



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**  
**CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TESE DOUTORADO**

*Janice Janissek de Souza*

**TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO**  
**INOVADORA EM EMPRESAS COM PADRÕES DIFERENCIADOS**  
**DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO**

Salvador - Bahia

2007

JANICE JANISSEK DE SOUZA

**TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA EM EMPRESAS COM  
PADRÕES DIFERENCIADOS DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos

Salvador

2007

JANICE JANISSEK DE SOUZA

**TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA EM EMPRESAS COM  
PADRÕES DIFERENCIADOS DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO**

Tese para obtenção do grau de Doutor em Administração

Salvador, 7 de maio de 2007

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (Orientador)

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Rogério Ermida Quintela

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dra. Elisabeth Loiola

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Walter Fernando Araújo de Moraes

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. José Carlos Zanelli

Universidade Federal de Santa Catarina

A minha família

Maria Vitória, filha querida, razão de tudo, por me mostrar cada dia mais o quanto é especial em minha vida.

Ricardo, meu marido, pela companhia, firmeza, estímulo, dedicação e amor em todos os momentos.

Ladislau e Vitória, pais amados, pelo exemplo de dignidade, dedicação e pelo apoio incondicional.

Paulo e Ester, Mara e Marcos, meus irmãos e cunhados queridos, pela torcida e apoio de sempre.

Fabrizio e Bárbara, meus sobrinhos, pela doce e alegre presença, mesmo à distância.

## AGRADECIMENTOS

Após quatro anos em Salvador, quando a missão principal chega ao fim, muitas são as pessoas e instituições que se tornaram fundamentais nesta caminhada e por isso merecem um agradecimento muito especial e sincero.

Ao professor Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, querido orientador, pelas orientações tão competentes, por tantas oportunidades e aprendizagens, pelo exemplo de dignidade e pelo crescimento pessoal e profissional que me foi propiciado neste período.

Aos colegas e amigos do ISP e do Núcleo de Pesquisa, Zezé, Tina, Lídia, Eurico, Ana Cristina, Igor, Fabíola, Rebeca, Magno, Andréa, Ana Paula, Elisa, Diva, Cláudia, Ingrid, Carolzinha, Mafê, Sabrina, Lázaro, Jorge, que me receberam com tanto carinho e me ajudaram a sentir-me em casa mesmo estando no trabalho.

À Sonia Gondim, pelo exemplo, orientação, apoio, oportunidades, atenção, carinho e pela amizade sincera.

Aos colegas da turma de doutorado, Fabio, Gildásio, Renildo, Enio, Nicolini, Romilson, Mônica, Cristina, Cleídes, Simone, Priscila, Celina e Sandro, pela doce companhia e pelas horas divertidas e tensas que foram compartilhadas.

A querida colega e amiga Vania, pela possibilidade de ter com quem dividir as alegrias e aflições que marcaram este período e por ter a certeza que nossa amizade será duradoura, mesmo que à distância.

As minhas amigas do coração Elisandra, Daniela, Fernanda, Angela e Maise pelo apoio e pela oportunidade de compartilhar, de forma muito especial, os desafios para educar nossos filhos e pela alegria proporcionada pelos muitos momentos de lazer e diversão vividos em companhia deles (Gabi, Nati, Lelê, Marina, Luíza e Dudu).

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA (NPGA) pela receptividade, apoio, carinho e infra-estrutura oferecida especialmente por Dacy, Anaélia e Ernani e André.

Aos professores do curso de doutorado pelos ensinamentos e pelo exemplo de profissionalismo e competência acadêmica.

Aos membros da Banca Examinadora, professores Sonia Gondim, Rogério Quintela, Walter Moraes e José Carlos Zanelli por terem aceitado o convite e pelo privilégio de tê-los como avaliadores.

A José Carlos Zanelli, orientador e amigo de sempre, pelo incentivo e apoio quando do ingresso no curso e pela torcida para que esse momento pudesse acontecer.

Aos colegas da Universidade Federal de Mato Grosso, Edson Leite, Edson Pacheco, Elifas, Ávilo, João Carlos e Dirceu, pela torcida e apoio explícito em todas as circunstâncias.

A CAPES, pelo apoio financeiro, mesmo que parcial, pois durante um ano e meio não fui contemplada com a bolsa a que todos têm o direito de receber.

Às empresas e seus empregados entrevistados, pela disponibilidade, atenção, presteza e valiosa contribuição para a realização do trabalho.

## RESUMO

O objetivo da presente tese é analisar de que forma a teoria implícita de organização inovadora podem contribuir para compreender como organizações de um mesmo segmento produtivo apresentam desempenho diferenciado nas suas tentativas de inovação. Fundamentado na abordagem teórica da cognição organizacional e do entendimento da inovação enquanto um processo socialmente construído, buscou-se identificar o constructo teoria implícita a partir de uma combinação de três estratégias metodológicas: a identificação do grau de compartilhamento entre as teorias científicas de inovação organizacional, o grau de centralidade de características consideradas inovadoras e o esquema de organização inovadora construído pelos gestores de duas empresas industriais bahianas classificadas como muito e pouco inovadoras. Para tanto, realizou-se uma entrevista com uma questão aberta e dois procedimentos mais estruturados: a aplicação de um questionário de escolha forçada e um procedimento de escolha de uma lista de 16 características organizacionais consideradas inovadoras. No total, 11 gestores participaram do estudo.

A partir da confirmação das hipóteses de pesquisa foi possível então, identificar uma articulação lógica entre todos os elementos evidenciados na formação dos esquemas e na definição da centralidade das características de organização inovadora. Tal articulação possibilitou a identificação das teorias implícitas de organização inovadora nos dois contextos pesquisados.

As conclusões do estudo evidenciam que, no contexto muito inovador, os gestores entendem que a inovação inicia com um pensamento estratégico voltado para o mercado e para o ambiente externo. Tal ambiente impulsiona a organização a desenvolver um modelo de gestão organizacional que alinhe seus processos internos para desenvolver novos produtos e processos. Para fazer isso, é necessário que se adote um modelo de gestão de pessoas que priorize trabalho em equipe e a qualificação, educação e treinamento. Todos esses processos devem ser apoiados por uma liderança que esteja voltada para o acompanhamento e a identificação das necessidades das pessoas no ambiente de trabalho.

A teoria implícita de organização inovadora no contexto pouco inovador, por sua vez, envolve a compreensão de que organização inovadora é aquela que se volta, prioritariamente, para a sustentação do negócio através da melhoria de seus processos internos. Para isso ela deve adotar um modelo de gestão organizacional que enfatize a delegação, a participação e a flexibilidade com o apoio da liderança que tem, também, o papel de viabilizar um modelo de gestão de pessoas que estimule o trabalho em equipe e a cooperação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cognição organizacional; Inovação organizacional; Teoria implícita organização inovadora.

## ABSTRACT

The objective of the present thesis is to analyze how innovative organization implicit theories might contribute in order to comprehend how organizations on the same segment may present different development on their innovation attempts. Supported by the organizational cognition's theoretical approach, as well as by the notion of innovation as a socially built process, this paper aims the identification of the implicit theory and its essence taking into account, at first, a combination of three methodological strategies: the identification of the sharing degree amongst organizational innovation scientific theories, the centrality degree of certain characteristics once considered innovative, as well as the innovative organization scheme stated by controllers in charge of two industrial companies in Bahia, rated as very progressive or the opposite. This way, and in order to collect the necessary data, we have conducted an interview consisting on an open task and two more structured procedures: the application of a questionnaire based on imposed choices as well as another method, which consists on a list of 16 organizational characteristics mostly considered innovative to be chosen by the interviewees. A total amount of 11 managers took part of the proposed study. Taking into account the confirmation of this research's hypotheses, it was possible to identify a logical articulation among all the prominent elements on the formation of schemes and on the definition of the centrality of innovative organization characteristics. Such articulation enabled the identification of innovative organization implicit theories in both of the studied settings.

The conclusions achieved on the present investigation, highlight that, on the innovative context, the controllers or managers understand that innovation takes place, first of all, based on a strategic way of thinking aimed at the market and at the external environment. The above mentioned environment triggers the development of an organizational managing model, which aligns its internal procedures in order to develop new products and other procedures. Thus, it's necessary that the company adopts a model of personnel management which may prior team work and qualification, education and training. All these processes must be supported by a kind of leadership based on following and identifying each employee's necessities regarding their work setting. However, the innovative organizational implicit theory on a non-innovative environment involves the understanding that innovative organization is the one which treasures the maintenance of the business through the improvement of its internal procedures. For this, the mentioned company must adopt a model of organizational management that emphasizes delegation, participation and flexibility, which consequently, counts on the leadership it's got, stimulating team work and cooperation.

**Key words:** (1) Organizational cognition; (2) Organizational innovation; (3) Innovative organization implicit theory.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escopo teórico do estudo _____	22
Figura 2: Mapeamento conceitual da influência da cognição nos estudos organizacionais _	34
Figura 3: Diferenças entre teoria científica e teoria implícita _____	61
Figura 4: Mapa das principais abordagens conceituais inovação _____	75
Figura 5: Síntese principais inovações por domínio de práticas _____	90
Figura 6: Síntese dos conceitos centrais abordados na tese e seus inter-relacionamentos ____	99
Figura 7: Esquema sintético do relacionamento entre o problema de pesquisa, tese central e proposições que compõem a tese. _____	103
Figura 8: Síntese das características que compõem o modelo adaptado de Chanlat (2002):	113
Figura 9: Características modelo gestão inovador por dimensões de análise _____	114
Figura 10: Modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur (1999) _____	119
Figura 11: Características dos modelos Agency e Community selecionadas para o presente estudo _____	121
Figura 12: Hipóteses do estudo por questão de pesquisa _____	128
Figura 13: Conjunto de práticas de gestão da produção e sua definição conceitual _____	134
Figura 14: Dados gerados pela utilização da segunda estratégia de coleta de dados _____	147
Figura 15: Caracterização dos modelos de gestão e dos itens que integram o questionário de escolha forçada _____	149
Figura 16: Síntese dos procedimentos metodológicos adotados em relação às perguntas de pesquisa _____	155
Figura 17: Caracterização da adoção das práticas de gestão na empresa muito inovadora _	159
Figura 18: Caracterização da adoção das práticas de gestão na empresa pouco inovadora _	161
Figura 19: Caracterização do nível de concorrência por empresa _____	162
Figura 20: Média geral de preferência das características por modelo de gestão _____	165

Figura 21: Média geral do número de escolhas por tipo de Modelo de Gestão nos dois contextos pesquisados _____	166
Fonte: Dados do questionário escolha forçada _____	166
Figura 22: Média geral do número de escolhas por tipo de modelo de gestão e contexto pesquisado _____	168
Figura 23: Distribuição itens que compõem as teorias Modelo Gestão Organizacional quanto ao grau de definição de organização inovadora na empresa muito inovadora _____	173
Figura 24: Distribuição características que compõem as teorias Modelo Gestão Organizacional quanto ao grau de definição de organização inovadora na empresa pouco inovadora _____	174
Figura 25: Distribuição características que compõem as teorias Modelo Gestão de Pessoas quanto ao grau de definição de organização inovadora na empresa muito inovadora _____	176
Figura 26: Distribuição características que compõem as teorias Modelo Gestão de Pessoas quanto ao grau de definição de organização inovadora na empresa pouco inovadora _____	177
Figura 27: Mapa centralidade características contexto muito inovador _____	186
Fonte: Dados da entrevista semi-estruturada _____	186
Figura 28: Mapa centralidade características contexto pouco inovador _____	187
Figura 29- Justificativas da importância das características centrais contexto muito inovador _____	188
Figura 30: Justificativas da importância das características centrais contexto pouco inovador _____	189
Figura 31: Esquema cognitivo de organização inovadora construído pelos gestores inseridos no contexto muito inovador _____	201
Figura 32: esquema cognitivo de organização inovadora construído pelos gestores inseridos no contexto pouco inovador _____	203
Figura 33: Compartilhamento das idéias evocadas entre os gestores inseridos na empresa pouco inovadora _____	208
Figura 34: Compartilhamento das idéias evocadas entre os gestores inseridos na empresa pouco inovadora _____	209

Figura 35: Síntese das diferenças e semelhanças dos conteúdos que formam o esquema de organização inovadora nos contextos pesquisados _____	211
Figura 36: Teoria implícita de organização inovadora construídas pelos gestores do contexto muito inovador _____	215
Figura 37: Teoria implícita de organização inovadora construídas pelos gestores do contexto pouco inovador _____	217

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Padrões de adoção das práticas inovadoras de gestão _____	135
Tabela 2: Número de entrevistados por padrão de inovação, empresa e por cargo _____	137
Tabela 3: Caracterização das empresas pesquisadas segundo o padrão de inovação a média de uso dos dois conjuntos de práticas inovadoras de gestão _____	143
Tabela 4: Caracterização do número de participantes do estudo por empresa, área, idade, tempo empresa e tempo de atuação como gestor _____	144
Tabela 5: Distribuição dos pares de itens por tipo de modelo de gestão e tipo de teoria que o caracteriza. _____	150
Tabela 6: Número e média de escolhas por item e por contexto pesquisado _____	170
Tabela 7: Características escolhidas por gestor pesquisado no contexto muito inovador __	182
Tabela 8: Procedimento utilizado para definir centralidade características inovadoras no contexto muito inovador _____	183
Tabela 9: Características escolhidas por gestor pesquisado no contexto pouco inovador __	184
Tabela 10: Procedimento utilizado para definir centralidade características inovadoras no contexto pouco inovador _____	185
Tabela 11: Categorias, subcategorias e número de idéias evocadas na empresa muito inovadora _____	197
Tabela 12: Categorias, subcategorias e número de idéias evocadas na empresa pouco inovadora _____	199

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1. ESCOPO GERAL DA PESQUISA</b> .....	<b>20</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1. O CAMPO DE ESTUDOS DA COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2. ORIGENS, CONCEITOS BÁSICOS E ENFOQUES NO ESTUDO DA TEORIA IMPLÍCITA</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3. COMPREENDENDO O CONSTRUTO TEORIA IMPLÍCITA</b> .....	<b>43</b>
2.3.1. A noção de esquemas cognitivos .....	44
2.3.2. O compartilhamento dos esquemas cognitivos .....	53
2.3.3. Teoria implícita X teoria científica .....	57
<b>2.4. A TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>64</b>
<b>2.5. A TEORIA EXPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA: AS EXPLICAÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>73</b>
2.5.1. Perspectivas, abordagens e conceitos de inovação .....	74
2.5.2. A inovação em práticas de gestão .....	84
<b>3. A DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: A TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA</b> .....	<b>98</b>
<b>3.1. O CONCEITO DE TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA</b> .....	<b>99</b>
<b>3.2. AS QUESTÕES E AS HIPÓTESES DE PESQUISA</b> .....	<b>102</b>
<b>3.3. PROPOSIÇÃO 1: OS GESTORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS COMPARTILHAM TEORIAS CIENTÍFICAS SOBRE A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>104</b>
3.3.1. Os modelos de gestão .....	107
3.3.1.1. O modelo de gestão organizacional: taylorista/burocrático versus excelência participação .....	108
3.3.1.2. O modelo de gestão de pessoas: agency e community .....	114

<b>3.4- PROPOSIÇÃO 2: OS GESTORES CONSTROEM TEORIAS IMPLÍCITAS DISTINTAS PARA EXPLICAR A INOVAÇÃO</b>	<b>121</b>
<b>3.4.1. Graus de complexidade e natureza diferenciadas do esquema sobre organização inovadora</b>	<b>125</b>
<b>3.4.2. Grau de centralidade das características do esquema sobre organização inovadora diferenciados</b>	<b>126</b>
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>130</b>
<b>4.1- ETAPA I: O ESTUDO EXTENSIVO: IDENTIFICANDO OS PADRÕES DE INOVAÇÃO EM PRÁTICAS DE GESTÃO</b>	<b>131</b>
<b>4.2. ETAPA II – OS ESTUDOS DE CASO: IDENTIFICANDO A TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA EM EMPRESAS COM DIFERENTES PADRÕES DE INOVAÇÃO EM SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO</b>	<b>136</b>
<b>4.2.1. O estudo piloto</b>	<b>136</b>
<b>4.3. O REALINHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>140</b>
<b>4.3.1. Tipo de Pesquisa</b>	<b>141</b>
<b>4.3.2. Participantes do Estudo</b>	<b>142</b>
<b>4.3.2. Coleta das Informações</b>	<b>145</b>
<b>4.3.4. Análise das Informações</b>	<b>150</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>156</b>
<b>5.1. CARACTERIZANDO OS PADRÕES DE INOVAÇÃO EM PRÁTICAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS</b>	<b>157</b>
<b>5.2. IDENTIFICANDO O GRAU DE COMPARTILHAMENTO DA TEORIA CIENTIFICA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA NOS CONTEXTOS PESQUISADOS</b>	<b>163</b>
<b>5.2. A TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA: IDENTIFICANDO COMO OS GESTORES PENSAM A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CONTEXTOS MAIS E MENOS INOVADORES</b>	<b>179</b>
<b>5.2.2. O grau de centralidade das características inovadoras dos modelos de gestão organizacional e de pessoas</b>	<b>181</b>
<b>5.2.1. O grau de complexidade e a natureza dos conteúdos do esquema de organização inovadora construído pelos gestores</b>	<b>197</b>

<b>5.2.3. A articulação lógica entre o esquema cognitivo e as características dos modelos de gestão organizacional e de pessoas: a teoria implícita de organização inovadora</b> _____	<b>212</b>
<b>6. CONCLUSÃO</b> _____	<b>226</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b> _____	<b>234</b>
<b>ANEXOS</b> _____	<b>248</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm procurado adotar tecnologias e estratégias de gestão inovadoras com o objetivo de manter e/ou aumentar seus níveis de produtividade e competitividade.

Dependendo do momento histórico, um determinado conjunto de práticas organizacionais delimita aquilo que se conhece na literatura como sendo as “melhores práticas” (PETERS e WATERMAN,1982; ALPELBAUM e BATT, 2001; STRANG e MACY, 2002) para serem adotadas a fim de atingir os objetivos organizacionais. Normalmente, a adoção deste conjunto de práticas implica em mudanças mais ou menos substanciais nas diversas dimensões organizacionais e definem a natureza do diferencial competitivo de uma determinada época.

Atualmente, há um consenso que tal diferencial competitivo é representado, basicamente, pela capacidade de inovação das organizações. Existem inúmeros critérios que podem ser utilizados para definir a inovação organizacional. Ela pode ocorrer no âmbito tecnológico, gerencial ou social. As inovações gerenciais ocorrem nos processos ou na estrutura organizacional e referem-se a novas formas de organizar a produção além de novas práticas de gestão da organização como um todo (LOIOLA et al, 2004). De uma maneira

geral, as inovações neste campo visam encontrar novos princípios e novas relações com os empregados e com o trabalho a fim de substituir/superar a tradicional organização Taylorista e Fordista que é caracterizada, principalmente, pela rígida divisão do trabalho (STEIJN, 2001). Neste sentido, várias práticas têm sido adotadas, sob os mais variados rótulos – Qualidade Total, Reengenharia, Gestão Horizontalizada, Gestão como Livro Aberto, Gestão Participativa, Cultura de Aprendizagem, empowerment - dentre outras (ARAÚJO, 2000; RODRIGUES et al, 1998; FERREIRA et al, 1997; FLEURY E FLEURY, 1995; HESSELBEN et al, 1997).

Apesar da existência de algumas análises sobre a difusão destas práticas no cenário organizacional brasileiro (PEIXOTO e BASTOS, 2004; KON, 1991; LIMA, 1994; WOOD JR., 1995; FERRO e GRANDE, 1997; NEDER, 1998) ainda permanecem muitas lacunas em relação a um entendimento mais aprofundado dos mecanismos que entram em cena quando da implementação de processos de inovação organizacional, como eles atuam e que resultados produzem nos diferentes contextos organizacionais. Portanto, pressupõe-se que a adoção de práticas inovadoras de gestão envolve um complexo imbricamento de fatores e variáveis que não pode ser compreendida somente como uma transformação nas normas, estruturas, processos e objetivos. É necessário considerar a organização como um processo de relações psico-sociais, onde o ator desempenha um papel fundamental na construção da realidade social e organizacional, pressupondo, assim, uma re-orientação cognitiva da organização (BERGER e LUCKMANN, 2001; GIÓIA et al, 1996).

Neste sentido, os enfoques tradicionais não mais dão conta de explicar os fenômenos envolvidos no processo de gestão da inovação. Começam a surgir, então, novas abordagens e perspectivas teóricas que lançam um olhar diferenciado para compreender a

dinâmica da inovação organizacional (JENKINS e JOHNSON, 1997; JOSHI, 2001; GEPPERT, WILLIAMS e MATTEN, 2003; BORCHERS, 2005; BASTOS, 2001).

Uma destas abordagens, busca estabelecer uma interface entre a ciência cognitiva e a teoria organizacional. Lindell et al (1998:76), por exemplo, afirmam que “*a perspectiva cognitiva tem fornecido um poderoso instrumento para pesquisar o gerenciamento da mudança*”. Autores como Wilpert (1995), Rosseau (1997) e Porac et al (1996) asseveram que os estudos organizacionais têm sido fortemente influenciados pela abordagem cognitivista e um dos mais importantes desenvolvimentos da ciência organizacional durante os últimos 20 anos tem sido o crescente interesse em como os membros das organizações conceitualizam e constroem o sentido de seu mundo organizacional. Na perspectiva cognitivista da organização, então, a preocupação fundamental é descobrir como os membros organizacionais interpretam os eventos ou processos organizativos e lhes conferem sentido (BASTOS, 2001).

Existem diversos conceitos e abordagens que permeiam o campo de investigação da cognição organizacional. Um dos principais pressupostos que norteiam os estudos na área é a idéia de que a forma como os indivíduos estruturam e processam o seu pensamento influencia a ação individual e o compartilhamento dessa estrutura de pensamento entre os atores gera o que se chama de comportamento organizacional. Desta forma, tal comportamento organizacional, produz, por sua vez, determinado tipo de resultado, o que pressupõe uma ligação entre pensamento e desempenho organizacional. Embora tal pressuposto esteja bastante consolidado, tanto teórica quanto empiricamente, ainda há carência de estudos que esclareçam ‘como’ se dá a relação pensamento e desempenho organizacional (STUBBART, 1993; JENKINS e JOHNSON, 1997; THOMAS et al, 1993; SPARROW, 1999; SIMS e GIÓIA, 1986).

Uma das formas mais dominantes utilizadas para compreender o pensamento humano é por meio do entendimento das estruturas cognitivas. Existem diversos conceitos que definem tais estruturas as quais são utilizadas para construir representações das pessoas, de si próprios, do ambiente e de diversos aspectos da vida cotidiana e guiar todo o processo de busca, seleção, armazenamento e geração de novos conhecimentos e comportamentos. Dentre os conceitos utilizados, o constructo “teoria implícita” tem se mostrado especialmente promissor para compreender as ligações entre pensamento e desempenho. Segundo Bastos et al (2004) as teorias implícitas são construções que dão apoio aos indivíduos em seu intercâmbio com a realidade. Na presente tese utiliza-se o termo de forma mais específica ao se investigar a teoria implícita de organização inovadora. O constructo teoria implícita é utilizado, também, e tem se mostrado, especialmente útil, para verificar de que forma os atores organizacionais lêem, interpretam e constroem sentidos a partir de teorias científicas amplamente difundidas como as mais adequadas para que uma organização seja considerada inovadora.

Assim, o tema do presente trabalho envolve a investigação sobre a natureza das teorias implícitas de organização inovadora e sua relação com padrões diferenciados de inovação organizacional. Portanto, parte-se do pressuposto de que pensamento e ação estão intrinsecamente relacionados e de que a teoria implícita de organização inovadora influencia a forma como se percebe, avalia e se constrói a realidade organizacional.

A fim de explicitar os principais pressupostos teóricos e metodológicos utilizados no desenvolvimento do presente estudo, no próximo item, o escopo geral da pesquisa será apresentado a seguir.

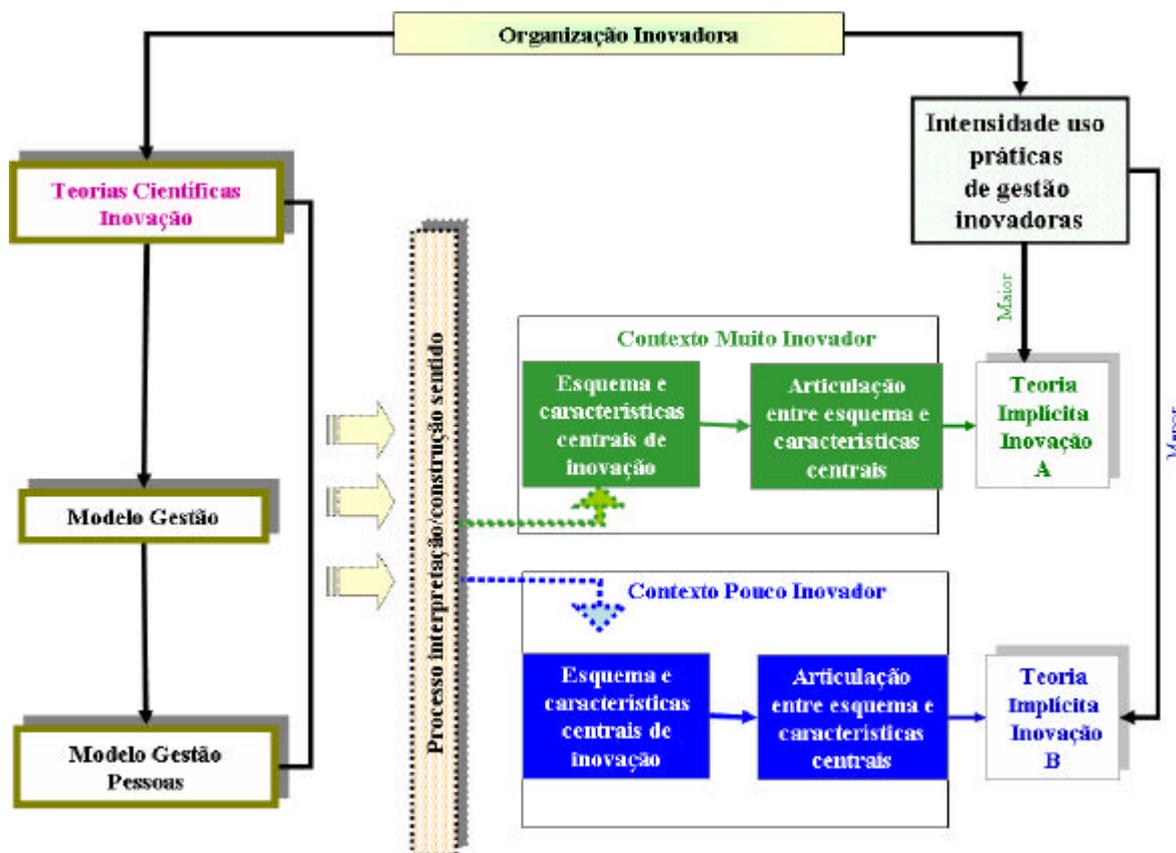
## 1.1. ESCOPO GERAL DA PESQUISA

A abordagem teórica que norteia o delineamento geral do presente estudo é a da cognição organizacional. A partir deste enfoque, busca-se ampliar o entendimento de um importante pressuposto que ancora as bases de investigação dos fenômenos organizacionais de tal abordagem. Trata-se da ligação entre pensamento e resultado organizacional (STUBBART, 1993; JENKINS e JOHNSON, 1997; WAGNER e GOODING, 1997; THOMAS et al, 1993; BOGNER e BARR, 2000; SPARROW, 1999; DAWNEY e BRIEF, 1986). Assim, o pensamento dos atores organizacionais envolvidos no estudo é identificado a partir de um tipo específico de estrutura cognitiva, que é o conceito de teoria implícita. Tal investigação caracteriza-se por utilizar uma abordagem preponderantemente qualitativa, tendo em vista que entrevistas e procedimentos semi-estruturados serão utilizados para extrair as principais explicações que formam as teorias implícitas dos participantes do estudo. Além da entrevista, um questionário estruturado também foi utilizado para captar as teorias científicas, permitindo assim, identificar o grau de compartilhamento destas entre os participantes do estudo ao mesmo tempo em que permite visualizar como elas são reinterpretadas em cada contexto pesquisado.

O critério central utilizado para definir o padrão de inovação alcançado pelas organizações pesquisadas é a extensão e intensidade de uso de um conjunto de 12 práticas de gestão, as quais são consideradas pela literatura como as mais difundidas e que representam os modelos organizacionais inovadores. A definição das empresas a partir deste critério está baseada numa primeira fase de um estudo, de caráter extensivo, que mapeou a intensidade de uso de 12 práticas inovadoras de gestão da produção (PEIXOTO, 2004). Nesta fase do estudo, tomou-se como base os escores médios de adoção de dois grandes conjuntos de práticas inovadoras – aquelas que enfatizam o desenvolvimento de pessoas, (PIDP – Empowerment-

EWP-, Gestão da Qualidade Total-GQT-, Cultura de Aprendizagem-CA e Trabalho em Equipe-TEQ) e as que priorizam a racionalização dos processos de trabalho (PIRT - Processo de Reengenharia de Negócios- REN, Just-in-time-JIT, Tecnologia Integrada Baseada em Computador-TIC, Células de Produção-CP, Parceria na Cadeia de Suprimentos-PCS, Terceirização-TER, Manutenção Produtiva Total-MPT e Engenharia Simultânea-ES). Os resultados indicaram, no geral, uma maior adoção do primeiro conjunto de práticas, que teve um escore médio de 3,45 numa escala que variava de 1 a 5. A adoção das práticas prioritariamente voltadas para a racionalização do trabalho obteve um escore médio geral de 2,81. A partir dos resultados do referido estudo, foi possível identificar empresas que apresentaram média superior ou inferior à média geral no uso dos dois conjuntos de práticas, assim como àquelas empresas que apresentaram uma média maior em um dos tipos de práticas estudadas. As empresas foram, então, classificadas em quatro padrões de inovação. Para efeitos do presente estudo, dois padrões são utilizados: o muito inovador e o pouco inovador. As médias e os demais padrões identificados serão expostos com mais detalhes na parte dos procedimentos metodológicos do presente trabalho. Um esquema completo da lógica de desenvolvimento do estudo pode ser visualizado na Figura 1.

Apoiados nos sólidos conhecimentos produzidos sobre a função dos esquemas mentais enquanto influenciadores do comportamento humano e organizacional (FISKE e TAYLOR, 1991; WEICK, 1995; DAFT e WEICK, 1984; SIMS e GIÓIA, 1986; DAWNEY e BRIEF, 1986; MARCUS e ZAJONC, 1985) pressupõem-se que as teorias científicas de inovação são compartilhadas pelos atores organizacionais, na medida em que elas se constituem em discursos ou retóricas amplamente disseminadas, tanto no contexto acadêmico quanto empresarial.



**Figura 1: Escopo teórico do estudo**

No entanto, as estruturas cognitivas, no caso a teoria implícita, exercem um papel de organizar e interpretar tais teorias científicas de modo que o entendimento científico da inovação seja re-elaborado de acordo com fatores de natureza pessoal, grupal e contextual. Desenvolve-se assim, uma estrutura esquemática diferenciada em cada contexto, de modo a filtrar e enfatizar aspectos também diferenciados cuja articulação lógica forma teorias implícitas de organização inovadora específicas para cada contexto.

A partir das teorias implícitas é possível, então, alcançar um entendimento que vai além do que dizem as teorias científicas. Identificando como estas são reinterpretadas em cada contexto e ao se considerar que estas reinterpretações orientam as ações dos gestores ao tomarem decisões e fazerem escolhas, entende-se que será possível aprofundar o

entendimento da inovação organizacional e explicando, em alguma medida, os diferentes padrões de inovação alcançados pelas empresas pesquisadas.

A realização de um estudo desta natureza torna-se importante, pois se entende que ele avança em direção a superar três pontos principais considerados críticos quando se estuda fenômeno organizacional sob o ponto de vista da cognição. A existência de uma lacuna teórica sobre o tema, o rompimento da dicotomia entre análise micro e macro-organizacional e o entendimento mais aprofundado dos processos de inovação organizacional.

Quanto à lacuna teórico-empírica constata-se na literatura uma escassez de estudos, principalmente empíricos, que venham a esclarecer melhor aquilo que já está consolidado na área da cognição: a influência do pensamento na ação. Assim, sabe-se que a maneira como os atores organizacionais estrutura seu conhecimento sobre a realidade influencia seu comportamento, mas pouco se compreende a dinâmica intrínseca desta relação. Esta ligação é ainda menos esclarecida quando se quer entender a articulação entre pensamento e desempenho organizacional. Conforme afirma Stubart (1993) os pesquisadores têm falhado ainda, ao construir um caso convincente onde evidências empíricas apóiem a existência de uma ligação entre cognição e desempenho organizacional. Segundo Jenkins e Johnson (1977) *“apesar da falta de apoio empírico pesquisadores continuamente inferem a existência da ligação entre pensamento e ação”*(p.77). Os autores também afirmam que *“...se há um número de estudos sobre o impacto da cognição gerencial e a ação, o relacionamento entre cognição gerencial e desempenho organizacional tem recebido relativamente pouca atenção”* (JENKINS e JOHNSON, 1977 p. 77). Além desta, uma outra lacuna refere-se à carência de estudos brasileiros sobre o tema o que reforça a contribuição do presente estudo para a ampliação da produção nacional nesta área específica da cognição organizacional.

Um segundo ponto refere-se à carência de estudos que visem romper com a tradicional dicotomia entre análise micro e macro organizacional (ROSSEAU, 1997). Embora a utilização da abordagem da cognição organizacional tenha ganhado consistência justamente ao transpor esta dicotomia, ainda é necessário que mais investigações possam aprofundar tanto teórica quanto, principalmente, metodologicamente, tal entendimento. Assim, no presente estudo, ao se investigar as teorias implícitas de organização inovadora e a sua relação com o desempenho organizacional, partir-se de cognições individuais, passando pelas grupais e chegando à definição de cognições organizacionais. Esse movimento interníveis se dará principalmente por meio de técnicas e procedimentos metodológicos que visem estabelecer o nível de compartilhamento de tais teorias nos contextos investigados (WEICK, 1995).

Finalmente, espera-se contribuir, também, para o avanço do entendimento do processo de inovação organizacional no contexto brasileiro. Apesar de haver diversas pesquisas envolvendo mudança e inovação organizacional (PEIXOTO, 2004; BASTOS et al, 2004; KON, 1991; LIMA, 2001; WOOD JR., 1995; FERRO e GRANDE, 1997; NEDER, 1998; RÍMOLI E VASCONCELOS, 2007 ), no Brasil, as que se utilizam de uma abordagem cognitiva para entender tais processos são escassas. Apenas alguns centros de pesquisa brasileiros conduzem trabalhos sob esta perspectiva (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2004) o que indica uma área profícua de estudos com grande potencial de crescimento.

Do ponto de vista social, o estudo ora proposto poderá oferecer um entendimento maior das dimensões importantes que estão presentes na dinâmica subjetiva do processo de formação das concepções acerca dos mecanismos que entram em cena na construção da inovação organizacional. Assim, o trabalho pode contribuir para que as organizações, na prática, disponham de um instrumental analítico que permita a elas pensarem e repensarem seus planos e estratégias de mudança; implementarem planos mais coerentes com a sua

realidade e assim, contribuirão para que os resultados possam estar mais congruentes com as necessidades do seu contexto sócio/cultural.

O desenvolvimento da presente tese está estruturado em seis capítulos principais.

Além da parte introdutória, no capítulo 2, discorre-se sobre os fundamentos teóricos dos temas enfocados no presente estudo. Para tanto, explora-se uma caracterização do campo de estudos da cognição organizacional; as origens, conceitos e enfoques utilizados no estudo do constructo teoria implícita; a teoria implícita de organização, assim como, as explicações científicas utilizadas no entendimento da inovação organizacional.

No capítulo 3, tratam-se as questões relacionadas com a delimitação do objeto de estudo, ou seja, abordam-se os principais recortes conceituais utilizados no sentido de identificar as teorias implícitas de organização inovadora. Neste sentido, definem-se as questões e as hipóteses de pesquisa, a tese central e as proposições que compõem a tese.

Os procedimentos metodológicos utilizados para responder ao problema de pesquisa formulado são especificados no capítulo 4. Tal capítulo divide-se, basicamente, em duas partes principais: a primeira trata das estratégias metodológicas utilizadas para definir os padrões de inovação organizacional e do estudo piloto. A segunda, aborda o realinhamento dos procedimentos metodológicos incluindo o tipo, os participantes e o processo de coleta e análise dos dados da pesquisa.

No quinto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, incluindo uma caracterização dos padrões de inovação em práticas de gestão nas empresas pesquisadas. Em seguida identificam-se o grau de compartilhamento da teoria científica de organização inovadora, o grau de centralidade das características inovadoras dos modelos de gestão organizacional e de pessoas e o grau de complexidade do esquema de organização inovadora nos dois grupos de gestores pesquisados. A partir de então, apresenta-se a articulação lógica

entre o esquema e as características de organização inovadora, a qual configura as teorias implícitas de organização inovadora, segundo o contexto pesquisado.

Finalmente, no capítulo 6 uma síntese dos principais resultados é apresentada, destacando os aspectos mais relevantes evidenciados na presente tese e as implicações de tais aspectos em termos de encaminhamento de futuros estudos.

Após essas considerações mais introdutórias, no próximo capítulo, desenvolvem-se os fundamentos teóricos dos temas considerados mais centrais na presente tese.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta etapa do trabalho são apresentados os principais conceitos teóricos que fundamentam a investigação. Para tanto, inicia-se com uma discussão a respeito da contribuição da abordagem da cognição no campo dos estudos organizacionais. Em seguida exploram-se os principais aspectos que envolvem a compreensão da teoria implícita de organização. Assim, aborda-se, primeiramente, as origens, conceitos básicos e enfoques no estudo da teoria implícita, a noção de esquemas cognitivos, o compartilhamento dos esquemas cognitivos, a noção de teoria implícita X teoria científica e a aplicação do conceito de teoria implícita no campo da psicologia. Após explorar-se as vinculações da teoria implícita com a cognição social, exploram-se os aspectos relativos a aplicação do conceito de teoria implícita no campo das organizações.

Na segunda parte deste capítulo, apresenta-se o que a teoria científica tem apontado como sendo uma organização inovadora. Neste sentido, exploram-se as principais características presentes em organizações consideradas inovadoras sob o ponto de vista das pesquisas e estudos até então desenvolvidos na área. Discorre-se, especialmente, sobre o entendimento da inovação enquanto a adoção de um conjunto de práticas de gestão organizacional.

## 2.1. O CAMPO DE ESTUDOS DA COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

Uma das transformações mais importantes que vem ocorrendo no campo dos estudos organizacionais é o crescente abandono da supremacia da concepção de organização como entidade determinando as ações dos indivíduos. Ao mesmo tempo, observa-se, na literatura da área, um crescente fortalecimento da consideração dos elementos de caráter mais subjetivos e interativos como fundamentais para a compreensão do complexo universo organizacional (SMIRCICH E STUBBART, 1985; TENBRUNSEL, 2004)). Neste contexto, o ator em interação social é colocado no centro das análises dos fenômenos organizacionais caracterizando uma abordagem que enfatiza a natureza socialmente construída da realidade. Esta noção de construção social da realidade, característica do paradigma construtivista, destaca que o ser humano não reage mecanicamente ao ambiente. Estas noções levam, também, a uma redefinição do próprio conceito de organização que passa a ser entendida como sendo formada por meio de um processo contínuo de complexas relações psico-sociais. A partir de então, estudiosos e pesquisadores da área necessitam incorporar novas abordagens teóricas e metodológicas que consigam ajudar a compreender estas complexas relações. Uma das mais destacadas destas incorporações é a abordagem da cognição organizacional. Ela fornece importantes contribuições para o entendimento dos fenômenos organizacionais uma vez que pressupõe que a forma como os atores organizacionais pensam, interpretam, atribuem significado e estruturam seu conhecimento a respeito das situações e eventos vivenciados influenciam fortemente as suas ações e, portanto, geram comportamentos não só individuais, mas também o chamado comportamento organizacional (WILPERT, 1995; ROUSSEAU, 1997; PORAC et all, 1996; ÉDEN et all, 1998).

Conforme afirma Gióia (1986) as pessoas nas organizações estão engajadas em tentativas contínuas para entender o que está acontecendo ao seu redor, buscando encontrar

significado para as coisas e eventos da mesma forma que as pessoas em seu cotidiano. Esta atividade, no entanto, não significa que seja racional, ativa ou mesmo um processo consciente de processamento de informação. Significa que eles se engajam em um processo de atribuição de significado que pode ser feito por meio imposto ou pela experiência (incluindo suas próprias ações) e usam tais significados como uma base para subseqüentes entendimentos e ações. Neste processo, comportamentos, atos e eventos em si não são importantes. É o significado associado aos comportamentos ou atos que importa. Uma questão chave para entender o comportamento organizacional é o entendimento de como o significado é derivado, direcionado. Portanto, pode-se definir cognição organizacional como uma

*“abordagem teórica que busca compreender o processamento da informação humana, consciente e inconsciente, e como ela é influenciada e influencia o complexo fenômeno social e estrutural dentro das organizações modernas”* (SIMS e GIÓIA, 1986 p. 4).

O foco de análise, quando se utiliza a lente teórica da cognição organizacional, direciona-se à compreensão dos processos cognitivos dos atores organizacionais e como tais processos influenciam as suas ações e contribuem para a construção da realidade organizada (STRATI, 1998; SIMS e GIÓIA, 1986; PORAC et al, 1996; ISENBERG, 1986; SCHNEIDER e ALGEMAR, 1993). Avançando na explicação da importância dos processos cognitivos no contexto organizacional, Gióia (1986) salienta, ainda, que as pessoas nas organizações não são únicas apenas no que elas fazem, mas elas também pensam. Assim, elas agem freqüentemente como resultado de seus pensamentos e a essência da organização é o produto de pensamentos e ações.

Neste sentido, Smircich e Stubbart (1985) definem organização como *“um conjunto de pessoas que compartilham muitas crenças, valores e concepções que encorajam fazer interpretações mutuamente reforçadas de seus próprios atos e dos atos dos outros”* (p. 73). Assim, as pessoas parecem estruturar conhecimento sobre todas as coisas, incluindo a

ação por meio de assimilação e acomodação de novas informações dentro de estruturas de entendimento pré-existentes (GIÓIA, 1986). Os avanços científicos em relação ao entendimento de tais estruturas são significativos e diferentes conceitos são utilizados para defini-las: mapas cognitivos (assimilação de eventos incertos dentro de conceitos existentes); teorias implícitas, esquemas, usados para incidir sobre uma estrutura e atribuir um significado diferente a uma informação situacional ou social ambígua de forma a facilitar o entendimento (GIÓIA, 1986); crenças, tradução de um mundo que pode ser muito complexo e ambíguo em termos mais familiares e compreensíveis (DONALSON ELORSCH APUD LINDELL et al, 1998), etc.

Diante do exposto, fica claro que um dos pilares da perspectiva cognitivista é a vinculação entre pensamento e ação. Embora tal vinculação esteja suficientemente consolidada (PONDY, 1993; WEICK, 1979 e 1983), é preciso avançar na compreensão de 'como' o pensamento influencia a ação e vice-versa (SPENDER, 1998). Conforme comenta Gióia (1986) a complexidade da cognição humana, tal como aquela envolvida na ação, não são de fato, totalmente entendida ou medida. Em geral, não se tem muito conhecimento sobre como os membros organizacionais pensam. Assim, a questão do link entre cognição e ação tem recebido surpreendente pouca atenção na literatura especializada. Gióia (1986) comenta ainda, que dada à importância deste tipo de ligação, a falta de atenção que ela tem recebido está provavelmente relacionada à complexidade do problema. Como o pensamento se vincula à cognição? Ação e cognição são virtualmente inseparáveis? Quem atua primeiro? Pensamento ou ação? Estas são algumas das principais questões discutidas na literatura, mas que ainda carecem de estudos empíricos que venham a esclarecê-las melhor. Weick (1993) por exemplo, ao analisar a vinculação entre cognição e ação, defende que a ação vem primeiro. Neste sentido a cognição é vista como seguinte à ação. Já para outros autores, a cognição é vista como antecedente à ação. No entanto, tudo indica que o mais útil caminho é

considerar cognição e ação como processos recíprocos ocorrendo ciclicamente sobre o tempo (ISENBERG, 1986; WEICK, 1983, 1995; GIÓIA, 1986; PONDY, 1993). Separar os dois parece ser um meio artificial para tentar entendê-las e sugerir uma ilusória divisão onde ela não existe.

Um outro ponto importante é que o estudo da cognição humana pode ser encaminhado através de diferentes propriedades cognitivas as quais representam dimensões diferenciadas que o pesquisador poderá privilegiar na investigação. Um estudo elaborado por Schneider e Angelmar (1993) sintetizou tais propriedades que compreendem: as estruturas cognitivas, relacionadas à como o conhecimento está representado e armazenado; os processos cognitivos, que dizem respeito a como o conhecimento é adquirido e utilizado e; os estilos cognitivos, que exploram como as unidades se diferenciam quanto à estrutura e processos de conhecimento.

Estas propriedades trazem uma importante elucidação dos termos mais utilizados na pesquisa e clarificam qual o enfoque dado à investigação de abordagem cognitiva. Assim, quando se estuda a estrutura cognitiva, por exemplo, os conceitos mais apropriados são teoria implícita, esquema, atitude e mapa cognitivo. Quando se está interessado em pesquisar os processos cognitivos, *sensemaking*, atribuição, aprendizagem, assimilação-acomodação, racionalização, pensamento grupal, práticas de pensamento, dentre outros, são os conceitos que expressam tais processos. Da mesma forma, utiliza-se a complexidade cognitiva, o *grid* de repertório, a complexidade sócio-cognitiva e as análises de redes sócio-cognitivas para compreender os estilos cognitivos.

Após a discussão de alguns pontos importantes para a compreensão do que caracteriza a abordagem da cognição organizacional, a seguir passa-se a explorar os principais marcos teóricos e empíricos que definiram momentos importantes do desenvolvimento deste campo de estudo. Para fazer isso, resgata-se duas revisões publicadas na literatura brasileira: a

realizada por Bastos (2001) e a de Tenbrusel et al (2004). Tais publicações seguem uma mesma lógica de estruturação do campo da cognição organizacional, enfatizando as origens da influência da cognição no campo dos estudos organizacionais até o atual estágio e as novas perspectivas de pesquisa identificadas a partir das lacunas existentes.

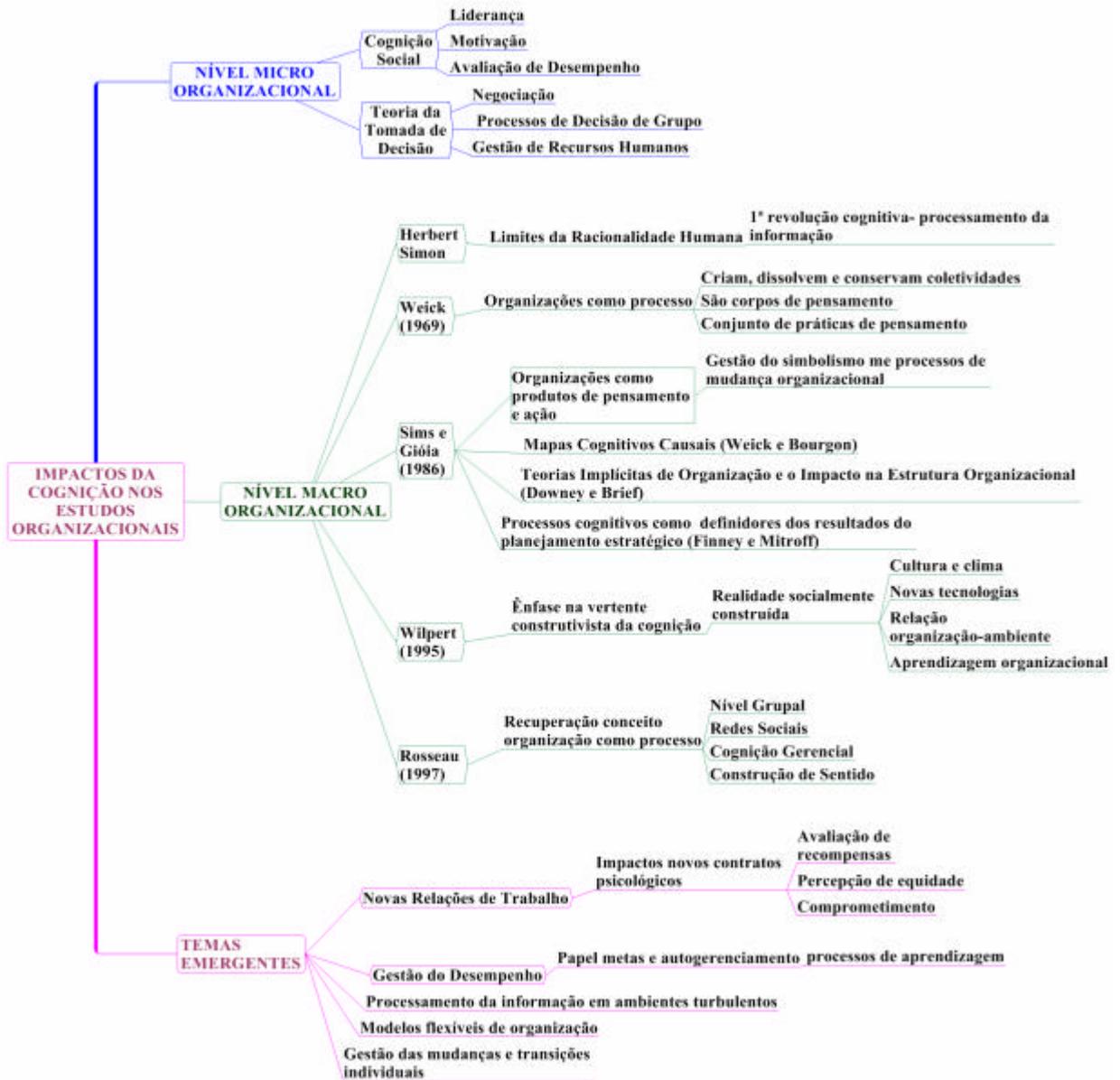
Tanto o trabalho de Bastos (2001) quanto o de Tenbrusel et al (2004) assinalam que o enfoque da psicologia, principalmente àqueles mais vinculados à linha cognitivista, influenciou os estudos organizacionais desde quando temas tais como a percepção do trabalho, a liderança, a motivação, o processo de tomada de decisão e avaliação de desempenho começaram a ser investigados no contexto das organizações. Ao tentar compreender tais temáticas, os estudiosos estavam interessados em “... *compreender como indivíduos e pequenos grupos constroem o cotidiano organizacional ou como se dão as relações entre contextos de trabalho e o comportamento dos trabalhadores* “(Bastos, 2001 p. 14). Assim, uma visão considerada micro-organizacional, que enfatiza mais o papel do indivíduo na construção da organização era privilegiada em tais estudos. Esta visão, classicamente, sempre definiu-se como uma oposição à visão macro-orientada, onde a organização era vista como uma entidade e onde as estruturas e as macro-políticas da organização é que determinam os comportamentos dos indivíduos. Segundo Bastos (2004) estas duas formas de conceber os fenômenos organizacionais sempre produziram tensões entre os seus defensores, marcando a presença de embates acalorados nos diversos fóruns e congressos acadêmicos. Assim, é justamente quando começa a influenciar a dimensão macro-organizacional que a abordagem cognitiva ganha corpo e repercute nos meios acadêmicos e científicos de forma mais significativa. Isto acontece por meio de alguns trabalhos considerados importantes que acabaram impulsionando o desenvolvimento da interface cognição-organização. A Figura 2 ilustra estes e outros momentos importantes desta trajetória de influência.

Estes trabalhos são obras consideradas seminais e alavancaram desenvolvimentos subseqüentes na área. O primeiro deles, foi a constatação de Herbert Simon sobre os limites da racionalidade humana. Tal conhecimento foi possível, principalmente, graças aos avanços impulsionados pela primeira revolução cognitiva, marcada pelo exame dos processos mentais segundo a metáfora do computador.

Já um segundo marco importante identificado por Bastos (2001), foi a publicação da obra de Karl Weick, em 1969. Nesta obra, Weick assinala a necessidade de se entender as organizações como um processo destacando as interações psico-sociais como fundamentais para manter, dissolver ou criar a realidade organizacional. A tese central de Weick é a de que as organizações são a maneira pela qual passa pelos processos de sua formação. Os processos, que são comportamentos interligados e constituem um sistema (WEICK, 1973). O autor introduz, também, o entendimento da organização como um sistema frouxamente unido e neste sentido, rompe com a visão clássica das organizações, ou seja, que elas são entidades racionais e estruturadas. O que liga o grande mosaico de fragmentações que caracteriza o dia-a-dia das organizações é, então, uma combinação de ação e cognição, onde a ação, muito mais do que somente resultado de crenças e valores, também é entendida como uma fonte para cognições. Neste sentido, a ação passada torna-se estímulo para as pessoas desenvolverem teorias sobre o que elas fizeram e sobre o que acontecerá se o fizerem novamente. Tais explicações, por sua vez, restringe as opções de atividades a serem seguidas (BASTOS, 2004).

A publicação do livro de Sims e Gióia em 1986 - *The Thinking Organization* - apresenta uma série de estudos que denotam a utilização dos pressupostos cognitivos para compreender fenômenos próprios de uma análise macro-organizacional e ainda hoje é considerado um clássico para a compreensão da interface organização e cognição.

Já nos anos 90, Bastos (2001) identifica duas revisões, de Wilpert (1995) e Rousseau (1997) as quais, igualmente, ilustram a influência cognitiva no campo macro-organizacional.



**Figura 2: Mapeamento conceitual da influência da cognição nos estudos organizacionais**  
 Fonte: Revisão de Bastos (2001)

Nestas revisões, fica marcada a influência da visão simbólica e interpretativa das abordagens cognitivas, o que traz, também, como consequência, um rompimento da tradicional dicotomia entre o indivíduo e a organização. Isto porque, uma visão simbólica e interpretativa concebe o fenômeno organizacional como sendo socialmente construído através da interação entre os atores relevantes. Neste sentido, há o interesse em se compreender como as cognições individuais se tornam compartilhadas e influenciam as ações, exigindo, portanto, abordagens multiníveis para o entendimento dos processos organizacionais. Esta visão interpretativa e simbólica das abordagens cognitivas está presente em estudos que exploram temas como cultura, clima, liderança, novas tecnologias, relações organizações-ambiente, aprendizagem organizacional, dentre outros (BASTOS, 2001).

Finalizando a análise, Bastos (2001) e Tenbrusel et al (2004) apontam temas emergentes que podem ser estudados numa perspectiva cognitiva. Assim, destacam-se os processos de novas relações de trabalho, da gestão do desempenho, dos novos modelos organizacionais e da gestão da mudança, dentre outros. Tenbrusel et al (2004) destacam, ainda, a necessidade de melhor compreender a dinâmica da memória e da atribuição e o papel que exercem no processo de aprendizagem e a identificação de vieses instrumentais no retardamento de mudança organizacional. Os autores finalizam assinalando que a perspectiva da cognição social “...lançam nova luz sobre assuntos antigos e abrem novas portas para tópicos adicionais...” (p.59).

Finalizada a parte que ofereceu uma visão geral sobre o campo de estudos da cognição organizacional, de agora em diante exploram-se as noções conceituais consideradas importantes para a compreensão da teoria implícita de organização.

## 2.2. ORIGENS, CONCEITOS BÁSICOS E ENFOQUES NO ESTUDO DA TEORIA IMPLÍCITA

Uma revisão detalhada dos estudos que tratam dos diversos tipos e classificações das estruturas cognitivas, permite inferir que permanecem ainda muitos desafios ao pesquisador para delimitar e diferenciar conceitualmente as diversas nomenclaturas utilizadas neste campo. Mesmo nos trabalhos que se propõem a examinar e classificar as estruturas cognitivas (ver, por exemplo, o trabalho SCHNEIDER e ANGELMAR, 1993) delimitações claras entre os termos utilizados não é encontrada. Assim, percebe-se que há um significativo avanço na sistematização e clarificação dos tipos de estruturas cognitivas, principalmente em relação aos níveis de análise, mas muito ainda a ser elucidado em relação ao refinamento conceitual das estruturas cognitivas.

Diante deste quadro, definir o conceito de teoria implícita, diferenciando-a das demais estruturas cognitivas representou um dos maiores desafios do presente trabalho. Recorreu-se assim, a trabalhos que investigaram o tema tanto de forma mais direta quanto indireta, incluindo publicações de diferentes campos do conhecimento.

O termo teoria implícita surgiu a partir dos estudos de Bruner e Tagiuri, em 1954, ao se referirem ao termo “*naive, implicit personality theory*”. Segundo Schneider (1973) este termo foi utilizado para descrever a tendência das pessoas de estabelecer supostas relações entre características de personalidade. Embora a definição inicialmente desenvolvida por Bruner e Tagiuri envolva uma noção mais restrita a traços de personalidade, Schneider (1973) argumenta que claramente o termo pode ser usado a partir de uma concepção mais ampla. Ou seja, o termo também deve envolver “*um conjunto de concepções sobre o porque as pessoas se comportam de determinada forma*” (p. 294). Assim, é necessário considerar que desde a

sua origem já se concebia que as teorias implícitas de personalidade tinham um caráter mais dinâmico na medida em que se centram na percepção das características de personalidade e em suas relações causais.

Ao buscar explicações sobre os “por quês” dos comportamentos das pessoas, a noção de teoria implícita, na sua origem, guarda uma estreita relação com uma área de pesquisa bastante tradicional nos estudos da psicologia que é teoria da atribuição. Em função da importância de tal teoria para a compreensão do funcionamento da teoria implícita, a seguir, detém-se um pouco mais na explicação de seu funcionamento.

O estudo do fenômeno da atribuição foi inicialmente desenvolvido por Heider, a partir da publicação de um livro considerado clássico nesta área: “A psicologia das relações interpessoais” em 1958. Segundo Heider (1944) o ser humano tem necessidade de atribuir causas aos fenômenos que observa. Estas causas geram explicações que dão a sensação de se viver num mundo relativamente estável e previsível. Isto porque, há a necessidade de, continuamente, se buscar as invariâncias, as inconstâncias as quais ajudam a sentir segurança nas relações que se estabelecem com as pessoas, com as situações e com os objetos.

O processo de atribuição de causalidade é feito por meio de explicações bastante simples ou ingênuas (*naive*) que, segundo Heider (1944 e 2005), derivam de duas fontes básicas: das pessoas ou do ambiente. Assim, tende-se a atribuir as explicações de um determinado fenômeno como vindo de uma disposição interna ou de forças externas às pessoas (RODRIGUES et al, 2000).

Além da contribuição inicial de Heider, outros autores, também, desempenharam um papel central nos desenvolvimentos alcançados neste campo. Um dos destaques tem sido dado aos estudos de Kelley. O modelo básico da teoria de atribuição de Kelley (1973) envolve o processo pelo qual um observador diagnostica a causa do comportamento de um

indivíduo. De acordo com esse modelo, o observador coleta informação sobre o comportamento de um ator e então forma uma atribuição causal. Neste sentido a causa de um comportamento pode ser atribuída ao ator, a uma entidade causadora com o qual o ator interage e ao ambiente que circunda o ator e o comportamento (KELLEY, 1973).

As implicações destes três aspectos identificados é que, quando uma pessoa se comporta da mesma forma diante de qualquer estímulo, em diferentes situações e esse comportamento é específico desta pessoa, tende-se a atribuir seu comportamento a algo peculiar a esta pessoa (atribuição interna). Já, se uma pessoa se comporta de uma determinada forma apenas quando um estímulo específico está presente, exibe um mesmo comportamento em diferentes ocasiões e outras pessoas reagem da mesma forma diante de um determinado estímulo, tendemos a atribuir esses comportamentos a causas externas.

Tais tendências mais gerais de atribuir causas dos comportamentos a fatores internos ou externos às pessoas definem, também, algumas tendenciosidades gerando, assim, explicações errôneas para as causas dos fenômenos. Isto tem implicações importantes do ponto de vista da estruturação esquemática e da teoria implícita em especial, pois podem derivar ações e comportamentos não adequados a determinadas situações, gerando, conseqüentemente, resultados, também, indesejados.

A necessidade de se atribuir relações causais para explicar os fenômenos sociais continua sendo um importante aspecto considerado na formação e origem da teoria implícita e está presente na maioria das definições que tratam do tema. Mesmo assim, um exame da literatura na área da psicologia social evidencia, de uma maneira geral, dois tipos de enfoques principais para definir teoria implícita: enquanto um tipo de estrutura cognitiva cujo objetivo principal consiste em estruturar explicações sobre os eventos e, nesse sentido, não avançando em direção a uma delimitação conceitual mais clara em relação aos demais tipos de estruturas

cognitivas; e enquanto um processo que, de alguma forma, difere do conceito de teoria científica assumindo uma conotação de teoria ingênua, leiga, geralmente de natureza inconsciente, que pode ser identificada através de uma articulação lógica entre elementos que compõem um esquema cognitivo de pessoas, objetos ou fenômenos sociais. Ressalta-se que ambos os enfoques não são assumidos como excludentes em tais definições. Trata-se apenas de enfatizar mais um ou outro enfoque. No entanto, a opção conceitual traz importantes desdobramentos para a realização de estudos nesta área, tendo em vista que ela influencia as opções metodológicas e o delineamento das pesquisas que, dependendo da opção conceitual, são encaminhadas de forma diferenciada. Portanto, a seguir, o entendimento do conceito da teoria implícita desenvolve-se a partir da explicitação dos dois enfoques.

No primeiro enfoque, concebe-se a teoria implícita como um tipo de estrutura cognitiva é necessário compreender que, ao se estudar a cognição, busca-se entender como os seres humanos organizam o seu conhecimento sobre o mundo e como as suas experiências tornam-se significativas. Assim, necessita-se colocar em ordem e estruturar o conhecimento sobre a realidade, a fim de diminuir a complexidade de estímulos perceptivos que nos cercam. Este processo cognitivo de organizar e dar sentido à existência humana traduz-se em determinadas estruturas cognitivas (também denominados modelos mentais ou estruturas de conhecimento). A noção de estruturas cognitivas, também denominadas estruturas de conhecimento ou de saber, tem suas origens e desenvolvimentos na área da psicologia social cognitiva. Dentro desta área, tais estruturas representam um termo genérico para assinalar que os indivíduos constroem representações das pessoas, de si próprios, do seu ambiente e de diversos aspectos da vida cotidiana. São elas, portanto, que guiam todo o processo de busca, seleção, armazenamento e geração de novos conhecimentos e comportamentos (FISKE & TAYLOR, 1991; SIMS & GIÓIA, 1986).

Conforme já se salientou, no enfoque que trata a teoria implícita enquanto uma estrutura cognitiva existe uma diversidade de conceitos que são utilizados. A fim de sistematizar, de alguma forma, a apresentação dos conceitos nesta abordagem, agrupa-se tais definições em torno de alguns eixos centrais que retratam os aspectos enfatizados pelos autores explorados.

Assim, um primeiro eixo destaca a perspectiva do processamento da informação e define teorias implícitas como estruturas cognitivas ou sistema de categorização que as pessoas usam durante o processamento da informação para enquadrar processos e reaver eventos e comportamentos específicos (SIMS e GIÓIA, 1986).

Um segundo eixo definidor utiliza a noção de sistema de crenças sobre a natureza dos atributos humanos e salienta que a teoria implícita deriva de um desejo de processar um entendimento abstrato do funcionamento do mundo social (WEGENER e PETTY, 1998). Nesta mesma linha que privilegia o sistema de crenças, Ross (1989) e Dweck (1996) afirmam que teoria implícita envolve crenças ou concepções que as pessoas mantêm sobre elas mesmas e sobre o mundo.

Outro aspecto presente na definição de um conjunto de autores salienta o caráter individual da teoria implícita. Assim, ela pode ser definida como uma construção pessoal sobre um determinado fenômeno social que reside na mente dos indivíduos (FURNHAN; 1987; SMITH, RUNNE e COVALT, 2000).

A natureza esquemática é ressaltada na definição de Lindell et al, (1998) ao afirmar que teoria implícita é um tipo de estrutura esquemática que, assim como as demais, tem como objetivo principal organizar e estruturar o conhecimento gerado por estímulos recebidos do ambiente.

Por último, destaca-se um conjunto de definições que assinalam a importância da natureza simples e ingênua da teoria implícita. Neste sentido Sims e Góia, (1986); Kelley, (1973); Dawney e Brief (1986); Dweck, Chi-yue e Ying-yi Hong (1995) afirmam que teoria implícita envolve modelos ou concepções simples e ingênuas que indivíduos mantêm sobre eles próprios e sobre a realidade social.

Um entendimento adicional da noção de teoria implícita é apresentado por Dawney e Brief (1986) quando os autores explicam os próprios termos utilizados na definição. Assim, utiliza-se o termo teoria em função de que esta estrutura esquemática busca explicar os comportamentos e eventos. Neste sentido, a natureza explicativa da teoria implícita a torna semelhante a outros tipos de estruturas esquemáticas, como os mapas cognitivos, por exemplo, já que fornecer explicação é uma função central de todos os tipos de estruturas esquemáticas.

A teoria, por sua vez, é considerada implícita pelo fato de que geralmente, elas tendem a não serem declaradas e a permanecerem inconscientes. Neste aspecto, pode-se encontrar uma primeira especificidade do constructo teoria implícita, pois nem todas as estruturas esquemáticas são inconscientes e de difícil acesso. Além disso, o fato de não estarem acessíveis facilmente podem dificultar o entendimento e a re-orientação de muitos comportamentos que têm como base teorias implícitas muitas vezes inadequadas a determinadas situações.

Por último, Dawney e Brief (1986) comentam que as teorias implícitas são consideradas ingênuas porque as explicações causais utilizadas para compreender os comportamentos são muito simples, não complexas, inferidas através de descrições e expectativas espontâneas.

Observa-se nas duas últimas definições, que os autores já tratam a teoria implícita referindo-se aos seus aspectos de teoria ingênua e simples. No entanto, não há uma explicação mais aprofundada deste aspecto comparado-a com a teoria científica.

Sintetizando os principais eixos conceituais explorados pelo constructo da teoria implícita enquanto uma estrutura cognitiva que organiza conhecimento, pode-se definir teoria implícita como uma estrutura cognitiva, de natureza individual, utilizada para processar informação do ambiente. Ela envolve, então, um sistema de crenças e concepções formuladas de forma simples e ingênuas, a partir de uma necessidade humana de atribuir explicação causal sobre os fenômenos relacionados aos indivíduos, situações e objetos.

Já o enfoque que envolve o exame mais minucioso da teoria implícita estabelecendo um paralelo com a teoria científica, apresenta alguns avanços no sentido de delimitar melhor as particularidades deste tipo de estrutura cognitiva. Além do paralelo que se estabelece com a teoria científica, mais dois eixos possibilitam clarificar tal delimitação: a definição de que a teoria implícita é formada por um conjunto de elementos esquemáticos e a questão de que a teoria se forma por meio de alguma articulação lógica entre esse conjunto esquemático de características. Passa-se então, a seguir, a discorrer mais detidamente a respeito destes eixos definidores do conceito de teoria implícita.

A literatura que trata da formação da teoria implícita pode ser considerada muito restrita. Diante de tal realidade, foi difícil encontrar trabalhos que apresentassem claramente sistematizado tal processo o que implica também, em dificuldades para definir as estratégias metodológicas mais adequadas para acessar as informações necessárias à pesquisa.

Um dos poucos trabalhos que traz uma explicação mais detalhada do processo de formação e da própria definição de teoria implícita foi desenvolvido por Najavits (1997) ao

identificar a teoria implícita que psicoterapeutas usam para orientar suas intervenções nos processos terapêuticos de seus pacientes.

Najavits (1997) define teoria implícita de terapia como “*concepções e as interações entre tais concepções mantidas pelos terapeutas sobre o processo psicoterápico, as quais são, de alguma forma distintas das orientações teóricas formais*” (p.5). Percebe-se, assim, três aspectos principais inerentes ao conceito adotado: envolve um conjunto de concepções; é de alguma forma distinto das teorias formais e envolve uma interação lógica entre as concepções identificadas. Considerando que a principal força do conceito de Najavits (1997) é o caráter relacional presente entre as concepções, ao mesmo tempo em que inclui no próprio conceito uma comparação com as teorias formais, científicas, optou-se por adotar tal conceito para explorar a teoria implícita de organização inovadora na presente tese. Uma especificação mais detalhada de tal conceito encontra-se no capítulo da delimitação do estudo. Por ora, torna-se importante explorar mais aprofundadamente cada um dos aspectos que compõem a definição de teoria implícita.

### **2.3. COMPREENDENDO O CONSTRUTO TEORIA IMPLÍCITA**

Na presente etapa da tese busca-se aprofundar os aspectos principais que são considerados centrais na construção e formação da teoria implícita. Neste sentido, inicialmente, discorre-se sobre a noção de esquemas cognitivos, com especial destaque para a questão de como esquemas individuais se tornam compartilhados. Em seguida, explora-se de que forma a teoria implícita pode ser definida ao se estabelecer uma correlação com a teoria

científica. Para finalizar, apresenta-se um conjunto de pesquisas que investigam a teoria implícita no campo da psicologia.

### **2.3.1. A noção de esquemas cognitivos**

No estudo de Najavits (1997) as concepções foram trabalhadas a partir do conceito de crenças. Conforme a própria autora comenta, há uma infinidade de possibilidades de conceitos que são utilizados de forma sobreposta ao conceito de concepções. No caso do presente estudo, optou-se por adotar a noção de esquema cognitivo, tendo em vista ser um tipo de estrutura cognitiva mais consolidado em termos conceituais.

Quando se recorre às origens do conceito de esquemas podemos identificar que Kant, no século XVIII já falava de estruturas inatas utilizadas para organizar o tempo e o espaço. Bartlett em 1932 (APUD TAYLOR e CROCKER, 1981) o definiu como descrição de uma estrutura mental hipotética controlando a atenção e a subsequente reconstrução da memória. Estas duas tentativas iniciais, no entanto, ainda não incorporavam os avanços científicos conquistados pela área da psicologia cognitiva e representam definições bastante genéricas, mas que já indicavam a noção de estruturas para o processamento de informações.

Já mais recentemente, as definições passam a considerar os desenvolvimentos substanciais sobre o funcionamento da mente humana e começam a se tornar mais sofisticadas e com um nível de detalhamento maior de como tais esquemas operam. Assim tem-se, por exemplo, Taylor e Crocker (1981) e Michener et al (2003) concebendo os esquemas como uma estrutura cognitiva que representa conhecimento organizado sobre um dado estímulo -

pessoa ou situação - assim como regras que direcionam processamento da informação. Em essência um esquema supre o observador com uma base de conhecimento que serve como um guia para a interpretação da informação, ação e expectativas (TAYLOR E CROCKER, 1981; FISKE, 1991; MICHENER et al, 2003). Portanto, os esquemas ajudam as pessoas a gerenciarem, de forma simples e efetiva, as complexas características do ambiente social e do trabalho. Eles ajudam, então, a compreender os filtros que atuam nos estágios de atenção e organização das informações captadas pelos indivíduos (BASTOS, 2004). Neste sentido, esquema é uma estrutura mental que serve para organizar conhecimento de alguma maneira sistemática, freqüentemente operada de forma inconsciente. Lord e Foti (1986) comentam que os esquemas são utilizados para gerenciar as múltiplas demandas do ambiente em relação à quantidade de informação necessária que as pessoas têm para processar. Assim, realizam-se muitas atividades cognitivas que não são conscientes, não requerem atenção e são feitas sem pensar. Em outras palavras, as pessoas dispõem de um sistema de conhecimento pré-existente, altamente estruturado para interpretar seu mundo organizacional e gerar comportamentos apropriados. Este sistema de conhecimento molda o que é percebido e lembrado e pode ser considerado o mais complexo tipo de configuração envolvendo pessoas e situações (FISKE e TAYLOR, 1991; HARRIS, 1994).

Já na visão de Sternberg (2000) esquemas são estruturas mentais para representar o conhecimento, abrangendo uma série de conceitos inter-relacionados em um ambiente significativo. Na visão do autor, os esquemas, ao serem estruturadas, incluem informações que podem ser aplicadas como base para interpretação de situações novas.

Os conceitos explorados acima nos permitem sintetizar uma definição que, de certa forma, aglutina as principais dimensões envolvidas em tais conceitos. Portanto, esquema é uma representação do conhecimento organizado, sistematizado e altamente estruturado que

guia, direciona e gerencia, de forma simples e efetiva, as múltiplas demandas do ambiente por meio da interpretação das informações, das ações e das expectativas.

Para entender totalmente o papel dos esquemas cognitivos, é necessário, primeiro, distinguir entre dois modos ou formas de processamento da informação: o processamento automático e o controlado (FISKE e TAYLOR, 1984; BASTOS, 2004; MICHENER et al, 2003). O processamento controlado classifica as várias demandas em nossa limitada capacidade para prestar atenção, focando em uma atividade no tempo. É facilmente alterado ou revisto e é muito suscetível à carga cognitiva. Os processos controlados são ativados quando se pensa sobre como fazer e planejar uma tarefa explicitamente, como é freqüente no caso de novas tarefas no trabalho. Já os processos automáticos, demandam menos atenção, podem ser aplicados a diversas atividades simultaneamente, são difíceis de alterar, suprimir ou ignorar, uma vez tendo sido aprendidos. Em situações familiares e para tarefas de trabalho familiares eles permitem operar com pouco pensamento ou força cognitiva habilitando a, simultaneamente, gerenciar várias tarefas cognitivas.

Outro aspecto importante para aprofundar o entendimento do esquema é compreender como ele se forma e se desenvolve.

Embora o desenvolvimento dos esquemas não tenha sido explorado extensivamente, alguns princípios são claros. Sabe-se, por exemplo, que esquemas são construídos a partir de exemplos relevantes e eles tornam-se mais abstratos, mais complexos e mais organizados com a experiência (FISKE e TAYLOR, 1984; TENBRUNSEL et al, 2004; FISKE, 1993). Isto ocorre porque as pessoas generalizam esquemas de experiências com exemplos da categoria em questão e isto ocorre para muitos tipos de esquemas, tais como aprender sobre uma organização. Diversas propriedades dos esquemas são propensas a mudar com o aumento da experiência. Os esquemas de especialistas contêm mais características do

que os esquemas dos mais jovens (inexperientes/não-especialistas). A maturidade dos esquemas também os torna mais organizados. Especificamente, esquemas dos especialistas contêm mais informações, mais ligações entre elementos e características e, possivelmente, uma hierarquia mais eficiente.

Fiske e Dyer (1985) sugerem que um esquema inicia com uma coleção de componentes ou características individuais e através da experiência e associações entre componentes relacionados são reforçados até que um esquema inteiro possa ser ativado. Assim, um esquema se desenvolve progressivamente ao longo de um *continuum* de conhecimento, desde o nível de um não-especialista até o de um especialista.

Desta forma, o esquema tende a armazenar a informação social de uma forma abstrata, não simplesmente como um tipo específico de pessoa ou situação. Por exemplo, o esquema de um bom supervisor é armazenado na memória como um caso geral, abstraído de bons supervisores específicos que tenham sido conhecidos. O esquema deverá conter informações simples, comuns destes supervisores, tal como o conhecimento de que um bom supervisor é bem organizado, delega responsabilidade, desenvolve capacidades dos empregados, etc.

Ao discutir os benefícios e possíveis impasses do uso de esquemas, Isenberg (1986) salienta que as consequências de se ter esquemas sociais e processos automáticos é bom e ruim. Os benefícios são que a capacidade cognitiva é conservada até que ela possa ser usada em outras tarefas; o mundo social parece mais previsível do que ele realmente pode ser; e, a interação social produz menos ansiedade e pressão mental. Já os custos da existência dos esquemas sociais são a visão super-estereotipada, a falta de exatidão ao se avaliar o comportamento e o desempenho dos outros e os vieses não conhecidos ao se salientar

características pessoais (raça, idade ou sexo) que são automaticamente usadas para classificar os outros.

As organizações podem se beneficiar do conhecimento sobre a teoria dos esquemas quando seus participantes utilizam esquemas sociais e relacionados às tarefas, de forma apropriada. Duas questões são relevantes para isso. É importante determinar, primeiro, se o processamento de informação controlado é preferível ao esquema guiado pelo processamento de informação automático. Em segundo lugar, quais esquemas estão, de fato, guiando processamento automático. Algumas funções organizacionais se beneficiam do uso de processamento controlado. Por exemplo, processo de seleção e avaliação de *performance* pode ser melhorado e vieses na percepção de outros podem ser reduzidos. No entanto, se participantes organizacionais utilizam processos controlados para tais atividades, o uso dos recursos cognitivos poderiam se tornar mais cansativos.

É importante notar que o uso de um esquema para interpretar e construir sentido sobre um determinado evento pode ser um processo inteiramente inconsciente. Em outras palavras, freqüentemente, se pensa que há uma percepção dos eventos ou das características de um evento, mas, na realidade, os dados foram fornecidos por expectativas e pré-concepções. Os esquemas comportam/envolvem soluções para problemas ausentes/perdidos por meio da lembrança de exemplos passados.

Para finalizar a discussão sobre a importância das estruturas cognitivas, passa-se, a seguir, a discorrer, brevemente, sobre o papel que as estruturas cognitivas gerenciais desempenham no contexto organizacional.

Pesquisadores já há algum tempo, têm argumentado sobre a importância de compreender como gerentes entendem e agem sobre os eventos, interações, reuniões e

quaisquer outros estímulos presentes no ambiente de trabalho (KUSLER e SPROULL, 1982; WEICK, 1979).

Isenberg (1983; 1984; 1985 e 1988) conduziu uma série de estudos para identificar os processos centrais utilizados pelos gestores sênior em organizações. O autor encontrou que o entendimento que os gestores têm de sua realidade organizacional tem estreita relação com os processos cognitivos e estão diretamente relacionados com a habilidade dos gestores em planejarem ações efetivas. O autor argumenta ainda, que os gerentes desenvolvem explicações plausíveis e modelos de suas situações e usam eficientemente estruturas de conhecimento (esquemas) que guiam como os gestores reconhecem, explicam e planejam. Gerentes não somente desenvolvem seus modelos para perceber fatos, mas também embasam seu entendimento dos eventos a partir de concepções e expectativas pré-existentes sobre o mundo. Sem alguma estrutura de conhecimento anterior pode ser difícil ou impossível reconhecer os fatos num primeiro momento. Assim, a estrutura de conhecimento dos gestores ajuda a direcionar a atenção para os dados relevantes. A estrutura de conhecimento dos gestores, organizada a partir da experiência anterior, ajuda também a fazer inferências em situações onde não se dispõe de muita informação, ou seja, em situações novas (ISENBERG, 1986).

Os esquemas mostram-se úteis a um número importante de funções cognitivas, muitas das quais são relevantes para o pensamento gerencial: 1) esquemas ajudam os gerentes a fazerem inferências sobre eventos ambíguos; 2) determinam a rapidez do pensamento sobre determinado domínio e, 3) comportam dados omitidos quando suprem a falta de informações. Assim, quando um esquema particular é ativado, características relevantes e exemplos tendem a serem usados quando faltar informação em uma situação posterior (ISENBERG, 1986).

Um dos mais importantes achados da pesquisa de Isenberg (1984) é que os gerentes são avaliadores críticos das pessoas e dos eventos com os quais eles se deparam. Eles não só avaliam fria e calmamente os problemas, mas também estão visceralmente envolvidos no que eles fazem. Como pessoas altamente experientes, operando num ambiente familiar, enfrentando problemas difíceis de resolver, gerentes têm uma rica rede de esquemas para extrair interpretações de uma informação ou evento. Atuando de uma maneira que é consistente com a teoria dos esquemas os gerentes polarizam as avaliações que fazem das situações para que esquemas bem desenvolvidos existam. Assim, como resultado da experiência dos gerentes, eles possuem uma variedade de bons e de maus modelos (MARKUS, 1977).

Segundo Isenberg (1986) idéias sobre o que fazer vêm à mente quando um esquema é acionado e estes são utilizados quando gerentes precisam resolver muitos problemas. Assim, as idéias sobre o que fazer são geradas bem antes no processo de resolução de problemas (ISENBERG, 1986).

A formação de um modelo gerencial é freqüentemente iniciada quando o gerente é surpreendido por fatos que não fazem sentido. Neste caso, os gerentes estão sem esquemas em relação a este problema específico e falta a eles uma estrutura mental para atribuir significado para categorizar eventos, avaliar o bom e o ruim, encaixar um dado desconhecido ou para formular e agir. Estendendo um pouco mais esta análise, pode-se argumentar que o desenvolvimento do esquema é uma função crítica para educação gerencial e para um subsequente desenvolvimento de habilidades de *performance* gerencial. O sistema formal para desenvolver gerentes deveria fornecer a tecnologia e processo para facilitar o desenvolvimento de esquemas gerencialmente relevantes (ISENBERG, 1986).

A literatura da base cognitiva (GLASER, 1984) mostra que a estrutura de conhecimento é um fator-chave para definir as características dos especialistas. Sua base de conhecimento é mais extensiva e mais organizada tanto verticalmente quanto hierarquicamente em relação aos não-especialistas. Em outras palavras, os especialistas possuem um vasto estoque de experiências concretas e papéis gerais, todos os quais são ricos e densos de conhecimento e muito deste conhecimento existe na forma de esquemas.

Esta hipótese é fortalecida pelo fato de que os especialistas, normalmente são avaliadores, geram idéias de ação rapidamente, inferem fortemente e engajam-se em ciclos mútuos reforçadores de pensamento e ação. O iniciante e o especialista diferirão na complexidade e riqueza do esquema disponível e no processamento estratégico da direção do esquema empregado. O iniciante não tem esquemas apropriados disponíveis. Ele possui uma versão concreta do esquema consensual e os usa de forma simplificada. Já o especialista possui um esquema abstrato que ele usa de forma sofisticada. Talvez, mais do que quaisquer outros especialistas, gerentes trabalham em um ambiente de incerteza, conhecível e conhecido apenas em termos ambíguos. Os gerentes atribuem esta incerteza tanto a condições internas, quanto à fatores externos. A incerteza é inerente às tentativas dos gestores para entenderem seu mundo, ou seja, através de razões plausíveis ou pelo processamento de informação esquemática (ISENBERG, 1986).

Gerentes pensam de forma tanto intuitiva quanto racional dentro de uma faixa de ação sobre o tempo, por meio de uma sutil mudança de atenção controlada e automática para experienciar ação e resultados. Quando uma pessoa enfrenta uma situação problemática, processos que são tipicamente mais racionais e analíticos entram em cena primeiramente. Quando os elementos da situação são reconhecidos como estereotipados ou podem estar associados com padrões prévios experienciados, processos que são mais holísticos e intuitivos

são, então, mais prováveis de serem usados. Neste caso, Isenberg (1986) afirma que a maioria da construção de sentido é realizada, em algum grau, pelo uso de conhecimento esquematizado.

Uma outra forma de entender os esquemas é através do conceito de esquemas interpretativos. Tal conceito é mais aplicado no estudo de processos macroorganizacionais, tais como as questões de estratégia, mudança e institucionalização. O entendimento dos esquemas interpretativos envolve a noção de que as organizações lidam com ambientes que são ordenados com base em interpretações produzidas por atores organizacionais. Segundo Bastos e Borges-Andrade (2004), essa concepção subjetiva implica reconhecer a possibilidade de esse mesmo contexto institucional ser percebido de diferentes maneiras por indivíduos, grupos ou organizações. Portanto, o pensar e o fazer dos executivos são dependentes de seus esquemas interpretativos, isto é do conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 1998).

Sintetizando o que foi explorado neste tópico, pode-se dizer que o esquema funciona como um importante guia orientador das decisões e ações pessoais, sociais e organizacionais. Destacou-se o importante papel que os esquemas desempenham para a atividade gerencial, tendo em vista o papel estratégico conferido a essa função. Enfatizou-se também, a importância das experiências vividas na formação e consolidação dos esquemas. Neste sentido, quanto mais as pessoas se permitem experienciar situações diversas, maior será o repertório esquemático a ser utilizado para enfrentar e resolver problemas.

### 2.3.2. O compartilhamento dos esquemas cognitivos

Uma outra noção importante sobre os esquemas se refere à compreensão de como esquemas individuais podem se tornar semelhantes àqueles de outros membros organizacionais.

Neste sentido, Cannon-Bowers e Salas (2001) levantam a necessidade de se especificar o que significa a expressão “compartilhado”. Eles identificaram quatro tipos de entendimentos sobre o significado da expressão compartilhado.

O primeiro sentido que pode ser atribuído é a sobreposição (*overlapping*). A sobreposição significa que dois ou mais membros da equipe necessitam ter algum conhecimento comum. No entanto, isto não significa que tal conhecimento tenha que ser totalmente redundante. Neste caso, não se espera que haja conhecimento idêntico, mas que porções da base de conhecimento possam ser compartilhadas.

A segunda categoria é o conhecimento idêntico ou similar. Neste caso, significa que as pessoas necessitam manter conhecimento similar, se não idêntico. Esta categoria aplica-se mais diretamente a atitudes e crenças compartilhadas. Por exemplo, quando todos os membros de uma equipe têm um entendimento similar sobre a importância do *feedback* para o desenvolvimento da equipe, este poderá ser mais bem aceito pela equipe. Ao contrário, quando tais atitudes não são compartilhadas, resultam em confusão e falhas nas expectativas podem ter efeitos negativos no desempenho.

A terceira categoria que define compartilhamento, segundo Cannon-Bowers e Salas (2001) é complementaridade ou compatibilidade. Nem sempre o compartilhamento do conhecimento necessita ser similar ou idêntico. Neste caso, os conhecimentos podem ser

diferentes, mas compatíveis dando um sentido de multidisciplinaridade onde cada membro da equipe, cada qual com a sua especialidade, contribui para a resolução de problemas.

A categoria final que pode definir o compartilhamento de conhecimentos é a distributiva. Esta se refere a uma definição diferente de compartilhamento. Assim, a questão principal é saber se o conhecimento está distribuído entre os membros da equipe. Em muitas equipes de alta *performance* o sistema de tarefas é tão complexo que seria impossível para uma pessoa, sozinha, dispor de todo o conhecimento requerido. Nestes casos, o conhecimento dos membros da equipe é especializado e distribuído.

A perspectiva da cognição social sugere que enquanto membros de uma comunidade particular têm interpretações individuais, eles também têm um conjunto central de crenças em comum (PORAC et al, 1989). As pesquisas sobre processamento da informação social, de poder, de especialização e de cultura organizacional (ORLIKOWSKI e GASSH, 1994) sugerem que as pessoas tendem a compartilhar concepções, conhecimentos e expectativas com os outros com os quais ela tem relacionamentos mais próximos. Por outro lado, interação social e a negociação ao longo do tempo, criam oportunidades para desenvolver e trocar pontos de vista similares (ISABELLA, 1990).

Neste sentido, pode-se dizer que enquanto as estruturas são necessariamente individualmente mantidas e, portanto, inevitavelmente refletem variações individuais elas são úteis também para distinguir aqueles elementos cognitivos que, através da socialização, interação ou negociação, os indivíduos têm em comum (ORLIKOWSKI e GASH, 1994).

Assim, indivíduos dentro de um contexto social ou de pequenos grupos, tendem a pensar, pelo menos em algum grau, de forma semelhante. Isso requer determinada consensualidade cognitiva, o que implica dizer que não é uma perfeita concordância, mas que eles encontram certa similaridade na forma como processam e avaliam a informação. Segundo

Bastos (2004) há um interesse no estabelecimento de significados comuns para que uma ordem social previsível seja possível. O pensamento é, essencialmente, um conceito próprio do nível individual. Mas as estruturas cognitivas são fortemente influenciadas pelas interações que os indivíduos estabelecem com os outros. Tais interações originam idéias ou conceitos comumente compartilhados. Enquanto as interações ocorrem entre um número de diferentes indivíduos dentro de um dado grupo social, as idéias comumente compartilhadas começam a assumir uma existência própria independente de quem as criou. Assim, podemos falar de estruturas existentes em um nível supra-individual, nível grupal ou até mesmo nível organizacional (WILEY, 1988; BODENHAUSEN et al, 2003). Este sistema de crenças compartilhado, por sua vez, faz a atividade coordenada possível, ao fornecer uma estrutura comum para interpretar novos estímulos e para uma coordenação apropriada da ação (GILBERT, apud BOGNER e BARR, 2000).

Na visão de Harris (1994) os esquemas se tornam similares em consequência da experiência compartilhada e da exposição compartilhada a sugestões sociais a respeito das construções das realidades dos outros. Visto que os esquemas são resumos do conhecimento experiencial, compartilhar o espaço e o tempo experienciais e os desafios propostos pela comunicação, interação e resolução de problemas comuns facilitam e encorajam o desenvolvimento de esquemas similares (HARRIS, 1994).

Buscando refinar o entendimento sobre cognição compartilhada, Cannon-Bowers e Salas (2001) destacam que é necessário que se defina claramente o que é compartilhado. Neste sentido, os autores afirmam que aquilo que é compartilhado pode ser classificado em quatro grandes categorias: conhecimento sobre tarefas específicas, conhecimento relacionado às tarefas, conhecimento sobre colegas de equipe e sobre atitudes e crenças.

O compartilhamento de conhecimento sobre a tarefa possibilita que os membros possam agir sobre o conhecimento que cada um mantém sem a necessidade de discuti-lo ou de comunicá-lo. Esse tipo de conhecimento compartilhado leva os membros da equipe a terem expectativas compatíveis em relação ao desempenho.

O segundo tipo de conhecimento compartilhado é o conhecimento relacionado à tarefa. Nesta categoria estão os conhecimentos que os membros das equipes necessitam ter em relação aos processos relacionados às tarefas, mas não necessariamente a uma tarefa simples. Assim, por exemplo, os membros compartilham conhecimento sobre como a equipe trabalha, a importância de uma determinada equipe. Este tipo de conhecimento compartilhado dá sentido para a equipe realizar a tarefa.

A terceira categoria, segundo Cannon-Bowers e Salas (2001), envolve o conhecimento que os membros da equipe possuem uns dos outros. Esta perspectiva considera que há uma necessidade de cada membro da equipe ter um entendimento dos outros em relação às suas fraquezas, forças, preferências e tendências a fim de maximizar seus desempenhos. Este tipo de conhecimento compartilhado ajuda os integrantes da equipe a compensar uns aos outros, prever a ação do outro, fornecer informações antes de ser perguntado e alocar recursos de acordo com as especialidades dos membros especialistas.

Já o termo crenças e atitudes compartilhadas se referem a uma categoria bastante ampla. Cannon-Bowers e Salas (2001) argumentam que quando as pessoas de uma equipe de trabalho mantêm crenças e atitudes similares eles terão percepções similares sobre as tarefas e o ambiente e assim, tomarão decisões mais efetivas. Os autores salientam que esta categoria é mais ampla, no sentido de que elas não se referem a tarefas ou relacionadas a tarefas específicas, mas afeta o seu desempenho na medida em que os membros da equipe têm interpretações similares do ambiente.

Cannon-Bowers e Salas (2001) finalizam a explicação sobre cognição compartilhada argumentando que este conceito não é unitário, mas que provavelmente todos os tipos de conhecimento descritos nas quatro categorias necessitam ser compartilhados em equipes efetivas.

Após o entendimento do conceito de esquema, passa-se a seguir a explorar o outro aspecto considerado na definição de teoria implícita, ou seja, a comparação com a teoria explícita ou científica.

### **2.3.3. Teoria implícita X teoria científica**

Uma importante definição para iniciar o entendimento da teoria implícita é elucidar o conceito de teoria. O dicionário “*New English Dictionary Chambers*” refere que teoria é definida como um esquema ou sistema de idéias e afirmações mantidas como uma explicação ou relato de um grupo de fatos ou fenômenos. Pode ser ainda, segundo o mesmo dicionário, uma hipótese que tem sido confirmada ou estabelecida por observação ou experimento a qual é proposta ou aceita como válida para o conhecimento dos fatos. Também se refere a uma afirmação mantida como leis gerais, princípios ou causas de alguma coisa conhecida ou observada.

Valentine (1982) considera que a teoria é uma proposição explicativa provisória ou um conjunto de proposições relacionado a algum fenômeno natural e consistindo de representações simbólicas de: relações entre eventos observados; mecanismo ou estruturas presumidos que sustentam tais relações e mecanismos subjacentes e relacionamentos inferidos. Valentine (1982) também considera importante fazer uma distinção entre teoria e

modelo. Neste sentido o autor aponta que os modelos são mais úteis do que verdadeiros, ou seja, funcionam muito mais como heurísticas do que como descrições completas de um determinado fenômeno.

Lacy (1976) explora o conceito de teoria a partir dos vários significados que ele pode ter. Assim, o autor considera que uma teoria pode se referir a uma ou mais hipóteses ou afirmações na forma de leis consideradas como especulativas; pode ser uma lei sobre algo não observável e, nesse sentido, é chamada de teoria porque evidencia algo que está fadado a ser inevitavelmente inconclusiva. Pode ser também, ainda segundo Lacy (1976), um sistema unificado de leis e hipóteses com força explicativa ou uma área de estudo. Segundo o referido autor, todos estes sentidos, às vezes, cabem um no outro, não se constituindo, portanto, em noções necessariamente excludentes.

Uma outra forma de se olhar a definição de teoria é considerar a sua função. Neste sentido, Selltitz et al (1974) nota que a intenção de uma teoria na ciência moderna é sumarizar um conhecimento existente, fornecendo uma explicação para eventos e relacionamentos observados e para prever a ocorrência de eventos ainda não observáveis com base nos princípios explicativos envolvidos na teoria.

Abordando a definição de teoria também no sentido de explorar a sua função, Valentine (1982) assevera que as teorias servem para sumarizar e organizar dados ao colocar ordem e coerência para o material. Elas também são tentativas de explicação e têm função heurística de guia de pesquisa.

Finalizando a discussão dos conceitos de teoria explorados, destacam-se dois aspectos importantes que possuem implicações diretas para o entendimento de teoria implícita. O primeiro deles revela o caráter explicativo da teoria já que uma das funções principais da teoria é justamente encontrar explicações do porque os fenômenos ocorrem.

Neste sentido, não somente as teorias leigas e ingênuas resultam da necessidade humana de construir explicações causais sobre os eventos (conforme apregoado pela teoria da atribuição) mas, também, as teorias científicas partem desta mesma necessidade. O que muda então, são os métodos que se utilizam para encontrar e construir tais explicações.

O segundo aspecto de interesse na definição de teoria é o fato de que ela tem também a função de sistematizar e organizar as informações sobre um determinado fenômeno. Neste aspecto, há uma congruência com a função das estruturas cognitivas em geral, já que estas buscam organizar e estruturar a diversidade de informações ambientais e oferecer uma noção de ordem e estabilidade à realidade.

Um dos trabalhos mais clássicos dentro da área da psicologia social cognitiva e que traz uma importante elucidação da natureza da teoria implícita é o livro “Lay Theories” de Adrian Furnham, publicado em 1987. Assim sendo, explora-se a seguir uma síntese dos principais aspectos que envolvem a definição de teoria implícita apresentada nesta obra.

Assim como a maioria dos autores que estudam a teoria implícita, Furnham (1987), destaca a atribuição causal como um dos processos cognitivos que desencadeiam a formação da teoria implícita, e, portanto, sob este aspecto, mantém-se fiel às origens da definição do termo, proposta por Bruner e Tagiuri. Furnham (1987) considera que a teoria da atribuição explica a formação das teorias, pois tem a ver com o processo de percepção ou inferência de causalidade, usualmente mantida por pessoas leigas, sobre o seu comportamento e o comportamento dos outros.

Simultaneamente, os psicólogos e estudiosos da área da psicologia social e da personalidade tem formulado teorias e estão fazendo pesquisas sobre as causas reais do comportamento das pessoas. Neste sentido, pode-se argumentar que existem três tipos de teorias, perspectivas ou explicações que estão envolvidas no estudo do comportamento:

1- A explícita: perspectiva da ciência social e da psicologia;

2- A implícita: teoria do senso comum, utilizada pelas pessoas sobre o comportamento dos outros e;

3- Auto-perspectiva: teoria do senso comum de si próprio.

Dentre os três tipos de teorias, as teorias acadêmicas, formais, explícitas, ou seja, aquelas que são empiricamente testadas representam a mais importante, válida, precisa e útil forma de conhecimento. A maioria dos estudiosos do comportamento humano realmente acredita que as teorias implícitas são “epifenomenal” (FURNHAM,1987).

Furnham (1987) identifica, então, as principais diferenças que marcam os dois tipos de teoria, as quais estão sintetizadas na Figura 3.

Dimensões	Teoria Implícita	Teoria Científica
Formalidade, explicitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são implícitas, muitas vezes inconscientes;</li> <li>- não são explicitamente vinculadas a paradigmas ou teorias;</li> <li>- não são formais .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são formais, estabelecidas de forma lógica e com consistência interna;</li> <li>- é explícita.</li> </ul>
Coerência, Consistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>-frequentemente ambíguas, incoerentes e inconsistentes;</li> <li>- existência de idéias ou crenças incompatíveis ou contraditórias, sem haver no entanto, sensação de incômodo por conta de tal incompatibilidade;</li> <li>-as inconsistências e incompatibilidades são frequentemente inconscientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são coerentes e consistentes;</li> <li>- Coerência: porque aplicadas a um domínio específico de um fenômeno;</li> <li>- as proposições se ajustam entre si;</li> <li>-Consistência: não são mutuamente contraditórias.</li> </ul>
Verificação e falsificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>-utilizam-se de princípios indutivos;</li> <li>- buscam a verificação da teoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-utilizam-se de princípios dedutivos;</li> <li>- buscam a falsificação da teoria .</li> </ul>
Causa e consequência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inferem causas unidirecionais baseadas em uma teoria implícita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podem inferir causa bi-direcionais ou multi-causais .</li> </ul>
Conteúdo X processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Centram-se no conteúdo (descrevem tipos e categorias)</li> <li>- são mais descritivas .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centram-se no processo;</li> <li>- são mais explicativas .</li> </ul>
Interno/situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- explicação do comportamento dos outros atribuída a motivos pessoais internos (personalidade);</li> <li>-esperam comportamento consistente, independente da situação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- explicação do comportamento atribuída a fatores situacionais internos e externos;</li> <li>- comportamento dependente da situação.</li> </ul>
Geral X Específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>-possuem explicações para fenômenos específicos, mas não generalizam;</li> <li>-são influenciados por expectativas e determinantes que moldam as explicações;</li> <li>-não há o processo de generalização em forma de princípios teóricos;</li> <li>- são pequenas mini-teorias para muitos eventos específicos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- busca explicações para uma vasta gama de fenômenos e situações;</li> <li>- busca a generalização.</li> </ul>
Força X Fraqueza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são fracas, não são precisas, dados não são confiáveis;</li> <li>- orientam os problemas a serem melhor pesquisados;</li> <li>- podem se tornar fortes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são fortes: baseadas em observações variadas e acuradas, feitas por vários pesquisadores;</li> <li>- são interdependentes;</li> <li>-o fenômeno em questão é claro e não ambíguo.</li> </ul>

**Figura 3- Diferenças entre teoria científica e teoria implícita**

Fonte: Adaptado de Furnham (1987)

Finalizando as discussões dos principais aspectos envolvidos na definição de teoria implícita pode-se sintetizar o entendimento do conceito deste constructo da seguinte forma:

⇒ é entendida como um tipo de estrutura cognitiva que tem como função construir explicações do por que as pessoas se comportam de determinada maneira;

⇒ envolve uma explicação (uma teoria), em alguma medida distinta da teoria científica, uma vez que os métodos utilizados em sua construção são também distintos;

Após explorar os principais conceitos que envolvem a noção de teoria implícita, a seguir apresenta-se uma revisão sintética de como tal conceito é utilizado no campo da psicologia.

A aplicação do conceito de teoria implícita, tradicionalmente, tem uma vinculação forte com a área da psicologia individual. Neste sentido, algumas áreas de pesquisa têm se beneficiado mais amplamente de tal aplicação. Podemos identificar, na literatura, um primeiro conjunto de estudos relacionados às teorias implícitas sobre a natureza da realidade social e a influência delas em algumas dimensões psicológicas.

Duas teorias são, então, identificadas sobre esta questão (DWECK, CHI-YUE, CHIU et al, 1997). A primeira teoria implícita se refere à concepção de uma realidade fixa, como se fosse uma entidade e onde o indivíduo teria papel bastante reduzido na sua construção. A segunda teoria implícita envolve a concepção de uma realidade maleável, moldada pelos indivíduos. A maioria das pesquisas com este enfoque investigam de que forma se articulam as duas teorias implícitas de construção da realidade com a questão da moralidade (CHIU, DWECK et al, 1997), com a formação dos estereótipos (DWECK, LEVY

e STROESSNER, 1998) sobre as conseqüências dos julgamentos sociais dos indivíduos (MCCONNELL, 2001) dentre outros.

Um outro conjunto de pesquisas que se utiliza da noção de teoria implícita é o campo de estudo sobre a personalidade. Este conjunto de estudos inclui teorias implícitas sobre inteligência (DWECK e LEGGETT, 1988; DWECK, HONG e CHIU , 1995; RHODEWALT, 1994; STERNBERG, 1985), sobre criatividade (RUNCO, JOHNSON e BEAR, 1993), sobre especialistas (WRIGHT e MURPHY, 1984), sobre concepção de pessoas (CHIU, HONG et al, 1997; ROSS, 1989), sobre relacionamentos (FLETCHER e THOMAS, 1996), sobre percepção inter-grupal (HONG, COLEMAN et al, 2004) dentre outros.

Tanto o primeiro quanto o segundo conjunto de estudos encontra explicações bastante significativas sobre a influência das teorias implícitas identificadas nas dimensões psicológicas estudadas. A título de ilustração, pesquisas evidenciam que indivíduos com diferentes teorias implícitas também diferem na forma como julgam os outros. Especificamente, adeptos da teoria implícita que considera a realidade como fixa, acreditam que as características humanas são fixas e esperam alto grau de consistência no comportamento. Neste sentido, o julgamento do comportamento dos outros inclui a consideração de que ele é altamente previsível, confiável e regular. Por outro lado, se as pessoas têm uma teoria implícita que considera a realidade como maleáveis, julgam os outros como tendo comportamentos também maleáveis, variáveis no tempo e nas situações. Neste sentido, para tais pessoas, o julgamento do comportamento dos outros não serve como valor de previsão e comportamento (HESLIN, VANDEWALLE e LATHAM, 2006).

Tendo em vista que o conceito de teoria implícita foi primeiramente aplicado ao campo da psicologia, estudos nesta linha são mais freqüentes do que aqueles que se relacionam ao contexto organizacional. Portanto, a partir de agora, passa-se a explorar tal

aplicação enfocando os aspectos conceituais e a trajetória das pesquisas que buscam relacionar teoria implícita ao campo dos estudos organizacionais.

#### **2.4. A TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO**

Ao fazer a transposição do conceito de teoria implícita do campo da psicologia para o das organizações, pode-se constatar que tal interface ainda encontra-se bastante incipiente carecendo, assim, de uma maior consolidação deste tema de pesquisa (DAWNEY e BRIEF, 1986). Neste sentido, observa-se uma ênfase maior na aplicação do conceito de esquema e mapas cognitivos o que de certa forma, justifica a necessidade de se retomar o constructo teoria implícita ampliando as possibilidades de se estudar as organizações sob o enfoque das estruturas cognitivas.

A transposição do conceito, geralmente, é realizada a partir da inferência de que se indivíduos usam teorias implícitas para guiar seus comportamentos é provável que eles usem e desenvolvam estruturas cognitivas similares para guiar seus comportamentos frente a outras características de seu ambiente. Como as organizações representam um dos mais importantes elementos da complexa sociedade, é provável supor, então, que o desenvolvimento de teorias implícitas guiando o comportamento frente às organizações (DAWNEY e BRIEF, 1986). Neste sentido, os membros organizacionais possuem teorias implícitas de organização as quais cumprem algumas funções neste contexto. Elas guiam a elite das organizações no projeto organizacional; ajudam os membros da organização a compreender as dimensões da estrutura organizacional; contribuem para habilitar uma parte do conjunto organizacional a satisfazer outros membros organizacionais que possuam metas e estruturas não similares às suas; estimulam mudanças na estrutura organizacional e ligam os

membros de organização entre si e com a organização. Passe-se, a seguir, a explorar um pouco mais cada uma destas funções.

Em relação à influência das teorias implícitas de organização na definição da estrutura organizacional, Dawney e Brief (1986) argumentam que ela é uma extensão direta da concepção de que se as decisões voltadas para a definição da estrutura organizacional são o resultado de comportamento intencional. Portanto, se os indivíduos usam teorias implícitas para guiar suas escolhas então eles também usam teorias implícitas para guiar suas ações.

A teoria implícita ajuda, ainda, os membros da organização a entenderem o que se espera deles em termos de papel numa determinada estrutura organizacional. Embora a teoria implícita forneça um guia de como agir num determinado contexto, os membros organizacionais podem exercer um grau de liberdade para elaborar seus papéis. Na medida em que os membros organizacionais percebem alguma ambigüidade neste contexto, eles tenderão a utilizar seus próprios objetivos e ambições pessoais, buscarão refinar seus papéis atribuindo causas aos resultados alcançados criando assim, as suas próprias teorias implícitas de organização. Assim sendo, o grau com que a estrutura organizacional é bem sucedida ao extrair o comportamento desejado depende tanto das teorias implícitas dos tomadores de decisão quanto dos demais membros da organização.

A teoria implícita tem, também, a função de contribuir para habilitar uma parte do conjunto organizacional a satisfazer outros membros que possuam metas e estruturas não similares às suas. Este papel se dá a partir do processo de atribuição de *performance* considerado central para que as pessoas definam determinadas características de uma organização, as quais são consistentes com as suas teorias implícitas de organização. Ao atribuir uma causa para uma prática bem sucedida na organização as pessoas podem ou não estarem corretas em relação a ela. Assim, ocorre que um grande número de relacionamentos

na organização requer percepção individual e, portanto, geram uma variedade de diferentes interpretações. É exatamente neste sentido que o papel da teoria implícita de organização torna-se importante. Além disso, devido à natureza simples da teoria implícita, as pessoas provavelmente têm diversas teorias implícitas que explicam o desempenho de organizações complexas. Atribuem assim, diferentes características a diferentes partes da organização e geram atributos diferentes e até mesmo inconsistentes a uma mesma organização.

A função da teoria implícita de promover a mudança estrutural também está relacionada ao processo de atribuição de *performance*. Segundo Dawney e Brief (1986) quando uma organização tem um desempenho pobre, as atribuições que as pessoas farão sobre ela serão associadas à falha. Isto impulsiona as pessoas que estão numa posição para mudar a estrutura ou para promover a mudança a iniciar um processo de mudança. Embora este papel da teoria implícita possa ser desejável, também poderá ocasionar alguns problemas. Isto porque a explicação para um desempenho pobre pode não estar correta devido aos erros de atribuição que são comuns neste processo. Um outro problema, também relacionado aos equívocos de atribuição, é que, normalmente, os gestores tendem a atribuir o sucesso a questões internas à organização e as falhas à questões ambientais, fora de seu controle. Da mesma forma, organizações bem sucedidas que necessitam promover mudanças no futuro podem apresentar dificuldades para realizá-las.

Por último, a teoria implícita desempenha a função de ligar os membros organizacionais entre si e com a organização. Neste sentido, sabe-se que indivíduos que compartilham um sistema de crenças desenvolvem forte atração social e desejam estar associados, interagir, compartilhar informação e permanecer juntos. Todas essas tendências têm resultados positivos para a organização. Assim, as teorias implícitas de organização compartilhadas ou consensuais podem representar uma contribuição importante para aumentar

o vínculo entre os membros organizacionais e apresentar efeitos positivos tanto para os resultados da organização como para a satisfação de seus membros.

Um outro ponto importante a ser enfatizado no presente estudo relaciona-se ao processo de formação da teoria implícita. Neste sentido, Dickson e Wendorf (1999) assinalam que a teoria implícita é formada a partir de uma vasta interconexão de experiências passadas, informações e interpretações sobre os eventos e as situações. Já Dawney e Brief (1986) identificaram quatro processos básicos que dão origem às teorias implícitas de organização: produção de sentido (busca de explicações para as coisas que acontecem no mundo): *sensemaking*, aprendizagem, cultura e intuição. Tais processos exercem importante papel na formação da estrutura organizacional, na maneira como o indivíduo interpreta essa estrutura, na estabilização da cultura organizacional e na construção de um conjunto de significados socialmente compartilhados pelos membros organizacionais. Para Downey e Brief (1986), assim concebidas, fica patente a natureza social da formação da teoria implícita que é compartilhada pelos membros organizacionais. Ou seja, elas emergem de um contexto no qual predominam as influências culturais dos grupos envolvidos e a participação ativa do sujeito.

Já numa abordagem mais individual, Moraes (2000) considera que o desenvolvimento da teoria implícita ocorre de maneira tácita e envolve processos associativos e construtivos no interior dos grupos dos quais as pessoas participam. Ou seja, a teoria implícita não é transmitida e, sim, construída pessoalmente, de forma ativa, no interior das relações e interações que constituem os grupos. Como acontece com as demais estruturas cognitivas, no desenvolvimento e uso de teoria implícita predomina uma tendência confirmatória de esquemas cognitivos, mais do que de mudança dos mesmos.

Portanto, segundo Bastos et al (2004) as teorias implícitas são construções que dão apoio aos indivíduos em seu intercâmbio com a realidade. A construção de teorias

implícitas ocorre por mecanismos implícitos, tendo em vista que tais mecanismos não estão sob o controle direto dos indivíduos. Para Bastos et al (2004) os processos que subjazem à sua formação são de natureza associativa e, ao mesmo tempo, construtiva. Neste sentido, tais processos se dão em contextos sociais e são determinados pelos grupos culturais aos quais os sujeitos pertencem. Assim, as teorias implícitas não se transmitem, mas se constroem pessoalmente no seio de grupos. Nesse processo de construção, o sujeito participa ativamente (MORAES, 2000).

Após o entendimento conceitual sobre as teorias implícitas de organização, a seguir desenvolvem-se as principais pesquisas que têm se utilizado de tal conceito para compreender fenômenos organizacionais.

Neste sentido, o estudo de teorias implícitas tem desempenhado um importante papel no entendimento do impacto do processamento da informação social em fenômenos organizacionais, tais como motivação (DWECK, 1986; HEATH, 1999) empreendimento (ELLIOT e DWECK, 1988), orientação por objetivos (KATZ, BLOCK e PEARSALL, 1997), avaliação da liderança (OFFERMAN, KENNEDY E WIRTZ, 1994; ENGLE e LORD, 1997; KONRAD, 2000; HARTOG, HOUSE et al, 1999; BOSCO, 2004), julgamento social e tomada de decisão (GERVEY, CHIN, HONG e DWECK, 1999) relações de poder (COLEMAN, 1997) e avaliação de treinamento (CRAIG, 2002) dentre outros.

Alguns resultados destas pesquisas serão aqui explorados para que se possam compreender os principais achados relacionados às áreas investigadas.

Embora as pesquisas não sejam numerosas, pode-se observar que um dos temas recorrentes são as teorias implícitas de liderança e de desempenho. Assim, há um pressuposto de que as modernas teorias de liderança têm enfatizado a interação cognitiva entre líderes e seus seguidores. As experiências têm mostrado que características de personalidade,

comportamento correto e uma situação apropriada para liderar já não são suficientes (Konrad, 2000). Desta forma, o sucesso da *performance* do líder depende, em grande parte, de o quanto o líder é aceito pelo grupo. Considerando que as teorias implícitas de liderança influenciam largamente tal percepção, seu estudo tem ganhado importância. As teorias implícitas de liderança podem ser consideradas como esquemas cognitivos ou protótipos que possibilitam uma pessoa categorizar o comportamento do líder.

Um dos estudos que buscam compreender tal influência é o de Engle e Lord (1997). Eles investigaram a relação entre teoria implícita de liderança e de desempenho e a qualidade da relação entre líderes e subordinados. A hipótese dos autores era de que quanto mais similares fossem as teorias implícitas de liderança e de desempenho melhor seria a qualidade da relação entre eles. Os resultados mostraram, no entanto, que apenas a similaridade entre as teorias implícitas de desempenho estavam relacionadas à melhoria da qualidade da relação. Os autores explicam tal constatação argumentando que os supervisores formam avaliações diretas de seus subordinados e este processo envolve categorizações simples baseadas nas teorias implícitas de desempenho mais do que incidentes específicos de desempenho. Por isso, a similaridade de teorias implícitas de desempenho ajuda a definir uma relação baseada em expectativas e julgamentos comuns entre líderes e subordinados. Uma outra conclusão do estudo indica que a qualidade da relação entre líder e subordinados era maior quando a natureza das teorias implícitas, tanto dos líderes quanto dos subordinados, era de caráter normativo, ou seja, se relacionava com as normas e regras formais da organização.

Um outro estudo que tratou, também, teorias implícitas de liderança foi desenvolvido por Hartog, House et al (1999). Os autores investigaram teorias implícitas de liderança que são reforçadas culturalmente através de um *survey* que investigou 60 culturas diferentes. A hipótese dos autores foi a de que atributos associados à liderança

transformacional/carismática são universalmente reforçados. As conclusões confirmaram a hipótese e definiram alguns atributos de liderança comuns em todas as culturas: encorajador, comunicativo, dinâmico, positivo e confiável. Contudo, os dados mostraram, também, alguns atributos que são mais fortemente associados a determinadas culturas como por exemplo, obstinado e ambicioso (próprias da cultura norte-americana) sincero, sensível e entusiasmado assume riscos e tem compaixão (próprios de países de língua latina).

Já no estudo de Konrad (2000) foi realizada uma comparação entre as teorias implícitas de liderança entre gerentes de nível médio de organizações do oeste e leste europeu. A hipótese do autor busca comprovar que as duas populações de gerentes tinham diferentes perspectivas do que seja uma liderança eficaz, devido aos diferentes desenvolvimentos históricos por que passaram os países estudados. Os gerentes pesquisados pertenciam a empresas do ramo financeiro, de alimentos e de telecomunicações de 9 países do leste e 24 países do oeste europeu. As análises evidenciaram a existência tanto de similaridades como de diferenças entre as teorias implícitas de liderança. Para Konrad (2000) as similaridades encontradas devem-se ao fato de que algumas características de liderança são geralmente reforçadas em todas as culturas. As principais diferenças entre as teorias implícitas de liderança ocorreram em três dimensões que formaram tais teorias. Assim, os gerentes do oeste europeu, mais do que os do leste, concebem que a liderança deve ser mais participativa. Já os gerentes de empresas dos países do leste europeu possuem teorias implícitas de liderança voltadas para a autonomia e para características narcisísticas tais como, auto-centrados, indutores de conflito e auto-conscientes mais do que os gestores dos países do oeste.

Um outro tópico de pesquisa que tem se utilizado das teorias implícitas é a motivação. Heath (1999), por exemplo, destaca a importância do entendimento da operação das teorias implícitas de motivação na organização. Tais teorias são crenças que o gerente

mantém sobre como ele pode, de forma mais eficaz, atuar para motivar seus empregados a fim de alcançarem níveis aceitáveis de desempenho ao longo do tempo (DICKSON e WENDORF, 1999).

Dickson e Wendorf (1999) utilizaram entrevistas semi-estruturadas com um grupo de gestores, as quais geraram cinco dimensões gerais comuns de teoria implícita de motivação (equidade, estabelecimento de objetivos, características do trabalho, auto-direção, reforço positivo e teoria x). A partir de tais dimensões, os autores elaboraram um questionário de escolha forçada que foi respondido por um grupo maior de empregados. Foram identificadas também variáveis demográficas tais como idade e sexo. Uma das principais conclusões do estudo foi a congruência observada entre as dimensões de motivação identificadas e as teorias científicas dominantes que buscam explicar tal fenômeno. Na visão de Dickson e Wendorf (1999) tal congruência encontrada implica considerar que a literatura acadêmica da área influencia significativamente a formação da teoria implícita de motivação dos gestores pesquisados. Outro ponto identificado na pesquisa é o fato de que a idade do gestor influencia a modelagem da teoria implícita de motivação. Assim, pessoas de diferentes gerações parecem pensar de forma diferente sobre motivação. A cultura e o clima organizacional também desempenharam papel importante na configuração da teoria implícita de motivação. Isto porque Dickson e Wendorf (1999) encontraram diferenças nas teorias implícitas de motivação entre as três organizações pesquisadas, ao mesmo tempo em que houve relativo consenso dentro das organizações.

Outro tema importante dentro do campo dos estudos organizacionais também foi tratado sob o ponto de vista das teorias implícitas. Coleman (1997) investigou teorias implícitas de poder, pois afirma que as concepções que os gestores centrais têm de poder permanecem não compreendidas. Isto se deve, principalmente, ao fato de que a natureza

abstrata e complexa do constructo torna difícil conhecer quais das muitas dimensões possíveis das relações de poder poderiam ser importantes para o processo de tomada de decisão gerencial. Neste estudo, Coleman (1997) utilizou duas dimensões que são apontadas na literatura como centrais na questão de poder: a relação competição-cooperação e distribuição de poder (igual x desigual) e a influências destas concepções nas iniciativas de compartilhar poder com os subordinados. Uma das principais conclusões do estudo foi a de que gerentes com teorias implícitas competitivas sobre a relação de poder tendem a compartilhar menos o poder com os subordinados, enquanto que gestores com teorias implícitas de poder de caráter cooperativo tendem a compartilhá-lo com os subordinados.

Finalizando a análise de algumas pesquisas que utilizam a estrutura teoria implícita temos, ainda, o trabalho de Vala (1994) que aponta para uma necessidade de se perceber as teorias implícitas sobre as organizações em uma dimensão mais ampla, de modo a se considerar uma possível relação entre estruturas cognitivas específicas e a forma como se organiza a sociedade e se estruturam as relações sociais. Dessa forma, a compreensão da influência de contextos sociais mais globais, relacionada com outras crenças acerca da vida social e dos valores societais em geral, apresenta-se como um expressivo determinante da produção de significados específicos no que tange à estrutura e funcionamento das organizações.

Vala (1994) também investigou a influência das decisões sobre a eficácia das organizações, sugerindo que os atores organizacionais tendem a construir suas teorias implícitas de organizar em função de três aspectos centrais da ação organizacional: 1) as relações estratégicas entre a organização e o seu ambiente; 2) a estruturação organizacional e; 3) o seu funcionamento. Em uma segunda consideração a respeito desse estudo, os autores procuraram identificar os fatores determinantes na construção de teorias implícitas e como

estas são influenciadas por contextos de trabalho tecnológicos e valores sociais compartilhados pelos atores organizacionais. Nesse sentido, eles concluíram que a teoria implícita se encontra estruturada em torno das crenças acerca da distância do poder. Tais crenças estão associadas a um poder hierárquico não distanciado, à estruturação orgânica, à descentralização e à tomada de decisão participativa como contribuindo para a eficácia da organização. Os resultados também indicaram uma influência dos valores sociais para explicar as variâncias das teorias implícitas sobre as organizações.

Sintetizando a discussão da aplicação do conceito de teoria implícita de organização podemos afirmar que os estudos apontam na direção de que, além de se possuir teorias implícitas de organização, de uma forma mais genérica, também se estruturam diversas teorias implícitas relacionadas aos diversos fenômenos que ocorrem no contexto organizacional. Mesmo considerando os fenômenos mais específicos, pode-se, também, deduzir que várias teorias implícitas podem entrar em cena para formar um repertório de explicações que guiam os comportamentos dos atores organizacionais.

Após a apresentação das discussões teóricas que cercam o campo da cognição organizacional, especificamente em relação a aplicação do constructo teoria implícita de organização, na próxima etapa exploram-se os principais aspectos envolvidos no entendimento da teoria explícita de organização inovadora.

## **2.5. A TEORIA EXPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA: AS EXPLICAÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Nesta sessão da tese desenvolve-se a base conceitual da inovação organizacional sob o ponto de vista do que a teoria científica tem apontado como os aspectos centrais que envolvem a sua compreensão. Assim sendo, dois subitens principais compõem tal

entendimento. No primeiro, enfatizam-se as perspectivas e definições de inovação mais disseminadas na literatura, oferecendo assim, um mapeamento dos diversos enfoques sob os quais o tal fenômeno pode ser tratado.

No segundo subitem, aprofunda-se a compreensão de um dos critérios utilizados para definir a inovação, especialmente interessante para o presente estudo, ou seja, a inovação em práticas de gestão.

### **2.5.1. Perspectivas, abordagens e conceitos de inovação**

A tarefa de sintetizar e delimitar um tema tão complexo e amplo como o da inovação organizacional envolve um considerável grau de dificuldade. São muitas as abordagens e os enfoques adotados, seja para definir seja para classificar este fenômeno que tem despertado uma crescente atenção do mundo acadêmico e empresarial.

Sem a pretensão de esgotar os diversos aspectos que caracterizam a inovação, optou-se por abordar, nesta sessão do trabalho, primeiramente, os conceitos e as classificações mais usuais encontradas na literatura da área. Além disso, torna-se importante para os propósitos do presente estudo, sistematizar os principais elementos que caracterizam uma organização inovadora segundo critérios científicos. Assim sendo, será possível, então, delimitar uma teoria “explícita” de organização inovadora de modo que esta represente um ponto de partida para as interpretações dos atores pesquisados e para a identificação da teoria “implícita” de organização inovadora.

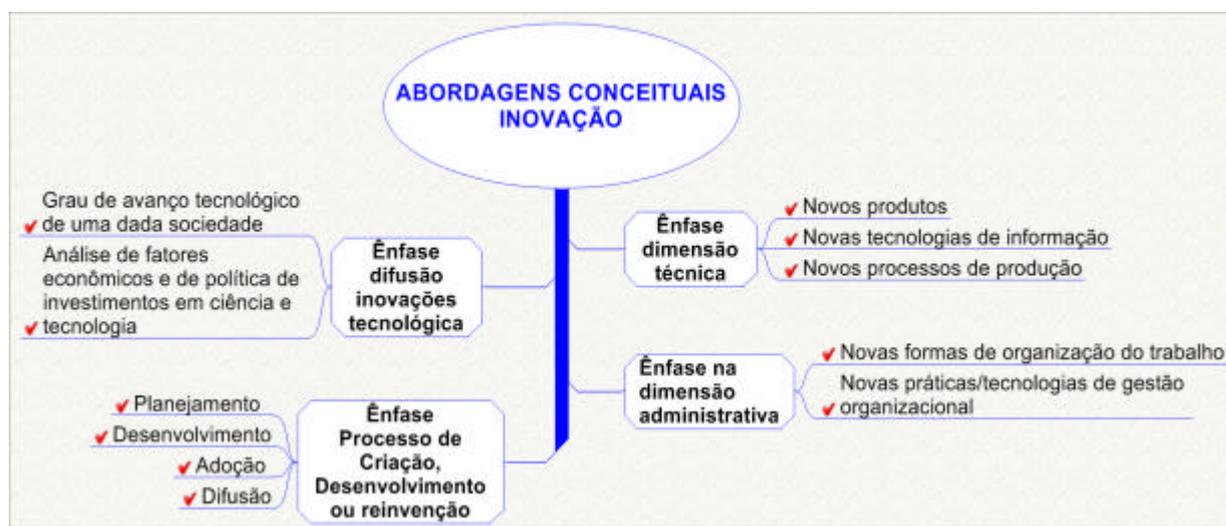
Nos últimos anos houve um crescimento significativo dos estudos e pesquisas acadêmicos sobre a inovação realizados no Brasil. Uma análise realizada por Bignetti (2006)

a partir de um levantamento dos trabalhos apresentados à área de Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), evidenciou tal crescimento: em 2003 foram selecionados para apresentação vinte e oito trabalhos, em 2004 trinta e dois e em 2005 foram quarenta e dois trabalhos.

Apenas estes dados já ilustram, portanto, o interesse que o tema vem despertando entre a comunidade acadêmica nacional o que de certa forma reflete, também, o papel central que a inovação vem desempenhando no mundo empresarial e industrial. Neste sentido, Moreira e Queiroz (2007) destacam que grande parte do sucesso econômico das organizações depende do sucesso alcançado em introduzir inovações em seus produtos e processos e por isso *“a habilidade para mobilizar conhecimento, tecnologia e experiência para criar produtos, processos ou serviços está contando cada vez mais”* (MOREIRA e QUEIROZ, 2007 p. 2).

Apesar do amplo reconhecimento sobre a importância da inovação, a lógica que parece ligá-la ao sucesso das empresas nem sempre se manifesta de forma muito evidente. Os estudos que examinaram os efeitos da inovação sobre diversas medidas de desempenho (GEROSKI, 1995, por exemplo) apresentaram apenas resultados modestos. Assim, torna-se plenamente justificável a continuidade da atenção dedicada para compreender os esforços inovadores das empresas, seja do ponto de vista prático, seja do ponto de vista acadêmico (MOREIRA e QUEIROZ, 2007; GREVE e TAYLOR, 2000).

Para iniciar a discussão dos conceitos de inovação, apresentam-se, na Figura 4, uma estruturação das principais abordagens que podem ser encontradas nas definições de inovação.



**Figura 4: Mapa das principais abordagens conceituais de inovação**

Fonte: Construção própria com base na literatura de inovação

A primeira abordagem é aquela que agrupa os conceitos que tratam a inovação sob o ponto de vista da difusão das inovações tecnológicas. Neste sentido, inovação é considerada um importante fenômeno que influencia o desenvolvimento econômico e tecnológico das sociedades. A análise da política econômica e dos investimentos em ciência e tecnologia são os focos de interesse principais quando se utiliza desta abordagem de inovação. Tais preocupações guardam uma estreita relação com as origens do conceito de inovação, utilizados nos estudos dos economistas clássicos.

A segunda abordagem que estrutura a classificação dos conceitos é a ênfase no processo de criação, desenvolvimento ou reinvenção. Nesta abordagem, a inovação é tratada enquanto um processo que envolve várias fases, desde o planejamento, o desenvolvimento, a adoção e a difusão de uma determinada inovação.

A terceira abordagem envolve as definições que enfatizam a dimensão técnica da inovação. Referem-se, portanto, à questão do desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias de informação e novos processos de produção.

A última abordagem destaca a dimensão administrativa da inovação. Ao se enfatizar tal dimensão, concebe-se a inovação a partir da adoção de novas formas de organização do trabalho, novas práticas e novas tecnologias de gestão organizacional. O conceito de inovação, adotado na presente tese, pode ser classificado nesta abordagem, pois o critério utilizado é a adoção de um conjunto de práticas inovadoras de gestão.

É importante ressaltar, no entanto, que a maioria dos conceitos encontrados na literatura envolve duas ou mais abordagens, ou seja, entende-se a inovação enquanto um processo amplo. Tal noção mais ampla inicia-se com a formulação de Schumpeter, na década de 20. O autor definiu a inovação, não apenas referindo-se às inovações tecnológicas, no seu sentido estrito, mas explorou, também, as inovações comerciais e organizacionais. Para Teixeira (2004), nessa vertente conceitual, reconhece-se a importância, tanto das inovações básicas ou radicais, como das incrementais. A concepção das inovações incrementais implica na necessidade de

*“entender também como as organizações desenvolvem estratégias, estruturas, processos de trabalho, estilos de liderança, comportamentos e culturas que lhes permitam obter desempenhos diferenciados em relação à concorrência. Neste sentido, o aprendizado tecnológico depende tanto das mudanças na base técnica da produção, como nos processos gerenciais que dão sustentação a essa base” (TEIXEIRA, 2004:334).*

De forma coerente com o conceito amplo de Schumpeter, Van de Ven (1986), por exemplo, argumenta que a inovação envolve tanto a dimensão técnica (novas tecnologias, produtos e serviços) como a dimensão administrativa (novos procedimentos, políticas e

formas organizacionais). Van de Ven (1986) trata estas duas dimensões, no entanto, como sendo interdependentes, ou seja, a maioria das inovações envolve tanto componentes técnicos quanto administrativos, simultaneamente. O referido autor, destaca ainda, que é necessário incorporar a questão do desenvolvimento e da implementação da nova idéia e considerar que isto ocorre por meio de transações entre pessoas num dado contexto social.

Dentro de uma visão ampla de inovação, mas destacando o papel da percepção neste processo, Rogers (1995), por exemplo, afirma que a inovação pode ser definida como uma idéia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou grupo.

Inspirado na concepção de Rogers, Swan (1995) enfatiza, também, o papel da percepção, ao considerar que uma nova idéia representa uma inovação à medida que ela é percebida como nova pelas pessoas envolvidas, muito embora, ela pode já estar sendo usada em algum outro lugar.

Alter (2000), respaldado, também, nos estudos de Shumpeter, destaca o caráter revolucionário da inovação ao narrar que ela *“é sempre, em um primeiro momento, transgressão das regras estabelecidas, porque representa um atentado à ordem social”* (p.64). Inovar envolve processos de desenvolvimento em que o novo se opõe ao velho, com a preocupação de tornar em norma a invenção. Sendo assim, aceitar o desafio da inovação é aceitar enveredar-se numa trajetória quebrada e movimentada, dentro da qual se encontram interesses e crenças pessoais. É entrar em conflito com a ordem, com as leis ou com as normas, prontificando-se a aceitar os riscos decorrentes dessa decisão. Envolve, portanto, desorganizar as informações que estão contidas em processos e produtos existentes, para reorganizá-los em novos produtos e processos.

Visando o gerenciamento sustentado da inovação e da mudança, Thusman e Nadler (1997) destacam a necessidade de se analisar os processos de organização das

atividades de inovação. Os referidos autores irão pautar suas idéias na concepção de uma necessidade de ruptura com o *status quo* e propõe um duplo desafio: inovar para o mercado presente e futuro. Uma organização inovadora é, dessa forma, uma organização autocrítica, que consegue aprender a continuar melhorando o trabalho de hoje e, ao mesmo tempo, preparando-se, agressivamente, para o trabalho de amanhã.

Um aspecto importante, presente na maioria das definições de inovação, refere-se à discussão do que significa a idéia de “novo”. Johanne nessen, Olsen e Lumpkin (2001) destacam que o caráter de “novo” pode ser analisado em três dimensões principais: o que significa algo ser novo? Quão novo esse algo precisa ser para ser considerado uma inovação? Esse algo deve ser novo para quem? Assim, compreender o significado do “novo” tem implicações importantes para o aprimoramento dos métodos e dos conceitos utilizados nas investigações sobre o tema.

Quanto ao questionamento sobre a quem o novo deve se referir, Moreira e Queiroz (2007) consideram que a inovação pode ser nova para a empresa, embora não necessariamente para o mercado. No entanto, essa não é uma idéia consensual entre os autores que tratam desta questão, pois há os que discordam e consideram que só existe a inovação quando a organização está entre as primeiras a adotá-la.

Embora ainda persista a controvérsia sobre a referência utilizada para definir o “novo”, pode-se considerar que a tendência mais geral é a de conceber a inovação não como um objeto externo mas como algo que depende da percepção social de quem a adota (JOHANNESSEN, OLSEN E LUMPKIN, 2001).

Conforme pode-se observar, os autores que buscam definir o conceito de inovação, utilizam-se tanto de elementos estruturais quanto individuais como foco de análise principal. Neste sentido, pode-se encontrar, na literatura, algumas formas de segmentar as

abordagens que buscam estruturar a questão do nível de análise

Uma das formas é apresentada por Slappendel (1996). Tomando como referência o nível de análise organizacional, Slappendel (1996) desenvolveu uma síntese sobre as perspectivas utilizadas nos estudos e pesquisas da área, identificando três delas: a individualista, a estrutural e a do processo interativo.

Na perspectiva individualista, assume-se que os indivíduos são a maior fonte de inovação organizacional. Neste sentido, não se considera que fatores externos podem impedir ações individuais, pois os atores organizacionais são considerados agentes auto dirigidos que agem em função dos objetivos por eles estabelecidos. São portanto, racionais e tomam decisões a fim de maximizar valor ou utilidade. Segundo Slappendel (1996), a perspectiva individualista é mais claramente expressa nos estudos que identificam os antecedentes da inovação no nível do indivíduo, ou seja, enfatizam-se características individuais tais como idade, sexo, nível educacional, valores, personalidade, criatividade e estilo cognitivo (Scott e Bruce, 1994; Rogers, 1962). Assim, assume-se que certos indivíduos têm qualidades pessoais que os levam a adotar comportamentos inovadores.

Na perspectiva estruturalista, assume-se que a inovação é determinada pelas características organizacionais. Esta perspectiva envolve uma orientação determinística onde o comportamento organizacional é visto como sendo moldado por uma série de mecanismos interpessoais que atuam como influenciadores externos sobre os indivíduos (SLAPPENDEL, 1996). Estudos que se utilizam de uma perspectiva estruturalista tendem a abordar a inovação a partir da análise das pressões e mudanças ambientais, da influência dos consumidores e do mercado, das pressões institucionais, das variáveis estruturais (tamanho, complexidade, diferenciação, profissionalização, centralização, formalização, etc.).

A última perspectiva analisada por Slappendel (1996) é a do processo interativo.

A autora argumenta que embora os estudos sobre inovação organizacional tenham sido dominados pela ênfase nos fatores estruturais ou individuais, as pesquisas com enfoque no processo interativo têm aumentado nos últimos anos. Os mais expressivos autores e defensores deste tipo de abordagem são Van de Ven e Rogers (1988). Tais autores advogam que é necessário avançar mais no entendimento da inovação por meio de pesquisas que analisem a sequência temporal das atividades, desde o desenvolvimento até a implementação da inovação. Assim, o foco da análise da inovação deve recair sobre os eventos ou estados associados a diferentes estágios de análise, onde em determinados momentos alguns eventos podem estar mais diretamente relacionados a ações intencionais dos indivíduos e em outros podem originar-se de fatores estruturais externos (MOHR, 1982).

O objetivo das investigações sobre a inovação que adotam a perspectiva do processo buscam explicar de que forma os fatores individuais e estruturais se interrelacionam. Para tanto, abordagens metodológicas que utilizem análises multiníveis são necessárias, pois concebe-se que o processo de inovação organizacional envolve aspectos estruturais e individuais.

Conforme avalia Slappendel (1996), as três perspectivas têm forças e fraquezas na tentativa de explicar a inovação. O que aparece como consenso na opinião da maioria dos autores que se dedicam a analisar as abordagens e metodologias empregadas no estudo da inovação é a necessidade de se abandonar a já tradicional dicotomia existente nos estudos organizacionais que separa indivíduo e organização, estrutura e ação individual. Quando utilizadas sozinhas, sempre se perde a oportunidade de incluir novos elementos e variáveis que ajudam a explicar os processos de inovação. Neste sentido, a perspectiva do processo interativo se aproxima mais da tentativa de romper a referida dicotomia e parece uma tendência, embora pouco explorada, mais adequada para a análise de fenômenos com alto

grau de complexidade. Autores como Pettigrew(1985), Giddens(1984), Van de Ven e Rogers (1988) são representativos das perspectivas teóricas que incluem a análise dos contextos histórico-culturais que influenciam sobremaneira as novas formas organizacionais e orientam as transições por que passam as organizações (CLEGG, 1990).

Além da sistematização de Slappendel (1996) encontra-se uma outra classificação, em termos de abordagens de inovação, a desenvolvida no trabalho de Orlikowski (1992). A primeira perspectiva destacada pela autora é o modelo do imperativo tecnológico. Nesta visão, a tecnologia é concebida como uma influência independente sobre o comportamento humano ou sobre as propriedades organizacionais. Exerce, portanto, influências unidirecionais e causais sobre os seres humanos e organizações, similares às que ocorrem na natureza e é caracterizada por uma visão mecanicista da tecnologia e da estrutura.

A segunda perspectiva é o modelo da escolha estratégica que concebe a tecnologia não como um objeto externo, mas produto da ação humana progressiva. Dentro desta visão, há um enfoque de que as interpretações compartilhadas surgem e afetam a interação entre tecnologia e as pessoas. Assim, pressupõe-se que a inovação é resultado de uma construção social. Um outro direcionamento que é dado dentro desta perspectiva é a consideração da tecnologia como fruto de uma construção que se efetiva através de interações sociais. Dentro desta linha pode-se encontrar os estudos sócio-técnicos, fundamentados na crença de que os resultados podem ser manipulados pela otimização conjunta de fatores de trabalho sociais e técnicos (ORLIKOWSKI, 1992).

Ao definir que a inovação é um produto da ação humana, construída através de interações, pode-se considerar que Orlikowski (1992) aproxima-se de uma visão construtivista do processo de inovação. Um aprofundamento da abordagem mais construtivista da inovação é encontrada no capítulo, desta tese, que trata da delimitação do objeto de estudo, pois esta é a

opção conceitual que orienta o entendimento da inovação na presente tese sendo, também, a base para a pressuposição de que serão construídas teorias implícitas de inovação diferenciadas conforme o padrão de inovação das empresas pesquisadas.

Para finalizar esta sessão do presente capítulo, torna-se importante mapear o que a literatura nacional tem produzido em termos de pesquisa em inovação. Para fazer isso, recorre-se ao trabalho de Bignetti (2006), que realizou um levantamento dos principais temas, abordagens e autores utilizados nas publicações nacionais sobre inovação.

Bignetti (2006) dividiu os assuntos em quatro grandes temáticas que, de certa forma, evidenciam as ênfases dadas às pesquisas no Brasil: estudos sobre organização e inovação; estudos sobre pesquisa e desenvolvimento, relações internacionais e desenvolvimento de serviços.

Na linha de estudos que compreende a interface entre organização e inovação, segundo Bignetti (2006), destacam-se os temas que tratam da gestão da inovação, habilidades gerenciais, práticas organizacionais e tomada de decisão, estratégia e competências organizacionais e gestão do conhecimento, aprendizagem e gestão de recursos humanos.

Os estudos sobre pesquisa e desenvolvimento, normalmente abordam temas tais como, a gestão tecnológica, o desenvolvimento de produtos, a internacionalização de pesquisa e desenvolvimento e a avaliação de atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Os temas que podem ser classificados dentro da ênfase nas relações internacionais envolvem a o estudo de alianças estratégicas e das redes, cadeias e arranjos produtivos. Neste sentido, a formação de arranjos interorganizacionais, em concentrações geográficas ou não, tem merecido especial atenção dos pesquisadores (BIGNETTI, 2006).

Os trabalhos apresentados sobre inovação em serviços, conforme constatou Bignetti (2006), foram escassos. Dessa forma, o autor ficou impossibilitado de realizar uma

análise mais criteriosa e conclusiva dos temas e das abordagens utilizadas nesta linha de estudos.

Para finalizar, cabe destacar os pontos principais que foram abordados nesta seção. Verificou-se que o conceito de inovação envolve a idéia de algo novo que pode ser implementado em diversas dimensões organizacionais. Neste sentido, a inovação pode ser entendida, também, a partir da utilização de diversos critérios. Ela pode ocorrer tanto na organização geral do trabalho, nas práticas de gestão, na produção de um produto ou serviço ou na melhoria de práticas e produtos já existentes. Além disso, enfatizou-se as diferentes abordagens de inovação, desde aquelas que a tratam como um imperativo externo à organização, determinando as ações internas e o comportamento dos indivíduos até aquela que a considera como um fenômeno socialmente construído que depende da forma como os atores organizacionais envolvidos percebem, interpretam e constroem sentido de tal processo.

Após o entendimento mais genérico das perspectivas da inovação organizacional, assim como, os seus principais conceitos passa-se, a seguir, a discorrer sobre o tipo de inovação utilizada como critério para definir uma empresa mais ou menos inovadora no contexto do presente estudo.

### **2.5.2. A inovação em práticas de gestão**

Conforme ficou evidenciado ao se explorar os conceitos de inovação, a adoção de práticas de gestão é uma das dimensões organizacionais na qual a inovação pode ocorrer. Pode-se dizer que, neste caso, a inovação ocorre no modelo de gestão adotado pela empresa e pode envolver desde alterações nas estruturas, na organização do processo de trabalho até aquelas que modificam as práticas de gestão de pessoas. De uma maneira geral, as inovações

neste campo visam encontrar novos princípios e novas relações com os empregados e com o trabalho a fim de substituir/superar a tradicional organização Taylorista e Fordista (STEIJN, 2001). Segundo Reed (1999), na era fordista a organização racional burocrática era legitimada como a forma mais adequada de poder organizado, baseada em funções técnicas objetivas e necessárias para o seu funcionamento efetivo. Assim, as organizações caracterizavam-se por ser hierarquizadas e verticalmente integradas e concebidas a partir de critérios técnicos e administrativos e que pressupunham condutas de subordinação e autoridade. No entanto, a partir do final dos anos 80 e início dos anos 90 houve um interesse amplo de transformar a organização do trabalho, principalmente nas empresas americanas (OSTERMAN, 1998).

Desta feita, as organizações necessitaram buscar novos princípios de organização e novas formas de relacionamento entre seus empregados. Surgem então conceitos que incorporam as mudanças em curso e que são traduzidas em expressões tais como “ambiente de trabalho de alto envolvimento”, “produção enxuta”, “pós-fordismo”, “organização em rede”, “pós-burocrática”, “organização flexível”, dentre outras (STEIJN,2001; ECCLES, NOHRIA e BERKLEY,1994).

Apesar dos vários rótulos utilizados, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é possível identificar um conjunto de características básicas que compõem a lógica das novas formas de organização do trabalho, ou seja, estruturas mais horizontalizadas; empoderamento das pessoas; concepção mais dinâmica da estrutura organizacional; ênfase nas competências organizacionais; reconhecimento do conhecimento como ativo organizacional intangível; aumento do grau de flexibilidade na organização do trabalho; estímulo à cooperação entre trabalho e gerenciamento e participação dos trabalhadores nas decisões e bem estar financeiro da empresa.

Estes novos princípios que orientam as organizações são implementados, geralmente, por meio das chamadas práticas de gestão que, por sua vez, concretizam a lógica conceitual das novas formas de organização do trabalho.

São várias as terminologias encontradas na literatura para designar este conjunto de práticas. Assim, expressões tais como tecnologias gerenciais, tecnologias organizacionais, práticas de gestão, etc. são largamente utilizadas (TEIXEIRA, 2006).

Oliveira (1990), por exemplo, denomina as novas práticas de “metodologias administrativas” e as define como sendo um conjunto sistematizado de princípios, métodos, técnicas e normas que possibilitam a instrumentalização das ações administrativas nas organizações. Para Faria (1997), as tecnologias de gestão podem ser consideradas um conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores para controlar o processo de produção e do trabalho a fim de otimizar os recursos nele empregados.

Segundo Ichniowski et al (1996), o termo práticas inovadoras não tem sido bem definido. Para muitos pesquisadores e gerentes, elas podem ser consideradas como resultantes de esforços para aumentar o envolvimento dos empregados na forma de trabalho em equipe. Já para outros, tais práticas envolvem alterações no nível de participação dos empregados tanto na tomada de decisão quanto nos lucros da organização.

Já Osterman (1994), refere-se a uma organização do trabalho de “alta *performace*” e aponta que as novas práticas pressupõem a adoção de alguns princípios e estratégias que trazem benefícios tanto do ponto de vista da qualidade quanto do resultado organizacional. Por meio de tais estratégias, se faz uso mais eficiente do trabalho e se extraíam idéias e criatividade da força de trabalho. De um ponto de vista mais genérico, a organização do trabalho de alta *performace* envolve inovações tais como definições amplas do cargo, uso de equipes, grupos de solução de problemas e de círculos de qualidade (OSTERMAN, 1994).

Uma das pesquisas mais citadas que tratam da introdução de novas práticas de gestão é o trabalho de Appelbaun e Batt (1994). Neste estudo, as autoras salientam que uma série de mudanças tem ocorrido nas empresas americanas desde os anos 80. Tais mudanças envolvem, principalmente, empregadores buscando produtos e serviços de qualidade e baixos custos; empregados desejando salvar seus empregos; sindicatos buscando reconstruir seu poder institucional e governos tentando reconstruir as instituições públicas.

Para uma melhor compreensão desta realidade, as autoras definem que a questão central a ser respondida é investigar até que ponto estes diversos grupos podem colaborar na criação de um novo sistema de trabalho que reúna as necessidades das várias partes envolvidas. Além destas preocupações mais amplas, as autoras documentam inúmeros exemplos de novos experimentos que ocorreram no sistema de trabalho americano, principalmente entre os anos 70 e 80. Assim, elas observaram inovações nos métodos gerenciais, na organização do trabalho e nas práticas de recursos humanos e nas relações industriais.

Devido à diversidade de práticas que alcançaram considerável grau de difusão em todos os países e também em função das sobreposições conceituais inegáveis existentes entre elas, pesquisadores buscam construir classificações ou domínios mais amplos buscando critérios em torno dos quais elas possam ser agrupadas. Uma destas tentativas é encontrada no trabalho de Gaspar (1988) cuja configuração das novas tecnologias organizacionais foi classificada a partir de cinco níveis principais:

- 1) (re)organização geral da empresa;
- 2) (re)organização na relação entre empresas;
- 3) (re)organização do processo produtivo;
- 4) (re)organização da gestão da força de trabalho.

Em relação à (re)organização geral da empresa, tem-se um movimento em direção às estruturas de produção mais enxutas, que são operacionalizadas por meio da descentralização, horizontalização, desdepartamentalização, etc. Insere-se, assim, neste nível a perspectiva da empresa focada, ou seja, da manutenção apenas das atividades fins da organização e a terceirização de processos, tanto das atividades produtivas quanto as de apoio ou meio.

Já quanto à (re)organização da relação entre empresas, segundo Gaspar (1998), na medida em que a empresa se torna mais horizontalizada, focalizada e descentralizada tenderá a desenvolver novas formas de parceria e relacionamento com fornecedores por meio da prática Parceria na Cadeia de Suprimentos, por exemplo. Contempla, assim, acordos de cooperação entre firmas que operam no mesmo mercado, mantendo estruturas compartilhadas, desenvolvimento conjunto de componentes e apoio à capacitação tecnológica.

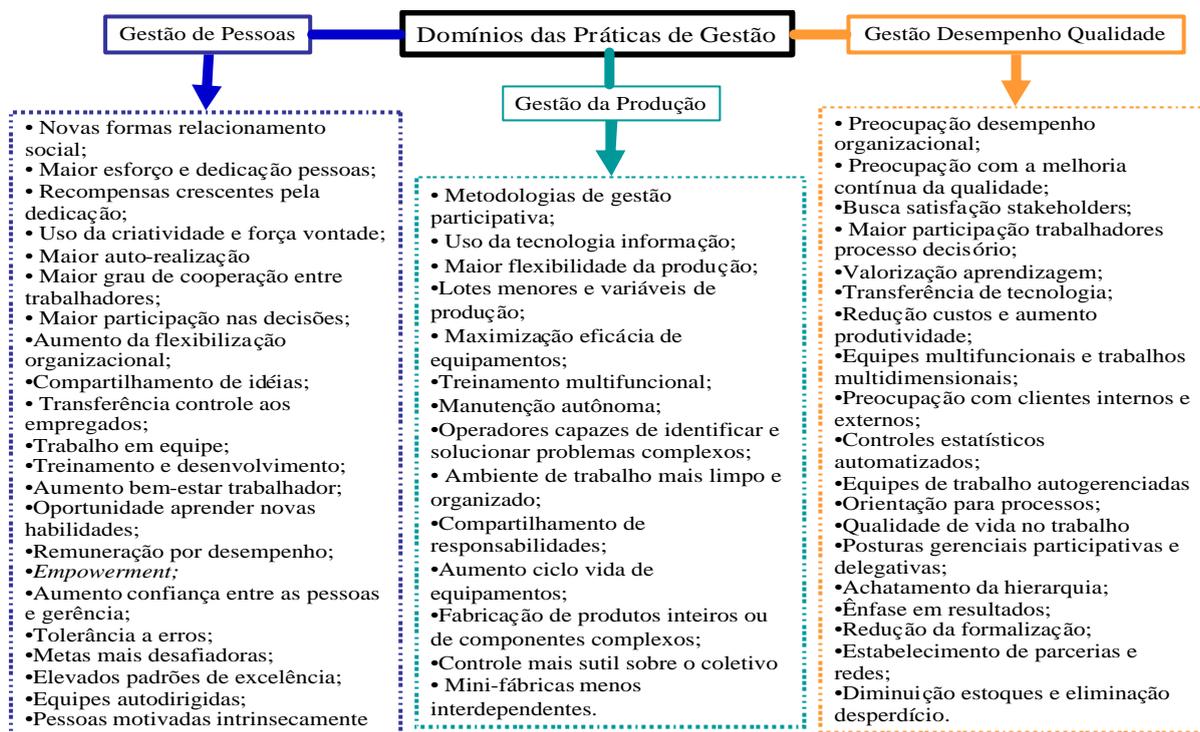
A (re)organização do processo produtivo contempla arranjos do tipo “*just in time*”, *Kan-ban*, tecnologia de grupo, células de produção e engenharia simultânea, onde se tem um projeto integrado de produto e processo (GASPAR, 1998).

No âmbito da (re)organização do trabalho, opera-se uma revisão do sistema de normas e regras que determinam a forma como se executa a produção na empresa. Assim, enfatiza-se a integração do controle da qualidade à produção, isto é, a tarefa de inspeção de qualidade passa a ser assumida por trabalhadores diretos, que se utilizam de controles estatísticos de processos e as demais ferramentas dos programas de Qualidade Total. Além disso, o operário direto também incorpora tarefas de manutenção, proposta nos programas de Manutenção Produtiva Total, práticas de polivalência bem como trabalhos em grupo. (GASPAR, 1998).

No que se refere às alterações promovidas na organização da gestão da força de trabalho, segundo Melo, (1991) elas tiveram um papel fundamental na consolidação do novo perfil organizacional, pois se necessitava de trabalhadores comprometidos e envolvidos com as mudanças e os novos valores organizacionais. Neste sentido, intensificam-se a revisão dos instrumentos e das técnicas da chamada administração de recursos humanos: treinamentos comportamentais, revisão de planos de cargos, salários e carreiras, remuneração variável, avaliação da *performance* e do desempenho, programas portas abertas, entre outros (Gaspar, 1998). Sistemas participativos de gestão, Kaizen e Circulos de Controle da Qualidade complementam as novas práticas empreendidas nesta dimensão.

Uma outra classificação do conjunto de práticas consideradas mais difundidas, principalmente no contexto brasileiro, é proposta por Loiola et al (2003) e explorada também no trabalho de Teixeira (2006). Baseado na literatura sobre práticas de gestão, a autora e colaboradores propuseram uma classificação em três domínios principais das práticas: domínio da gestão de pessoas, da gestão da produção e da gestão do desempenho e da qualidade. Uma síntese das características que compõem cada domínio é exposta na Figura 5.

Assim como ocorre para o conjunto geral de práticas inovadoras, aquelas que focalizam mais enfaticamente a gestão de pessoas nas organizações visam modificar/alterar as práticas tradicionais desta área. Assim, tanto as pressões por constante aumento de produtividade e qualidade quanto as que exigem um tratamento mais humano nos contextos de trabalho fazem com que práticas como definição de cargos e formas de pagamento restritas; os direitos e deveres claramente diferenciados entre as cadeias de comando; os poderes de decisão centralizados no topo da organização dentre outras, não mais atendam aos anseios internos e externos à organização (ICHNIOWSKY et al,1996).



**Figura 5: Síntese principais inovações por domínio de práticas**

Fonte: Construído pela autora com base no trabalho de Loiola et al (2003) e de Teixeira (2006).

Na classificação de Loiola et al (2003) e Teixeira (2006), as práticas que podem ser incluídas no domínio da gestão de pessoas são aquelas que envolvem uma combinação de organização do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. Elas são adotadas com a finalidade de oferecer maior participação na tomada de decisão (*empowerment*), oportunidades para aprender novas habilidades (cultura aprendizagem) e um incremento nos incentivos financeiros para que se estimule maior dedicação e esforços para o alcance de metas.

Envolvem, também, normalmente, alguma forma de trabalho em equipe, círculos de qualidade e remuneração por desempenho (TEIXEIRA, 2006). Way (2002) e Kling (1995) comentam que este novo padrão de gestão de pessoas cria um Sistema de Trabalho de Alto

Desempenho (HPWS- *High Performance Work Systems*). Em organizações que adotam esse sistema há uma preocupação em selecionar, desenvolver, reter e motivar pessoas que respondam adequadamente as exigências demandadas por tais práticas: possuir e aplicar no trabalho habilidades superiores e que tal aplicação resulte em desempenho e rentabilidade para a organização (WAY, 2002).

As práticas pertencentes ao domínio da inovação em gestão da produção, segundo Loiola et al (2003) e Teixeira (2006), são aquelas voltadas para a modificação da forma como se gerenciam todas as atividades de produção. Representadas principalmente pelas inovações introduzidas no Japão, o domínio das práticas de gestão da produção incluem o Just in Time, Kanban, PDCA, Círculos de Controle da qualidade, Controle da Qualidade Total, Produção enxuta (Lean Manufacturing) dentre outras. Um conjunto de práticas que pode ser considerada neste domínio, representa também, aperfeiçoamentos do modelo clássico de produção em massa, típicos do modelo americano. Assim, práticas tais como o MRP (Material Requirements Planning) Supply-Chain Management, Seis Sigma, dentre outras, são exemplos de tais aperfeiçoamentos.

Conforme destacam Loiola et al (2003) e Teixeira (2006) as práticas do domínio da gestão da produção combinam variadas metodologias de gestão participativa com tecnologia de informação e têm como objetivos principais flexibilizar a produção e obter sistemas mais eficazes.

O terceiro e último domínio definido por Loiola et al (2003) e Teixeira (2006) é aquele que envolve um conjunto de práticas cuja preocupação principal é com o desempenho organizacional. Assim, estas práticas representam uma nova forma de organizar o trabalho humano e acrescentar valores

*“...a preocupação com a qualidade e a satisfação de stakeholders, enfatizando a participação de trabalhadores no processo decisório,*

*valorizando a aprendizagem e a transferência de tecnologia, reduzindo custos e aumentando a produtividade organizacional” (TEIXEIRA, 2006 p. 90).*

A principal prática que aglutina os valores preconizados neste domínio é a Gestão da Qualidade Total. No entanto, diversas outras também apresentam uma preocupação com o desempenho e qualidade e podem ser consideradas coadjuvantes neste processo de gestão: Terceirização, Reengenharia e *Just in Time*.

Para finalizar a etapa da discussão da inovação em práticas de gestão, torna-se importante apresentar um mapeamento geral referente à difusão das práticas inovadoras de gestão no Brasil.

Embora a literatura que trata do tema seja considerada restrita, pode-se encontrar algumas investigações nacionais que trazem importantes contribuições para análise da difusão das práticas de gestão no Brasil. Neste sentido, ao se tentar sistematizar as pesquisas disponíveis, é possível identificar que elas são conduzidas a partir de três orientações principais: 1) voltadas para uma análise contextual e estrutural dos fatores socioeconômicos que propiciaram/facilitaram a introdução das novas práticas de gestão; 2) as pesquisas que buscam mapear a introdução e difusão das práticas em um determinado setor da economia, geralmente por meio de estudos do tipo *survey* e 3) aquelas que se utilizam de estudos de caso, enfocando empresas consideradas bem sucedidas ou que foram pioneiras na introdução das práticas seja analisando-as em conjunto seja sobre alguma prática em particular.

Dentro da primeira linha de pesquisas, ou seja, a que investiga os condicionantes mais estruturais da introdução e difusão das práticas, pode-se destacar os trabalhos de Paulinyi (1993) e Campelo de Melo et al (1993). Os dois trabalhos apresentam em comum uma análise dos fatores que contribuíram para o desenvolvimento tecnológico brasileiro.

Assim, referem que, a partir dos anos 60, o país vive o início de seu processo de industrialização. Tal processo foi capitaneado pelos planos governamentais que enfatizaram na época, o desenvolvimento científico e tecnológico e introduziram subsídios e incentivos fiscais para a expansão e modernização do parque industrial brasileiro. Tanto no trabalho de Paulinyi (1993) como no de Campelo de Melo et al (1993) destaca-se um aspecto que marca definitivamente a disseminação das inovações gerenciais no Brasil: a abertura do mercado nacional à concorrência internacional. Tal abertura inicia-se de forma mais intensa no início dos anos 90, inicialmente pela quebra das restrições de importações na área de tecnologia de informações e, em seguida, atingindo progressivamente a maioria dos setores da economia.

Uma das contribuições mais importantes do trabalho de Paulinyi (1993) é a identificação de tipologias de empresas que caracterizam, de certa forma, os diferentes processos e ritmos de desenvolvimento tecnológicos ocorridos no cenário empresarial brasileiro. Assim, relacionando as diferentes variáveis relativas ao desenvolvimento tecnológico da indústria brasileira, Paulinyi (1993) identificou quatro tipos de empresas:

1) empresas consideradas líderes: envolve empresas maiores em termos de vendas e que operam em setor industrial dinâmico. São normalmente consideradas como estando à frente no desenvolvimento tecnológico de seus setores, encontrando concorrência em mercados para os quais exportam. Empresas, tais como, indústrias da área de mineração, eletro-eletrônicos, transportes, comunicação, energia, serviços profissionais, construção e engenharia, drogas e metalurgia encontram-se entre as representantes desta tipologia;

2) empresas *hard-working*- são aquelas que têm porte médio em termos de vendas, operando em setor industrial menos dinâmico. Investem em pesquisa e desenvolvimento, mas com menos intensidade quando comparadas às empresas líderes. As pressões para mudar também vêm da agressiva atividade de exportação que realizam;

3) empresas dependentes: são assim consideradas principalmente porque as inovações que se processam dependem de suas matrizes internacionais. São empresas de porte médio em termos de vendas e sofrem pressões do ambiente industrial em que operam e

4) empresas novatas: são pequenas empresas que operam em segmentos dinâmicos da indústria, como metalurgia, papel, agricultura, cópias e impressões, plásticos, borracha, móveis, etc. Apresentam dificuldades para superar seu processo de estagnação tecnológica para se tornar médias, devido aos elevados custos de aquisição de tecnologias e pela falta de potencial que possuem para absorver novos inputs tecnológicos.

Dentro da segunda linha de investigação sobre a introdução e difusão das práticas inovadoras de gestão, ou seja, aquelas que possuem um caráter mais amplo e buscam construir um mapeamento de um determinado setor da economia, podem-se destacar os trabalhos de Bastos et al (2004); Loiola et al (2003); Peixoto (2004); Cavalcante e Teixeira (2003); Ferro (1995); dentre outros. O que se pode identificar como comum nas conclusões desse conjunto de trabalhos é que se evidencia uma difusão considerável de algumas práticas de gestão nos setores pesquisados (indústria, eletro-eletrônicos e setor bancário). Tal difusão, no entanto, não se dá de forma uniforme entre as empresas pesquisadas, permitindo geralmente a construções de tipologias que ilustram as diferenças entre elas. Tais resultados corroboram assim, o que as investigações de caráter mais contextual evidenciam de que a abertura do mercado nacional à competição internacional acaba por influenciar significativamente a difusão de práticas gerenciais, anteriormente, restritas ao mercado estrangeiro, embora as diferenças de capacidade de absorção de tecnologias entre pelas empresas, variem.

Finalmente, quanto ao conjunto de estudos que investigam de forma mais restrita a introdução de práticas de gestão, pode-se destacar as pesquisas realizadas sobre a difusão de

algumas práticas em particular. Assim por exemplo, Profeta (2003) analisa a utilização do *just in time*; Amado Neto (1995) e Leite (1997) investigam o uso e difusão da terceirização; Ferro e Grande (1997) a utilização da Qualidade Total; Soares e Lucas (1995) avaliaram a utilização do *empowerment*, dentre outros. Já a análise de exemplos de sucesso na introdução de práticas podem ser encontrada no estudo de Soares e Chamone (1994), sobre o caso da Xerox do Brasil. De uma forma geral, há nestes estudos, a comprovação do uso considerável de todas as práticas investigadas. Contudo, algo se torna evidente nas conclusões por eles apresentadas: não existe um padrão único de adoção de práticas. Condicionantes culturais, sociais e econômicos, fatores individuais e gerencias entram em cena para moldar e filtrar aquilo que a literatura científica tem apontado como ideal a ser oferecido pela introdução das práticas de gestão. Mais uma vez, comprova-se a importância de se utilizar uma abordagem mais construtivista da inovação, que privilegie o processo de construção da inovação onde diversas dimensões atuam para formar processos de inovação diferenciados. Não se deseja negar, contudo, que padrões comuns podem ser identificados, conforme já assinalado em diversas passagens da presente revisão da literatura sobre o tema.

Vale salientar ainda, no sentido de avançar em direção a um fechamento desta parte do presente trabalho, a clara prevalência dos aspectos positivos ou benéficos da introdução das novas práticas de gestão nos trabalhos revisados. Trabalhos que questionam as repercussões negativas das novas formas de organização do trabalho e da gestão organizacional em particular são mais escassos na literatura da área. Neste sentido, ressalta-se que a utilização de uma abordagem mais construtivista da inovação, como a que aqui é proposta, envolve considerar ambos os lados da questão. Nem tudo que é novo em termos de gestão implica a obtenção de melhores resultados financeiros e de qualidade de vida na organização. Conforme salienta Wood Junior e Caldas (1998) e Faria (1997) muitas são as organizações que, do ponto de vista científico, podem ser consideradas inovadoras e que não

conseguem sobreviver em seu mercado. Muitas são, também, as empresas que parecem utilizar-se de práticas de gestão, mas no fundo, apenas implementam discursos da moda sem efetivamente transformar as suas práticas e valores culturais. As organizações que figuram com os modelos de gestão para as demais, ou aquelas que segundo Osterman (1998) são tidas como as empresas de alto desempenho, exigem crescentes sacrifícios pessoais de seus empregados envolvendo uma relação de custo benefício desequilibrada entre o espaço de trabalho e de vida pessoal, frequentemente.

Portanto, diante do exposto nesta parte do trabalho, observa-se que há uma tendência de as empresas, principalmente àquelas mais intensamente expostas à competição global, em adotar práticas e modelos de gestão e de organização do trabalho que possibilitem melhorar a qualidade de seus produtos e processos e promover maior produtividade. Neste sentido, diversos são os modelos e práticas implementados. Os estudos têm demonstrado, no entanto, que esta implementação tem sido feita em extensão e grau de intensidade muito variados, tanto se considerarmos as organizações entre si ou uma tendência em termos de sociedade mais ampla.

O que se pode perceber é que há certa inclinação a adotar alguns princípios mais genéricos, tais como, busca de maior participação e envolvimento dos empregados, flexibilidade na organização do trabalho, hierarquias mais fluídas e maior investimento em desenvolvimento e qualificação dos trabalhadores. Contudo, tais tendências estão sendo adotadas de forma muito variada e de acordo com as especificidades de cada contexto social e organizacional.

As conclusões reforçam a visão defendida na presente tese, de que a de inovação constitui-se num processo de construção onde as interpretações e os filtros utilizados pelos

atores organizacionais exercem um papel fundamental na definição dos resultados alcançados por tal processo.

Percorridos os principais conceitos que fundamentam a presente tese, no próximo capítulo trata-se da delimitação do objeto de estudo, ou seja, as definições específicas que envolvem a compreensão da teoria implícita de organização inovadora.

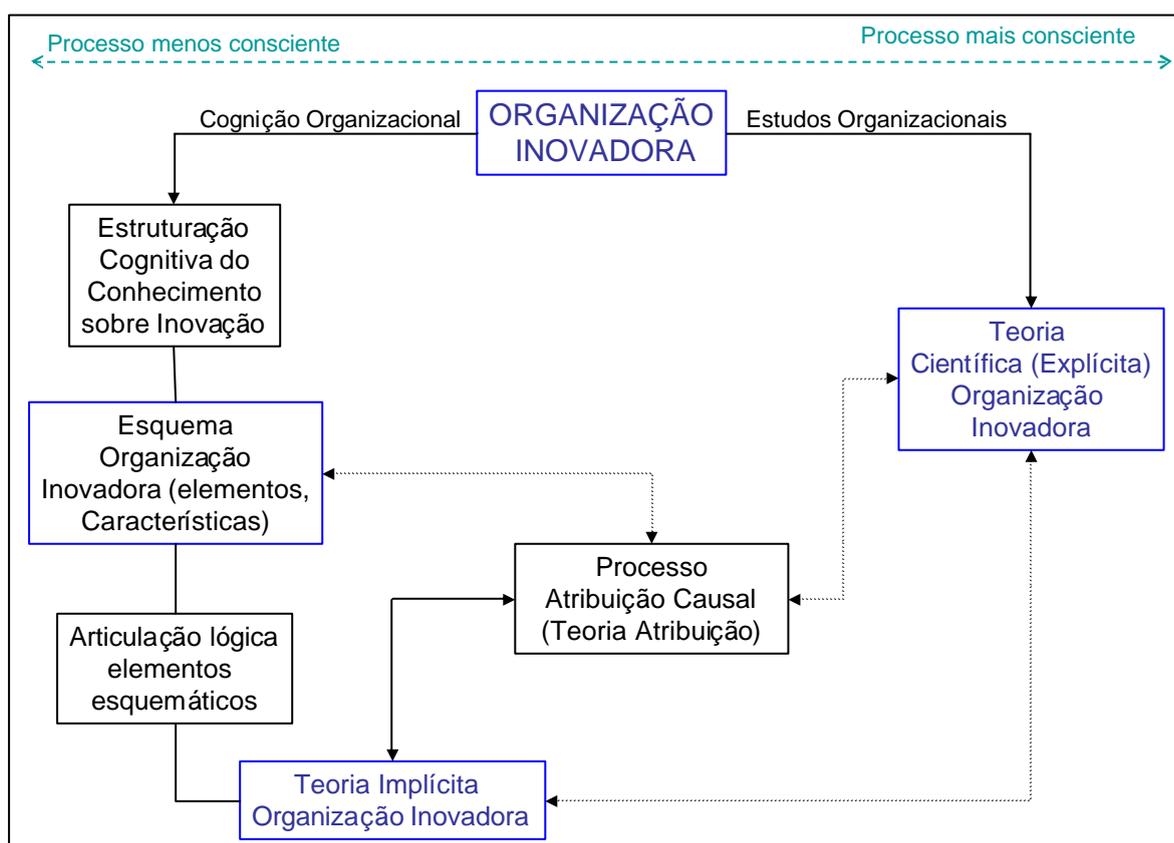
### **3. A DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: A TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA**

No presente capítulo delimita-se o objeto de estudo, explorando, inicialmente, o conceito de teoria implícita de organização inovadora adotado na tese. Em seguida, uma caracterização em termos do que a literatura científica tem apontado como sendo os aspectos fundamentais para que uma organização seja considerada inovadora é apresentada. Neste sentido, toma-se como base duas dimensões organizacionais que são consideradas centrais para a construção da teoria implícita de organização: o modelo de gestão organizacional e o modelo de gestão pessoas. O modelo de gestão organizacional é trabalhado a partir da caracterização do que se constitui um modelo taylorista/burocrático e um com base na participação. O modelo de gestão de pessoas, por sua vez, é discutido por meio dos modelos preconizados por Arthur e Rosseau (1999), ou seja, o *Agency* e o *Community*.

Compõe ainda o presente capítulo uma explicação sobre as proposições que fazem parte da tese central do presente estudo, assim como as questões de pesquisa e as hipóteses formuladas a partir do que se espera encontrar como respostas às questões definidas na pesquisa.

### 3.1. O CONCEITO DE TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA

O esquema previsto para o desenvolvimento do presente estudo exige algumas delimitações que foram definidas segundo critérios julgados coerentes com os objetivos e o *design* da pesquisa. Uma das mais importantes destas delimitações refere-se ao conceito de teoria implícita de organização inovadora adotado. A Figura 6 mostra uma síntese da articulação dos diversos elementos que formam o conceito de teoria implícita adotado para desenvolver a presente tese.



**Figura 6: Síntese dos conceitos centrais abordados na tese e seus inter-relacionamentos**

Fonte: Elaboração própria

Considerada um tipo de estrutura cognitiva originadas das interpretações e “filtragens” cognitivas que gestores fazem a partir de uma teoria explícita de inovação que é amplamente disseminada pela literatura científica da área definiu-se o seguinte conceito de teoria implícita de organização inovadora: *uma articulação lógica entre elementos esquemáticos que gestores constroem sobre o que leva uma organização a ser inovadora e que, de alguma forma, difere das teorias científicas disseminadas sobre inovação.*

Em função de que não se encontrou na literatura disponível nenhum trabalho que tenha abordado a questão da teoria implícita de organização inovadora, optou-se por encaminhar a delimitação de tal discussão considerando a análise da influência das estruturas cognitivas num determinado tipo de resultado organizacional. Este tipo de análise encontra respaldo nos estudos de atribuição causal de sucesso. Conforme assinalam Gronhaug e Falkenberg (1998) as pessoas e as organizações estão empenhadas em buscar o sucesso. Sucesso pode ser definido como um resultado favorável que alguém deseja alcançar e, neste sentido, a noção de sucesso está relacionada a um comportamento dirigido a um determinado objetivo. Portanto, isto implica dizer que as pessoas mantêm objetivos de diversas naturezas. À medida que as pessoas os alcançam, elas podem ser consideradas bem-sucedidas. A atribuição de sucesso tem recebido uma atenção significativa na área da pesquisa de atribuição (GRONHAUG e FALKENBERG, 1998). O que se observa nos achados das pesquisas da área é que indivíduos tendem a atribuir resultados positivos a causas internas, ou seja, fatores sobre os quais as pessoas têm um certo grau de controle. Já as atribuições de fracasso, geralmente, relacionam-se à causas externas, portanto, àquelas causas que estão fora do controle das pessoas (ZUCKERMAN, 1979).

As pesquisas têm demonstrado, também, que para compreender o processo de atribuição causal do sucesso é necessário que se compare organizações tanto consideradas de alta quanto às de baixa *performance* (GRONHAUG e FALKENBERG, 1998).

Um estudo conduzido por Gronhaug e Falkenberg (1998), investigou a concepção de organização bem-sucedida em duas indústrias de jornais, uma com alto e outra com baixo desempenho. O foco de análise do estudo recaiu sobre os gestores principais das áreas de edição, comercial e da presidência das duas organizações.

Uma das conclusões encontradas é que a atribuição de sucesso depende da posição organizacional dos atores. Os atores de diferentes organizações que ocupam posição similar são mais similares, também, nas suas percepções dos fatores de sucesso quando comparados com gestores que mantêm posições diferentes. Assim, por exemplo, os gestores que ocupam posições na presidência da empresa tendem a atribuir as causas de sucesso às questões econômicas, como o lucro. Os gestores da área comercial da empresa atribuem o sucesso a fatores ligados à publicidade e à propaganda enquanto que gestores ligados à área editorial do jornal focalizam os leitores como causa de sucesso.

Uma outra hipótese confirmada no estudo de Gronhaug e Falkenberg (1998) foi a de há um consenso maior entre os gestores da organização de alto desempenho sobre os critérios de sucesso. Neste sentido, os gestores da organização de mais alto desempenho apresentam uma concordância maior que a ênfase na melhoria técnica leva ao sucesso da organização. O mesmo grau de consenso não foi observado na empresa com baixo desempenho.

Uma última conclusão interessante do estudo é a de que os gestores inseridos em organizações de alto desempenho identificaram sugestões para melhorar o desempenho da organização enquanto que os gestores inseridos no contexto de baixo desempenho não

conseguiram identificar nenhuma destas sugestões. Os autores explicam tal achado, argumentando que os gestores de alta *performance* parecem ter maior clareza do que fazem e dos resultados que necessitam alcançar, o que não ocorreria com os gestores de baixo desempenho. Dentro desta linha de sugestões, os gestores de alta *performance* identificam sugestões de melhoria bastante relacionadas com as áreas em que atuam, o que parece ser bastante coerente com as explicações que encontram para as causas do sucesso; ou seja, as explicações se relacionam muito àquilo que eles experenciam no dia-a-dia de suas tarefas e atribuições. Definido o conceito de teoria implícita de organização inovadora, no próximo item discorre-se sobre as questões e as hipóteses de pesquisa.

### **3.2. AS QUESTÕES E AS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA**

O problema central proposto para encaminhar a presente investigação é representado pela seguinte pergunta de pesquisa:

**De que forma as teorias implícitas de organização inovadora podem contribuir para compreender como organizações de um mesmo segmento produtivo apresentam desempenho diferenciado nas suas tentativas de inovação?**

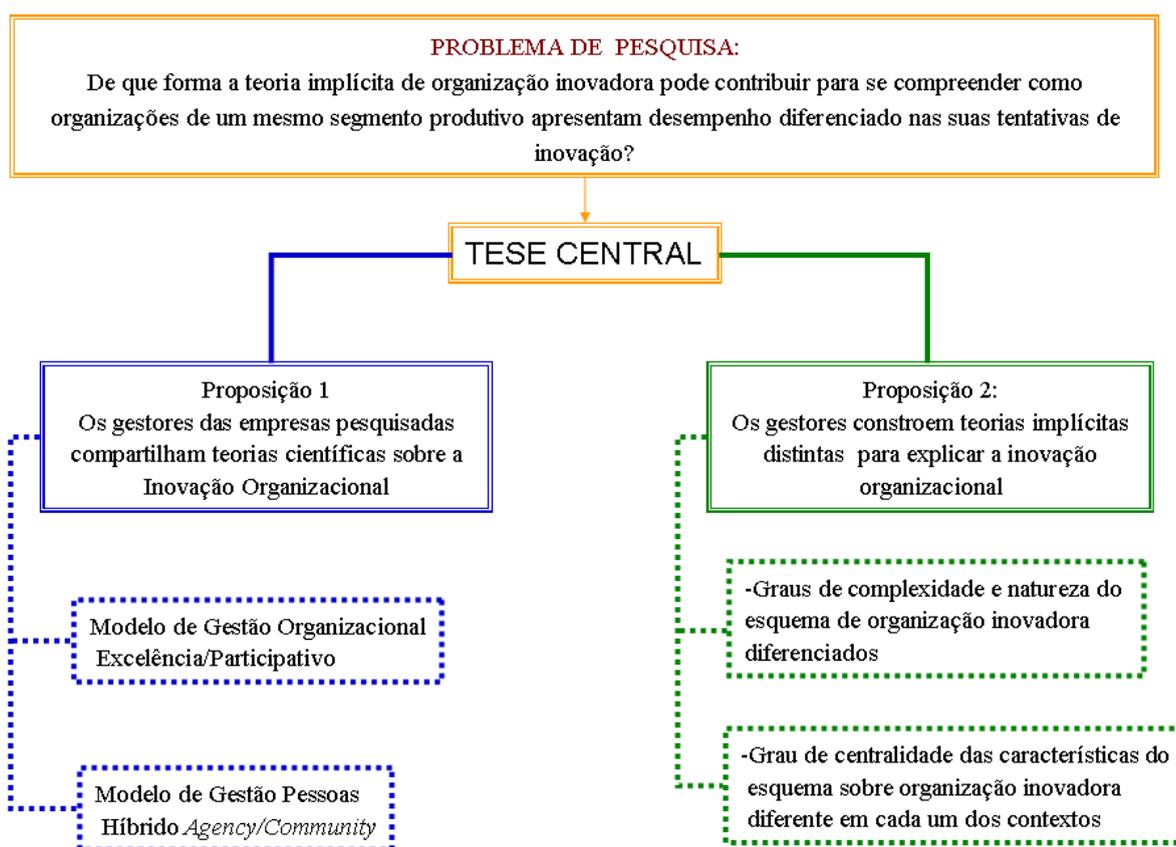
A fim de responder à pergunta central, definiram-se, também, algumas perguntas secundárias que nortearão o desenvolvimento do estudo:

- 1- Qual o nível de compartilhamento das teorias científicas selecionadas para definir a inovação organizacional entre os gestores das empresas classificadas como muito inovadora e pouco inovadora?
- 2- Qual a complexidade e a natureza do esquema que gestores das empresas classificadas como muito e pouco inovadoras possuem em relação à inovação?

3- Qual o grau de centralidade de características consideradas próprias de uma organização inovadora existente entre os gestores dos dois contextos pesquisados?

4- Qual a lógica que interliga os elementos esquemáticos e as características mais centrais identificados em relação à inovação nos dois contextos pesquisados?

Neste capítulo da delimitação da pesquisa, torna-se importante, também, explorar as proposições do estudo. Assim sendo, optou-se por elaborar um quadro sintético onde se pode visualizar de que forma pretende-se encaminhar a construção de respostas para o problema de pesquisa.



**Figura 7 – Esquema sintético do relacionamento entre o problema de pesquisa, tese central e proposições que compõem a tese.**

Fonte: Elaboração própria

Duas proposições formam a tese central definida para explicar os diferentes padrões entre as empresas pesquisadas. A primeira refere-se a suposição de que deverá se encontrar um grau significativo de compartilhamento das teorias científicas de organização inovadora exploradas no presente estudo. A segunda tese envolve a consideração de que haverá diferenças na forma como os atores inseridos em cada contexto interpretam e constroem sentido sobre a inovação (teoria implícita). As diferenças que se espera encontrar na configuração da teoria implícita de organização inovadora referem-se ao grau de complexidade e à natureza dos esquemas construídos e o grau de centralidade de algumas características consideradas próprias de uma organização inovadora. Neste sentido, espera-se encontrar, no contexto mais inovador, maior grau de complexidade do esquema cognitivo, uma natureza diferenciada dos elementos que compõem tal esquema e, também, características organizacionais inovadoras centrais diferentes daquelas do contexto menos inovador. A seguir, tais proposições são explicadas com mais detalhes.

### **3.3. PROPOSIÇÃO 1: OS GESTORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS COMPARTILHAM TEORIAS CIENTÍFICAS SOBRE A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

No presente estudo considera-se que as práticas de gestão inovadoras tendem a se difundir, mesmo com velocidades diferenciadas entre os países do mundo. Diversos são os estudos que analisam tal processo, seja através de enfoques mais críticos que apontam a ampla disseminação de um ideário considerado de sucesso mais como uma retórica do que efetiva implementação (GREY, 2004, WOOD JR. E CALDAS, 1998); seja através de estudos mais

descritivos, trazendo dados empíricos comprovando a ampla adoção de tais práticas (BASTOS et al, 2003; PEIXOTO, 2005; GULER E GUILLÉN, 2002, ROGER, 1995, dentre outros).

De qualquer forma, os pressupostos da teoria institucionalista apontam que valores e concepções se tornam institucionalizados na sociedade e influenciam as ações de indivíduos e organizações no sentido de assimilar tais pressupostos sob pena de não serem legitimados no sistema social. Segundo Meyer e Rowan (apud TOLBERT E ZUCKER, 1999)

*“as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletentes na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente de eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos”* (p. 200).

Muito embora seja necessário observar as influências do tipos de ambientes organizacionais que mais afetam determinada organização (mundial, nacional ou regional) em termos de práticas de gestão inovadoras pode-se dizer que há um conjunto delas consideravelmente institucionalizado e, portanto, com razoável poder de pressionar a sua aceitação tanto no contexto organizacional nacional como no internacional. Neste sentido, Guler e Guillén, 2002, levantaram dados em 85 países entre os anos de 1993 e 1998 sobre o número de certificações ISO 9000 conseguidas no período encontrando significativo aumento da certificação na maioria dos países (Brasil em 1993 tinha 113 certificações e em 1998, já eram 3 712; Estados Unidos 2059 em 1993 passando a 24987 em 1998, só para citar dois exemplos).

Portanto, pressões dos concorrentes com os quais as organizações competem, filiais de matrizes estrangeiras e parceiros de diversas natureza são considerados os principais

fatores que impulsionam a disseminação da inovação seja por meio de processos imitativos (mimetismo) seja como o pioneiro na adoção de práticas de gestão inovadoras.

Embora não se possa dispor de estudos que comprovem a influência do meio acadêmico e científico como meio institucionalizado de disseminar novas concepções gerenciais (ver, por exemplo, as conclusões de GULER e GUILLÉN, 2002) o papel de tais instituições não pode ser menosprezado. Principalmente no caso de indivíduos que ocupam cargos de gerência, as pressões por constante qualificação e desenvolvimento profissional estimulam o contato mais intensivo com a educação formal e a literatura acadêmica. Além disso, o próprio convívio e a inter-relação que se estabelece entre grupos de profissionais e entre organizações, possibilita a troca de informação e experiências que também colaboram para a difusão de informações, conceitos e práticas gerenciais. Cria-se, então, o que muitos autores chamam de retórica gerencial, ou seja, discursos escritos e falados justificando o uso de técnicas e práticas de gestão (ABRAHANSON E GREGORY, 1999).

Sendo assim, é de se esperar que pelo menos, conceitualmente, os gestores tenham clareza do que o mundo científico e empresarial considera mais adequado para a empresa ser considerada inovadora atualmente.

Finalizando a discussão deste item, cabe destacar que apesar de considerar as pressões institucionais no sentido da difundir e disseminar conceitos e práticas de gestão inovadoras acredita-se que a construção da inovação não se dá somente nesta direção. Apenas é um dos fatores que atuam em tal construção e todo o design da presente pesquisa revela a importância do papel central dos atores organizacionais neste processo.

### 3.3.1. Os modelos de gestão

A definição dos diferentes padrões de inovação assim como as respectivas empresas classificadas nestes padrões foi realizada em função da definição de que a inovação organizacional é aquela que ocorre na dimensão das práticas de gestão da organização.

Portanto, torna-se necessário, optar por algumas dimensões de análise da inovação organizacional em torno das quais uma teoria científica (explícita) de inovação é construída. De forma coerente com o conceito de inovação adotado, selecionou-se, assim, duas dimensões que podem ser consideradas como as que mais contemplam/envolvem as práticas de gestão inovadoras: o modelo de gestão organizacional e o modelo de gestão de pessoas.

Segundo Astivera (1989) os modelos são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade. São, portanto, uma simplificação porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em todas as suas dimensões. Os modelos são, também, de acordo com Astivera (1989), uma abstração, pois resultam sempre de uma representação simplificada do fenômeno real.

No entendimento de Deutch (1973) os modelos utilizados em Ciências Sociais podem ser considerados ferramentas ou instrumentos do conhecimento e apresentam pelo menos cinco funções: organizar e reorganizar dados separados e distantes, mostrando similaridades e conexões que geralmente passam despercebidas; predizer e conhecer resultados futuros; mensurar valores; heurística, decorrente da facilidade de manipular e processar informações e do grau de identificação que o modelo possui com a realidade; descrever a realidade ao delinear seus atributos básicos através de representações.

No que se refere aos modelos de gestão organizacional, pode-se encontrar diversas maneiras de descrevê-los e ou identificá-los. Na visão de Larivière (1994) os modelos de gestão podem se referir a modos de gestão, estilos de gestão ou teorias de gestão e, de forma genérica envolvem as políticas, procedimentos e o perfil de liderança da organização. Um dos mais completos conceitos de modelo de gestão é proposto por Chanlat (2002). Tal autor utiliza-se das expressões “modo de gestão” ou “método de gestão” para referir-se a um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela fixou. O conceito envolve, ainda, as condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas de gestão de pessoal, os objetivos e os valores além da filosofia da gestão que o orienta (CHANLAT, 2002).

Após assumir-se como definição de modelo de gestão a que foi proposta por Chanlat (2002), nos próximos subitens desta sessão, exploram-se os modelos de gestão específicos que são utilizados para orientar as análises do presente estudo.

### **3.3.1.1. O modelo de gestão organizacional: taylorista/burocrático *versus* excelência participação**

A literatura científica sobre a inovação organizacional tem definido diversas tendências, características e modelos de gestão que são considerados próprios de organizações inovadoras. Queiroz (2007), por exemplo, compartilha a idéia de que a literatura sobre as novas formas e modelos organizacionais é muito ampla e diversa e que recentes pesquisas revelam um consenso entre os autores de que formas, processos e papel das organizações

mudaram de maneira significativa no final do século XX. A maioria delas apresenta-se como grandes tendências como as que são exploradas nos trabalhos de Appenbaun e Batt (1994); Osterman (1998); Peixoto (2004), por exemplo.

Neste sentido, uma síntese do que é possível encontrar de comum em tais trabalhos aponta na direção de que as empresas mais inovadoras em seus modelos de gestão são aquelas que possuem: um grau de participação ampliado dos trabalhadores no processo de tomada de decisão; políticas de recursos humanos que promovem a qualidade de vida, a participação nos lucros e resultados além de apresentarem formas de remuneração variável; uma organização do trabalho baseada na autonomia, no trabalho em equipe, no auto-controle e na delegação de responsabilidade; estrutura hierárquica mais horizontalizada, menos rígida e mais flexível; tecnologia de informação avançada que permita a comunicação on-line interligando os diversos setores da organização; investimentos acima da média em treinamento, qualificação e desenvolvimento das pessoas na organização; visão de longo prazo amplamente disseminada entre os setores da organização; atuação em mercados internacionais, competindo com empresas globais; valores relacionados à responsabilidade social, preocupação com a comunidade e com o meio ambiente; estreita relação com clientes internos e externos; investimentos em tecnologias de ponta; uma visão mais sistêmica onde a criação, aprendizagem, desenvolvimento de produtos e serviços e demandas dos clientes formam um processo contínuo que se recicla constantemente.

Enfatizando algumas das tendências já apresentadas acima, mas acrescentando novas transformações, Pettigrew e Massine (apud QUEIROZ, 2007) também identificam as principais inovações organizacionais ocorridas nos últimos anos: a) descentralização radical da responsabilidade por resultados para as unidades operacionais; b) redução de níveis hierárquicos; c) redução do papel do *staff* corporativo; a alta cúpula passa a concentrar-se em criar e disseminar conhecimentos; d) uma mudança no estilo gerencial de comandar e

controlar para facilitar e autorizar; e) sistemas sofisticados de comunicação interna (tanto formal quanto informal), horizontal e vertical; f) uso extensivo de grupos *ad hoc* (interdivisional e interfuncional) focados em forças-tarefa, em vez de estruturas organizacionais departamentalizadas e rígidas e g) uso deliberado dos recursos humanos internos para disseminação de conhecimento.

Pode-se observar que as características e tendências apontadas pelos autores assemelham-se a alguns dos modelos de gestão disponíveis na literatura. Dentre eles destaca-se o modelo orgânico preconizado pelos teóricos da contingência, *adhocracia* concebido por Mintezberg (2003), de estrutura orgânica desenvolvido por Burns e Stalker (1994), dentre outros.

Dentre as diversas opções disponíveis para compor a delimitação do modelo de gestão a ser adotado no presente estudo, decidiu-se pelo modelo proposto por Chanlat (2002). Tal escolha se justifica na medida em que é possível identificar em tal modelo diversas dimensões da gestão, o que se mostra também coerente com a natureza ampla do próprio conceito de modelo de gestão proposta pelo referido autor.

Em sua forma original, Chanlat (2002) propõe quadro tipos de modelo de gestão, os quais podem ser analisados sob o ponto de vista de um *continuum* que vai desde um modo de gestão taylorista, passando pelo técnico-burocrático, pelo modo baseado na excelência e qualidade até chegar ao modo de gestão participativo. Assim, torna-se importante discorrer sinteticamente sobre cada um dos modelos propostos por Chanlat (2002):

a) Modo de gestão taylorista e neotaylorista: caracteriza-se por haver um trabalho fragmentado, dividido em partes. Neste sentido as tarefas são de natureza repetitiva exigindo mecanismos de controles bem elaborados. As recompensas financeiras são distribuídas de acordo com a produtividade individual, gerando pressão constante por aumento da produção. Caracteriza também este modelo, a diminuição do direito de expressão e a rigidez de normas e

horários de trabalho, além de uma divisão muito clara entre quem concebe e planeja o trabalho e aqueles que o executam. A visão implícita de ser humano focaliza o homem como um ser dotado de energia física e muscular, movido unicamente por motivações de ordem econômica.

b) Modo de gestão tecnoburocrático: enfatiza-se neste modo de gestão organizacional a especialização, a divisão do trabalho e a existência de uma pirâmide hierárquica que demarca a centralização do poder no topo da pirâmide. Valoriza-se a existência de normas e procedimentos registrados formalmente e a existência de regras e limitações que orientam o comportamento do trabalhador. Este modelo, inicialmente estudado por Max Weber a partir de uma análise sociológica de organizações estatais, acabou estendendo-se para outras organizações, principalmente quando estas se tornam maiores e mais complexas do ponto de vista de sua estrutura e funcionamento. A visão predominante neste modelo é a de um homem racional, comportando-se de acordo com regras impostas por uma estrutura burocrática.

c) Modelo de gestão baseado na excelência e qualidade: desenvolve-se em ambientes marcados pela acentuada concorrência entre organizações, necessidade de ser forte e de adaptar-se permanentemente, busca constante de êxito e do desafio. Caracteriza-se por concessão de maior autonomia aos empregados, exigência de maior envolvimento do empregado com as suas responsabilidades, relações hierárquicas mais igualitárias, flexibilidade e polivalência da mão-de-obra. As recompensas são de natureza material e também simbólica. Segundo Chanlat (2002) este modelo de gestão exige comprometimento total e adesão passional do trabalhador. A visão implícita de ser humano envolve a consideração de que o indivíduo é por natureza um ser que busca desafios e superação constantes.

d) Modelo de gestão participativo: reagrupa quase todas as experiências de gestão que fazem com que o trabalhador participe em diversos níveis organizacionais. Neste modelo, parte-se do princípio de que o ser humano é responsável e a ele deve-se conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa e para uma integração na gestão mais global da empresa. Assim, há uma participação do trabalho tanto em relação à organização do trabalho, às relações de poder quanto no que se refere à divisão dos lucros e resultados.

Para efeitos do presente estudo realizou-se uma adaptação da proposta de Chanlat (2002), transformando os quatro modelos em apenas dois grandes pólos:

a) o modelo taylorista/burocrático, formado pela incorporação dos modos taylorista e neotaylorista originalmente proposto por Chanlat (2002) e;

b) o modelo excelência/participativo, formado pelo agrupamento das características dos modos de gestão baseado na excelência ou da qualidade total com as do modo de gestão participativo preconizado por Chanlat (2002).

A Figura 8 mostra uma síntese da adaptação realizada a partir dos quatro modelos propostos por Chanlat (2002).

A construção dos enunciados do questionário aplicado aos participantes da pesquisa para identificar o quanto os gestores compartilham idéias apregoadas pela teoria científica da inovação foram construídos com base nas características de cada um dos modelos de gestão. Além de orientar a elaboração dos questionários, tal modelo também delimitou uma lista de características consideradas inovadoras. Tal escolha define uma hierarquização de tais características enquanto sua importância para a inovação além de uma justificativa do porque da escolha daquelas que foram selecionadas pelos gestores. Assim, construiu-se um eixo em torno do qual se organizou uma das bases de sustentação da construção da teoria implícita de organização inovadora em cada contexto. Um detalhamento

de tal procedimento encontra-se no capítulo que explora os procedimentos metodológicos da pesquisa.

Modelo Taylorista/Burocrático	Modelo Excelência/Participativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho.</li> <li>- Decisões organizacionais concentradas no topo da hierarquia.</li> <li>- Descrição detalhada e documentada de todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados, bem como a sucessão destes passos.</li> <li>- Atitude reativa à mudança, enfatizando o que acontece com concorrentes mais próximos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho distribuído de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções.</li> <li>- O poder decisório diluído entre os diversos níveis hierárquicos da empresa.</li> <li>- Documentação apenas dos padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção.</li> <li>- Atitude pró-ativa à mudança enfatizando construção de redes internas e externas de parcerias.</li> </ul>

**Figura 8: Síntese das características que compõem o modelo adaptado de Chanlat (2002):**

Fonte: Adaptado de Chanlat (2002)

A lista de características próprias de um modelo organizacional inovador foi subdividida em duas dimensões principais: as de natureza mais técnica e as de caráter mais relacional. A delimitação entre as dimensões não pode ser claramente estabelecida, tendo em vista que muitas características envolvem ambos os aspectos. Procurou-se, assim, adotar como critério classificar as características conforme a predominância maior do aspecto técnico ou do relacional.

Tal classificação representa um recorte teórico em torno do qual as análises podem ser realizadas, auxiliando na avaliação das dimensões que predominam na visão de inovação construída pelos gestores pesquisados.

A Figura 9 ilustra as características e sua respectiva classificação em termos de dimensão.

MODELO DE GESTÃO	
Características Dimensão Técnica	Características Dimensão Relacional
Ênfase resultados	Participação
Investimento em tecnologia ponta	Flexibilidade
Desenvolvimento de novos produtos e processos	Descentralização e delegação
Autocontrole	Autonomia

**Figura 9: Características modelo gestão inovador por dimensões de análise**

Após a discussão referente à delimitação do modelo de gestão organizacional utilizado como fundamento teórico na análise dos objetivos propostos para o presente estudo, a seguir, são especificados os aspectos que delimitam o modelo de gestão de pessoas.

### 3.3.1.2. O modelo de gestão de pessoas: *agency* e *community*

O segundo eixo que estrutura a análise da inovação organizacional reporta-se ao conjunto de idéias, crenças e valores acerca de como devem ser as relações envolvidas nos contratos entre indivíduos e organização.

Da mesma forma que é possível demarcar um conjunto de transformações e inovações mais recentes que ocorrem no modelo de gestão organizacional, alguns movimentos específicos que alteram a maneira de conceber o gerenciamento das pessoas no trabalho também são objeto de análise de estudiosos e pesquisadores da área (DUTRA, 2002; MOTA, 2002; FLEURY e FISCHER, 2001; DAVEL e VERGARA, 2001, dentre outros).

Um dos principais movimentos que, de certa forma, sintetiza tais transformações, é representado pela transição dos termos utilizados para denominar a forma como se dá a relação do indivíduo com a organização, ou seja, a noção de “Administração de Recursos Humanos” para “Gestão de pessoas”.

A administração de Recursos Humanos (ARH) caracteriza-se pelo foco na visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos, enfatizando a padronização e instrumentalidade de comportamentos das pessoas, enquanto desvaloriza manifestações da singularidade de cada sujeito, como seus interesses e expectativas (DAVEL e VEGARA, 2001). Trata-se, portanto, de uma abordagem que concebe o indivíduo como recurso que gera custos à organização. Neste sentido, a ARH ganha uma perspectiva operacional cuja função é a de atrair, selecionar, manter, remunerar e desenvolver as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho, tirando o maior proveito possível de seu trabalho (NEVES, 2002). Na verdade, a abordagem de ARH pode ser classificada em dois grandes paradigmas. Dependendo do enfoque mais funcionalista ou sistêmico que é dado às diversas atividades que se priorizam nesta abordagem, elas adquirem nuances diferenciadas, sem contudo abandonar sua identidade principal acima descrita. Segundo Dutra (2002) a ARH entendida como um sistema confere às funções especializadas uma visão mais inter-relacionada, envolvendo inclusive a relação destas com as estratégias mais globais da organização.

A difusão do termo e do modelo de “gestão de pessoas”, tanto no campo científico quanto organizacional, reflete a incoerência da aplicação do modelo de ARH num contexto marcado por inúmeras mudanças políticas, econômicas, sociais e organizacionais. No entanto, nem todos os autores da área concordam que a expressão gestão de pessoas tenha se difundido de maneira similar entre os campos da teoria organizacional e do mundo empresarial. Fischer (2001), por exemplo, pontua que parece haver um maior emprego da expressão entre os

especialistas nesta área mais do que nos livros acadêmicos que se dedicam ao tema. De qualquer forma, o emprego de uma nova expressão parece designar um marco de redefinição e não só sobre um espaço de atuação profissional, mas principalmente uma forma diferente de conceber o ser humano. Este necessita atuar em organizações onde predominam novas formas de organização do trabalho, novas posturas profissionais, tipos de resultados e vínculos com a organização. Portanto, o uso da expressão “modelo de gestão de pessoas” implica considerar que a área de RH perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas organizações. Envolve aspectos que vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas e abrangem, então, tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização (DIAS, 2005). Neste sentido, segundo Fleury e Fischer (2001, p. 56), o modelo de Gestão de Pessoas pode ser entendido como um *“conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”*.

A configuração que o modelo pode assumir vai depender de fatores tanto internos quanto externos. Os fatores internos são definidos pela cultura organizacional a qual estabelece limites e possibilidades para a efetivação do modelo de gestão de pessoas. Já os fatores externos, são considerados a partir da análise do papel e das políticas de RH. Segundo Fleury e Fischer (2001) as políticas têm a função de permitir o espaço no qual as relações de trabalho torna-se concretas e reais. Para as autoras, o conceito de modelo de gestão de pessoas implica reconhecer que é impossível para uma empresa criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho. Contudo, a organização pode propor um modelo que inclua princípios, políticas, práticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer (DIAS, 2005).

Coincidindo com o extenuamento do sistema clássico de Administração de Recursos Humanos e a ascensão de um modelo de Gestão de Pessoas apoiado em novos valores, expandem-se os estudos na área da ciência da cognição, aumentando, assim, o interesse pela investigação de como os esquemas cognitivos dos líderes organizacionais lhes permitem interpretar o ambiente externo e interno da organização, como eles internalizam os valores e objetivos da mesma e, por fim, como percebem os modelos e práticas de gestão adotadas pela administração.

Influenciados por essa perspectiva e lançando um olhar sobre a função de Recursos Humanos na nova era organizacional, Rousseau e Arthur (1999) conceitualizaram um modelo que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações.

Os termos *agency* e *communion* foram desenvolvidos por Baka (apud Grangeiro, 2006) com o objetivo de refletir as duas modalidades fundamentais da existência humana. Ou seja, *agency* e *communion* representam os grandes princípios organizadores da vida. Confrontam o *self* e a separação (*agency*) com o foco nos outros e nas relações (*communion*).

A noção *agency*, defende a habilidade de os atores tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, sendo o empreendedor autônomo o seu protótipo. Envolve, portanto, expressões de auto-proteção, auto-afirmação e controle direto sobre o ambiente. As oportunidades são vistas como fontes de flexibilidade e vantagem competitiva para trabalhador habilitado e capitalizado segundo as demandas do mercado.

Já a noção *community* enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de envolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. O aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são

ainda características marcantes dessa concepção, que tem como base a idéia de homem comprometido.

O modelo de gestão de pessoas *agency-community* tenta estabelecer o equilíbrio entre as características paradoxais da nova ordem socioeconômica. Devido à nova idéia de carreira sem fronteira e pressões competitivas, as empresas necessitam de uma visão sinérgica de duas idéias tradicionalmente opostas acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações (Grangeiro, 2006).

Para Rousseau e Arthur (1999), as noções *agency* e *community*, concebidas juntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, facilitando-lhes na criação de vantagem competitiva. É dessa maneira que as postulações de Rousseau e Arthur (1999) estão voltadas para a necessidade de um modelo híbrido *agency-community*, que leve em consideração tanto as características de autonomia e auto-regulação quanto de cooperação e suporte mútuos. Portanto, o modelo híbrido possibilita às firmas e trabalhadores responderem de maneira flexível às mudanças do mercado, enquanto se busca estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas cujos talentos são essenciais para a organização.

O modelo híbrido de gestão *agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas e programas adotados pela organização. Contemplando o gerenciamento de duas interfaces, a interface moral e a interface do conhecimento, este modelo de gestão, mostra-se como uma alternativa viável às pressões competitivas sobre as organizações.

Assim, associar *agency* e *community* implica em promover contratos de trabalho que tanto empregador quanto o funcionário possam cumprir. A gestão de pessoas, então, precisa atender aos interesses de cada parte de maneira mais mútua do que separada e mais mutável do que estática. Para Rousseau e Arthur (1999) fazer isso requer a construção da função de gestão de pessoas de forma diferente e, frequentemente, antagônica a que era construída no passado.

Processos de gestão	Modelo <i>Agency</i>	Modelo <i>Community</i>	Modelo Híbrido
Admissão	- Recrutamento - Orientação	- Recrutamento - Construção de relacionamentos	- Recrutamento - Construção de relacionamentos
Aprendizagem	- Treinamento	- Desenvolvimento - Socialização - Criação de relacionamentos com colegas (internamente)	- Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento - Treinamento/ Desenvolvimento - Socialização - Criação de rede de trabalho dentro e fora das organizações - Desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado
Avaliação de Desempenho	- Contribuição individual	- Sucesso do grupo/organização	- Resultados dos indivíduos, do grupo e da organização
Empregabilidade	- Responsabilidade do trabalhador	- Caminhos da carreira interna gerenciados pela organização	- Colaboração entre RH e trabalhador - Mobilidade interna e externa
Benefícios	- Responsabilidade do trabalhador	- Fornecimento de recursos para o bem-estar pessoal e familiar	- Flexibilidade na resposta às necessidades variáveis, incluindo escolha dos padrões de trabalho, dos horários assim como também benefícios móveis
Término	Questões legais	- Foco na justiça de procedimentos - Fornecimento de apoio e recolocação	- Foco na continuação do relacionamento (por exemplo, os ex-funcionários são considerados ex-discípulos).

**Figura 10: Modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur (1999)**

Fonte: Adaptado de Rousseau e Arthur (1999, p. 10)

A proposta de modelo híbrido de Rousseau e Arthur (1999) é construída a partir de seis fatores distintos: 1) Processo de admissão de funcionários centrado não somente no recrutamento de indivíduos como forma de substituir uma peça desgastada na engrenagem, mas também estimule para que esses indivíduos construam relações entre eles; 2) Processo de aprendizagem enfatizando treinamento mas também o desenvolvimento e a socialização e a criação de relações dentro e fora da empresa; 3) Avaliação de desempenho centrada em produtos individuais, do grupo e da empresa como um todo; 4) Empregabilidade, considerando mobilidade interna e externa e carreira sem limites para os funcionários. Neste sentido, pressupõe-se que a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira não recai somente sobre o trabalhador, nem somente sobre a organização, mas é uma responsabilidade compartilhada por ambos; 5) Benefícios envolvendo a noção de flexibilidade para responder às necessidades de mudanças, como a escolha de parceiros profissionais e 6) Término da relação formal entre trabalhador e empresa sinaliza para a continuidade da parceria. Na Figura 10 sintetiza-se as principais características dos modelos propostos por Rousseau e Arthur (1999) de acordo com os processos de gestão de pessoas envolvidos.

Para efeitos do presente estudo, optou-se por investigar apenas algumas das dimensões que compõem o modelo *Agency* e *Community*. O critério utilizado para selecionar as dimensões foram os resultados da análise fatorial realizada por Grangeiro (2006) ao validar um instrumento de análise do modelo *agency* e *community*.

A Figura 11 ilustra as dimensões escolhidas para compor o questionário utilizado no presente estudo.

O modelo adaptado orienta, portanto, a construção das questões que compõem o questionário aplicado aos participantes da pesquisa e que teve como objetivo principal identificar o quanto os gestores compartilham idéias que integram as teorias científicas da inovação em relação ao modelo de gestão de pessoas.

<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	
<b>MODELO AGENCY</b>	<b>MODELO COMMUNITY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores</li> <li>- Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio</li> <li>- Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho</li> <li>- Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular a cooperação entre os trabalhadores</li> <li>- Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.</li> <li>- Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.</li> <li>- Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores</li> </ul>

**Figura 11: Características dos modelos Agency e Community selecionadas para o presente estudo**

Fonte: Adaptado de Rosseau e Arthur (1999) e Gangeiro (2006)

Após as considerações sobre as delimitações teóricas relativas à primeira proposição que compõe a tese central, no próximo item, discorre-se a respeito das questões relativas à segunda proposição.

### **3.4- PROPOSIÇÃO 2: OS GESTORES CONSTROEM TEORIAS IMPLÍCITAS DISTINTAS PARA EXPLICAR A INOVAÇÃO**

O enfoque de inovação adotado para desenvolver a presente tese é o da perspectiva da escolha estratégica, em sua vertente construtivista. Há uma intersecção, também, com a abordagem sócio-técnica, no sentido da definição de Van de Ven (1986). Neste sentido, no presente estudo, optou-se por adotar um enfoque contrastante com a visão

determinística da inovação. Há um reconhecimento da importância do conhecimento e das crenças e concepções dos atores organizacionais, ou seja, dos processos cognitivos. Assim, considera-se central que a compreensão dos resultados da implementação de novas idéias envolvem o entendimento de processos cognitivos (SWAN, 1995).

Diversos autores têm destacado a importância do conhecimento dos processos cognitivos no fenômeno da inovação. Berneker (1987) entende a tecnologia como conhecimento que é estruturado, codificado e pensado por outros e distingue tecnologia como um corpo de conhecimento sobre relações de causa e efeito de sistemas técnicos que são partes escolhidas desse corpo de conhecimento e estão envolvidos na construção de procedimentos, linguagens, software, layout físico, etc. Clark e Staunton (1989) também vêm a inovação como uma variável que é socialmente construída e seu *design* se manifesta em diferentes formas para servir a diferentes contextos organizacionais. Nesta mesma linha de pensamento e destacando a dinamicidade dos processos de inovação, Weick (1990) sugere que a tecnologia é um equívoco, isto é, alguma coisa para a qual há diversas interpretações plausíveis. Portanto, elas requerem contínua estruturação e construção de sentido para serem gerenciadas. Os entendimentos humanos e os modelos mentais sobre eles são importantes na consideração de como uma dada inovação funciona. Para Weick (1993) não há uma organização real, ou uma inovação independente das cognições das pessoas envolvidas. São as pessoas que desenham a tecnologia e a organização em consonância com as suas estruturas perceptivas e explicativas.

Lowstedt (apud Swan, 1995) sugere que os pesquisadores que estudam as relações entre tecnologia e estrutura organizacional precisam olhar para cognições dos atores, pois consideram que a organização e a tecnologia são vistas como socialmente construídas por meio das pessoas que descrevem e interpretam a organização. Assim, a inovação não pode ser

considerada uma força exógena imperativa sobre a natureza organizacional.

A visão construtivista da inovação também é defendida por Grey (2004). O autor faz uma crítica ao discurso hegemônico da mudança organizacional e salienta que

*“...as pessoas existem numa gama de estruturas de significado – inclusive as do individualismo, que permitem que elas experimentem sua ação como um atributo pessoal – das quais a organizacional é apenas mais uma. Essas estruturas de significado são indeterminadas, abertas, além de imprevisíveis em seus efeitos e prováveis causas de consequências não intencionais”*(p. 18).

Utilizando a mesma linha de argumentação, Zuboff (1994) destaca que é necessário considerar que ao se implementar inovações tecnológicas, tais como as relacionadas com a informação,

*“as ações dos seres humanos se baseiam na construção de significados, na avaliação de interesses e, com variados graus de consciência, em escolhas. É no domínio da escolha que a tecnologia revela um certo indeterminismo. Embora redefina o horizonte de possibilidades, ela não pode determinar quais escolhas serão feitas e com que intenções”* (p. 51).

Um dos trabalhos que se utilizou do enfoque cognitivista para compreender processos de inovação foi o de Orlikowski e Gash (1994) que analisaram as concepções que usuários e projetistas de tecnologia da informação têm sobre tecnologia. Tais autoras assinalaram no estudo que um entendimento das interpretações que as pessoas fazem da tecnologia é crítico para entender a sua interação com ela. Assim, as pessoas controem sentido sobre a tecnologia e neste processo elas desenvolvem concepções, expectativas e conhecimentos particulares. Ao examinar tais interpretações, Orlikowski e Gash (1994) consideraram, também, que diferentes grupos dentro das organizações podem ter diferentes estruturas de entendimento do que seja a tecnologia. Neste sentido, os autores introduziram a

noção de congruência para descrever a natureza e extensão das diferenças entre tais grupos. No caso do estudo desenvolvido por Orlikowski e Gash (1994) os dois diferentes grupos analisados foram os dos projetistas e dos usuário da tecnologia da informação, constatando que os dois grupos tinham entendimentos diferenciados em relação à tecnologia da informação.

Um outro trabalho que se utiliza de uma visão construtivista de inovação é o desenvolvido por Geppert, Williams e Matten (2003). Os autores analisaram como um conjunto de práticas de gestão, implementadas em subsidiárias de empresas alemãs e inglesas, em diversas partes do mundo, sofreram um processo de interpretação e de construção social que foi amplamente influenciado pelas características da cultura local de cada empresa. Geppert, Williams e Matten (2003) mostraram que as práticas gerenciais não são uma simples imposição de uma racionalidade global ou de uma racionalidade organizacional. Elas estão sujeitas a um processo de interpretação onde racionalidades contextuais diferentes desempenham um papel importante.

Sintetizando o que foi exposto nesta etapa da delimitação, verificou-se que os estudos citados confirmam a importância de se analisar a inovação sob o ponto de vista da construção social, onde o ator organizacional desempenha importante papel na forma como se configuram os processos de inovação.

### **3.4.1. Graus de complexidade e natureza diferenciadas do esquema sobre organização inovadora**

A quantidade de elementos esquemáticos e a variedade de dimensões e elementos que caracterizam a teoria implícita de organização inovadora vão definir a complexidade que envolve o fenômeno da inovação organizacional. As dimensões vão identificar, então, qual a amplitude do entendimento que os gestores possuem da inovação. Portanto, os atores organizacionais poderão identificar diversas explicações, mas pode ocorrer que elas estejam relacionadas a apenas algumas dimensões do contexto organizacional. Isto implica pressupor que na empresa muito inovadora os atores possuam explicações que envolvam diversas dimensões organizacionais, enquanto que os atores inseridos em contexto menos inovador tenham uma abrangência de explicações mais restrita. O estudo preliminar de Bastos e Janissek-de-Souza (2004) já apresentou algumas evidências destas diferenças. Assim, constatou-se que no contexto inovador as explicações estavam relacionadas a sete dimensões (pessoas, liderança, tecnologia, ambiente, mudança, estratégia e produto). Já no contexto pouco inovador as explicações se referiram a cinco destas dimensões (pessoas, ambiente, mudança, estratégia e produto).

Outros estudos que enfatizam o papel dos gestores principais na construção da inovação organizacional argumentam que eles possuem noções mais claras e mais amplas dos objetivos, das ações e das conseqüências de suas ações. Jenkins e Johnson (1997), por exemplo, argumentam que os gestores de alta *performance* são mais hábeis para articular um conjunto de efeitos mais amplos que uma decisão particular envolve. Já os gestores de baixa *performance* não conseguem explorar adequadamente as implicações de suas ações. Os autores também identificaram que gerentes bem-sucedidos conseguem produzir mapas causais

mais coerentes e articulados assim como representam uma gama maior de *clusters* que agrupam explicações em diversas dimensões organizacionais. Dentre as dimensões que se mostram mais centrais nos mapas causais de gestores mais eficazes é a importância atribuída à relação com os clientes. O foco no cliente é assim, um aspecto central na definição de suas estratégias de ação.

### **3.4.2. Grau de centralidade das características do esquema sobre organização inovadora diferenciados**

O grau de centralidade das características de uma organização inovadora envolve a análise do quanto um conjunto de 16 características no que se refere à importância e ao grau de consensualidade existente entre os dois grupos de gestores pesquisados sobre as mesmas.

A noção de consensualidade foi desenvolvida por diversos autores, especialmente, Gioia e Sims (1986), Isabella (1990) e Finney e Mitroff (1986). Estes autores entendem a consensualidade como uma razoável quantidade de concordâncias implícitas entre os membros organizacionais enquanto significados e explicações apropriadas para um determinado evento ou fenômeno.

Parte-se do pressuposto que, na medida em que não haja certo nível de compartilhamento, seja entre o corpo gerencial, entre o grupo de empregados ou entre gestores e funcionários, maior a probabilidade de a organização enfrentar dificuldades e conflitos para desenvolver, implementar e alcançar os resultados em relação a práticas inovadoras de gestão. No entanto, é conveniente considerar um aspecto que Gronhaug e Falkenberg (1998) chamam a atenção. Estes autores salientam que é de se esperar alguma diferença entre as concepções de atores que se encontram em posições diferentes na estrutura

organizacional, pois eles experienciam situações diferenciadas e têm papéis também diferenciados neste contexto. Assim, evidências empíricas têm demonstrado que os gestores possuem explicações mais consensuais entre eles dos fatores que levam ao sucesso. Portanto, de acordo com Cannon-Bowers e Salas (2001) a cognição compartilhada é valiosa por ajudar a entender a *performance* de equipes ao explicar como membros de equipes eficazes interagem uns com os outros. Tais equipes podem, freqüentemente, coordenar seus comportamentos sem precisar de mecanismos de comunicação além de possibilitar a interpretação de questões centrais de maneira similar, tomar decisões compatíveis e agir de forma mais apropriada. Segundo Cannon-Bowers e Salas (2001)

*“o conceito de cognição compartilhada ajuda-nos a explicar o que separa equipes eficientes das não eficientes, ao sugerir que nas equipes mais efetivas os membros têm similar ou compatíveis conhecimentos e que eles usam esse conhecimento para guiar seus comportamentos”*(p. 196).

De maneira similar ao pensamento de Cannon-Bowers e Salas (2001), Gronhaug e Falkenberg (1998) consideram crucial que haja certo grau de consenso gerencial sobre o que causa resultados de alta *performance*, pois eles exercem considerável impacto no alcance de tais resultados. Conseqüentemente, espera-se que um dos motivos que podem levar a um baixo desempenho organizacional possa ser explicado pela falta de consenso, principalmente entre o corpo gerencial da organização menos inovadora.

Da mesma forma que o consenso, espera-se que os dois grupos de gestores façam avaliações diferenciadas de quais características organizacionais consideram mais centrais para definir inovação. Parte-se do pressuposto que as experiências individuais, grupais e organizacionais e a estruturação cognitiva a respeito da inovação, se processam de forma particular em cada contexto e ajude a oferecer indicações de como tais particularidades podem explicar aos diferentes resultados alcançados nas tentativas de inovar em práticas de gestão.

QUESTÕES	PROPOSIÇÕES	JUSTIFICATIVAS DAS PROPOSIÇÕES
1- Qual o nível de compartilhamento das teorias científicas selecionadas para definir a inovação organizacional entre os gestores das empresas classificadas como muito inovadora e pouco inovadoras?	Gestores dos dois contextos pesquisados compartilham amplamente o conjunto de teorias científicas que definem as condições do que leva uma organização a ser considerada inovadora.	O ambiente institucional no qual se inserem os gestores de empresas do mesmo ramo de atividade dissemina amplamente as teorias científicas existentes sobre o que leva a inovação. Neste sentido, espera-se que a maioria dos gestores concorde com o que a literatura da área aponta como sendo a inovação organizacional.
2- Qual o grau de complexidade e natureza do esquema que gestores das empresas classificadas como muito e pouco inovadoras possuem em relação à inovação?	Haverá diferenças em termos da quantidade e natureza dos elementos que formam o esquema de uma organização inovadora entre gestores dos dois contextos pesquisados.	Enquanto um processo socialmente construído, as teorias científicas em relação à inovação deverão ser filtradas e interpretadas de forma diferente entre os gestores inseridos nos dois contextos estudos. Neste sentido, tanto a configuração do esquema como a articulação que poderá ser encontrada devem fornecer elementos importantes que permitam explicar os desempenhos diferentes entre as empresas pesquisadas.
3- Qual o grau de centralidade das características consideradas próprias de uma organização inovadora existente entre os gestores dos dois contextos pesquisados?	Haverá diferenças entre as características consideradas mais centrais para a inovação na visão dos dois grupos de gestores pesquisados.	
4- Qual a lógica que interliga os elementos esquemáticos identificados sobre a inovação nos dois contextos pesquisados?	A lógica que articula os elementos esquemáticos e as características centrais define teorias implícitas de organização inovadora diferenciadas entre os contextos pesquisados.	

**Figura 12: Proposições do estudo por questão de pesquisa**

Fonte: Análise conteúdo da entrevista

Explicadas as principais proposições do estudo, e para finalizar este capítulo, apresenta-se, na Figura 12, uma visão geral relacionando às questões de pesquisa, as hipóteses e uma justificativa para a identificação das mesmas.

Após a compreensão da delimitação geral do estudo, principalmente em relação às questões e hipóteses da pesquisa, é possível, então, discorrer, na próxima seção, sobre os procedimentos metodológicos definidos para atingir os objetivos da pesquisa.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta etapa do trabalho são explicados os principais procedimentos utilizados para desenvolver a presente tese em direção ao atendimento dos seus objetivos. Para tanto, tais procedimentos estão divididos em três etapas principais as quais envolvem diferentes estratégias metodológicas. Assim, a primeira etapa refere-se a um estudo extensivo na indústria brasileira que teve como objetivo principal mapear a extensão e a intensidade de uso de um conjunto de doze práticas de gestão da produção e permitiu a identificação da classificação das empresas segundo o padrão de inovação.

Já em uma segunda etapa, realizou-se estudos de casos piloto para a identificação da teoria implícita de organização, em contextos diferenciados de adoção de práticas de gestão. Como resultado do estudo piloto, tornou-se necessário realizar alguns ajustes implicando num realinhamento metodológico os quais constituem a terceira etapa dos procedimentos metodológicos.

#### **4.1- ETAPA I: O ESTUDO EXTENSIVO: IDENTIFICANDO OS PADRÕES DE INOVAÇÃO EM PRÁTICAS DE GESTÃO**

Esta etapa trabalho foi realizada no ano de 2003 e se constituiu em um recorte de uma pesquisa mais abrangente, que buscou caracterizar, no segmento industrial brasileiro, a introdução e uso de doze práticas de gestão da produção. A pesquisa consistiu numa replicação de uma investigação originariamente desenvolvida pelo Instituto de Psicologia do Trabalho (IWP), da Universidade de Sheffield, na Inglaterra. O recorte, para efeitos do presente trabalho, centrou-se na identificação da extensão e a intensidade de uso das doze práticas de gestão selecionadas. Este recorte permitiu que as empresas pesquisadas pudessem ser classificadas segundo o seu padrão de inovação em relação à adoção desse conjunto de práticas. Os resultados gerais da pesquisa podem ser encontrados em Peixoto e Bastos (2004).

O estudo se caracterizou como um *'survey'* de natureza extensiva e de corte transversal, que descreveu um determinado fenômeno e mostrou como ele se diversifica, no âmbito dos diferentes segmentos que caracterizam a população investigada.

A coleta de dados, nesta primeira etapa, foi feita a partir de um questionário, que funcionou como um roteiro estruturado de entrevista, e foi adaptado do instrumento original aplicado na pesquisa da Universidade de Sheffield. Para a realização do estudo foi feita uma versão do instrumento em português, observando-se os cuidados técnicos para validação desse processo. Foi realizado um teste piloto do questionário para avaliar a qualidade da versão brasileira. O teste foi realizado com a utilização de um aparelho de viva voz, o que permitiu que toda a equipe de pesquisadores acompanhasse ao vivo as primeiras duas entrevistas, identificando os possíveis problemas no instrumento, e as reações dos entrevistados, e deu origem à criação de um *script* básico do roteiro de entrevistas. Esse teste piloto permitiu,

ainda, o ajustamento à realidade brasileira do sistema das categorias utilizadas na versão original.

O instrumento, integrado por itens fechados, envolveu uma matriz com as doze práticas selecionadas, sobre as quais foram feitas várias perguntas específicas que buscam identificar o uso, a efetividade e as razões para introdução das práticas nas organizações.

A população do estudo foi composta por um conjunto de empresas industriais brasileiras, nos seus diversos segmentos, com um número de empregados igual ou superior a 150. No estudo buscou-se ter uma abrangência nacional, atingindo a todos os estados da Federação. Assim, a unidade de análise, base para definição da amostra, consistiu de empresas industriais de médio e grande porte, atuando no Brasil, independentemente do controle do seu capital ser ou não nacional.

Trabalhou-se com as bases de dados dos cadastros das Federações Estaduais das Indústrias, a relação das “Maiores e Melhores” da Revista Exame, e ainda o cadastro do Instituto Miguel Calmon – IMiC. De posse desse universo delimitado, foi escolhida uma amostra aleatória, estratificada por região e segmento industrial de 300 empresas. Ao final do levantamento, foram realizadas 220 entrevistas em todo o território nacional.

Apesar de se buscar preservar uma representatividade da amostra em termos de segmentos industriais, houve discrepâncias entre o planejado e o realizado. Em uma pesquisa com essas características, a amostra somente é definida *a posteriori*, uma vez que não se pode controlar a disponibilidade das empresas para participar. A maior parte das empresas entrevistadas possuía um quadro de funcionários na categoria de 150 a 249 (39,1%); de 250 a 499 (34%); de 17,7% as empresas entre 500 a 999 funcionários, e 9,3%, as com mais de 1000. Com relação à participação específica de cada região da federação na composição da amostra final, verificou-se uma participação superior da região sul (40,6%), vindo a seguir o sudeste

(37,7%) e o nordeste com 19,3% dos casos. As regiões norte e centro-oeste perfazem apenas 2,4% dos casos entrevistados. Quanto ao segmento industrial verificou-se uma participação mais expressiva de empresas dos seguintes ramos: alimentos e bebidas (12,7%), indústria de metal pesado (11,8%), química e petróleo (10,5%), equipamento eletro/eletrônico (8,6%), móveis e madeira (8,2%), pedra, vidro e concreto (8,2%), papel (7,7%), maquinaria industrial e comercial (7,7%).

O informante entrevistado foi o gestor (diretores, gerentes e supervisores) encarregado da área de operações e produção. No geral, utilizaram-se as informações prestadas por gestores de nível hierárquico superior, podendo ser executivos centrais, gerentes ou diretores da área de produção, a depender da estrutura organizacional de cada empresa. Os dados foram coletados através de entrevistas telefônicas realizadas por um *Call Centre* que foi contratado para a realização das mesmas. Os operadores foram treinados, e um *script* foi desenvolvido para a aplicação dos questionários.

Na realização da coleta de dados, aos entrevistados era apresentada uma breve descrição de cada prática a ser investigada. Em seguida, as questões eram formuladas e, na seqüência, eram apresentadas as respostas possíveis. Em algumas partes do questionário, um possível silêncio do respondente, ou uma negativa de escolha de uma das alternativas disponibilizadas, foram considerados como respostas válidas e assinaladas pelos entrevistadores. Com certa frequência, a coleta de dados envolvia mais de uma sessão de entrevista, sobretudo em função de disponibilidade de tempo do executivo ou dirigente. Isso ocorreu, especialmente, naquelas empresas em que um número maior de práticas havia sido introduzido. Os dados coletados são de natureza quantitativa, sendo as categorias previamente definidas no próprio instrumento. Os dados foram digitados e analisados através do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 11.0. Para fornecer esse panorama descritivo

geral do país, foram utilizadas rotinas específicas do SPSS que forneciam estatísticas descritivas – frequências percentuais e escores médios – das diversas dimensões ou aspectos utilizados para caracterizar cada prática de gestão.

Tendo em vista que o recorte do estudo extensivo teve como objetivo principal definir uma classificação das empresas segundo o seu padrão de inovação em práticas de gestão, a seguir passamos a detalhar como tal classificação foi realizada.

<b>Desenvolvimento de pessoas (PIDP)</b>	Envolve práticas que combinam a organização do trabalho e políticas de recursos humanos que propiciam maior participação na tomada de decisão, oportunidade para aprender novas habilidades principalmente através do trabalho em equipe e da delegação de poder e responsabilidade (Ramsay et al, 2000).	Cultura de Aprendizagem (LC)	Aprendizagem organizacional – treinamento contínuo que promova oportunidades a todos os funcionários, independente das necessidades específicas do trabalho.
		Trabalho Em Equipes (TBW)	Os funcionários são alocados em equipes, com o objetivo de criar uma situação propícia para o trabalho colaborativo e complementar.
		Gestão da Qualidade Total (TQM)	Estratégia de gestão que prioriza a busca constante da qualidade por meio da participação coletiva.
		Empowerment (EWP)	As responsabilidades são delegadas de modo a agilizar a tomada de decisões.
<b>Racionalização dos processos de trabalho (PIRT)</b>	Envolvem práticas que enfatizam mudanças estruturais e processuais na organização do trabalho através da otimização dos custos, da reestruturação do fluxo de trabalho, de pessoal, da relação com parceiros e da utilização mais intensiva de novas tecnologias de informação.	Terceirização (OUT)	A organização se desobriga de realizar determinados processos, não considerados seu principal negócio. Objetiva o alcance de maior eficiência, qualidade, competitividade e redução de custos.
		Reengenharia (BPR)	Mudança radical, re-planejamento dos processos de produção e eliminação de procedimentos desnecessários.
		Parcerias na Cadeia de Suprimentos (SPC)	Procura solucionar a questão da velocidade de resposta aos clientes, através do trabalho conjunto entre o sistema logístico de uma empresa e os membros do canal de distribuição de outras empresas interligadas operacionalmente. Alianças estratégicas com fornecedores e clientes.
		Just-in-time (JIT)	Redução significativa dos estoques intermediários e finais, por meio do ajuste da produção em função das demandas dos clientes.
		Manutenção Produtiva Total (TPM)	Manutenção preventiva, em que todo o pessoal da operação é envolvido em pequenas manutenções e reparos.
		Engenharia Simultânea (CE)	Desenvolvimento do projeto do produto de maneira integrada e paralela com os processos relacionados.
		Tecnologia Integrada Baseada Em Computador (ICT)	Conexão dos equipamentos computadorizados, de modo a otimizar e integrar o processo produtivo (exemplo: CAD/CAM, CIM e FMS)
		Células De Produção (MC)	O planejamento do trabalho é feito pelos empregados, porém o controle ainda é exercido pela gerência – grupos semi-autônomos. Integração e agilidade do processo de produção.

**Figura 13: Conjunto de práticas de gestão da produção e sua definição conceitual**

Fonte: Dados pesquisa *survey*

Um primeiro procedimento foi utilizar uma categorização conceitual das práticas em relação ao seu objetivo principal: se voltadas mais para racionalizar processos de trabalho ou se estão mais relacionadas com a gestão de pessoas. A Figura 13 ilustra os dois conjuntos de práticas, assim como, o conceito de cada uma delas.

Em seguida, foram extraídas médias que refletiam a extensão de uso de cada uma das práticas estudadas.

A partir da identificação da extensão de uso de tais práticas, as empresas foram classificadas em quatro distintos padrões de inovação:

- a) muito inovadoras: empresas com média de adoção de PIRT e PIDP acima da média nacional;
- b) pouco inovadoras: empresas com média de adoção de PIRT e PIDP abaixo da média nacional;
- c) inovadoras em práticas de gestão de pessoas: empresas com média de adoção de PIRT inferior e PIDP superior à média nacional e
- d) inovadoras em práticas de racionalização dos processos de trabalho: empresas com média de adoção de PIRT superior e PIDP inferior à média nacional.

Os quatro padrões de inovação foram definidos com base nas médias de extensão de uso, conforme mostra a Tabela 1.

**Tabela 1: Padrões de adoção das práticas inovadoras de gestão**

<i>CLUSTERS</i>	Nº	%	<i>Escore Médio PIRT</i>	<i>Escore Médio PIDP</i>
Muito inovadoras	62	28,8	3,62	4,34
Pouco inovadoras	29	13,5	1,65	1,73
Mais inovadoras no desenvolvimento de pessoas do que racionalização trabalho	67	31,2	2,53	3,8
Mais inovadoras na racionalização do trabalho do que no desenvolvimento de pessoas	57	26,5	2,95	3,02
TOTAL	215	100	2,81	3,45

Fonte: Dados pesquisa *survey*

Os procedimentos anteriormente descritos permitiram então, identificar as empresas que apresentaram padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão, propiciando as condições necessárias para a realização dos estudos de caso. Tais estudos consistiram, portanto, na segunda fase da pesquisa que a seguir será explorada.

## **4.2. ETAPA II – OS ESTUDOS DE CASO: IDENTIFICANDO A TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA EM EMPRESAS COM DIFERENTES PADRÕES DE INOVAÇÃO EM SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

Esta segunda etapa do estudo envolveu a definição dos procedimentos necessários para identificar a teoria implícita de organização em diferentes contextos de inovação em práticas de gestão organizacional. Para tanto, os procedimentos envolveram duas fases principais. A primeira fase consistiu de um estudo piloto que teve como objetivo testar os instrumentos de pesquisa planejados e realizar os possíveis ajustes nos procedimentos metodológicos e conceituais desta etapa da pesquisa.

Já a segunda fase desta etapa, consiste na redefinição dos procedimentos, com base nos ajustes identificados quando da aplicação do estudo piloto.

### **4.2.1. O estudo piloto**

O estudo piloto envolveu estudos de casos, valendo-se de uma estratégia intensiva e qualitativa para a apreensão do seu objeto de estudo. O trabalho possuiu, também, um caráter exploratório, por buscar construir uma primeira abordagem sobre como se interligam a teoria implícita de organização e os contextos, mais ou menos inovadores, nos quais as

organizações estudadas estão inseridas. À natureza exploratória do estudo corresponde um conjunto de decisões metodológicas coerentes: uma abordagem mais intensiva do que extensiva que prioriza o estudo de poucos casos, tanto em termos de organizações, quanto dos seus atores.

Foram selecionadas oito empresas consideradas de grande porte, situadas na região da grande Salvador. O critério para tal escolha foi definido a partir dos escores médios de adoção de dois grandes conjuntos de práticas inovadoras – aquelas que enfatizam o desenvolvimento de pessoas, e as que priorizam a racionalização dos processos de trabalho, definidas na primeira fase do presente estudo.

Em seguida, selecionaram-se 2 empresas de cada *cluster* para a realização do estudo. O principal critério para a seleção, a partir de então, foi a facilidade de acesso a tais empresas. No entanto, no cluster pouco inovador, uma das empresas selecionadas, no último momento, alegando problemas internos, não oportunizou o acesso dos pesquisadores, ficando, então, o cluster 3, apenas com uma empresa.

**Tabela 2: Número de entrevistados por padrão de inovação, empresa e por cargo**

<b>Padrão de Inovação</b>	<b>Empresa</b>	<b>Gestor</b>	<b>Funcionário</b>	<b>Total Entrevistados</b>
Muito Inovador	A	1	3	4
	B	1	2	3
Pouco Inovador	C	1	2	3
	D	1	1	2
Inovador em Gestão de Pessoas	E	1	2	3
Inovador em Racionalização dos Processos de Trabalho	F	1	2	3
	G	1	3	4
TOTAL		7	15	22

Fonte: Dados pesquisa *survey*

Escolhidas as empresas, definiu-se, em seguida, o número de entrevistados conforme o quadro abaixo. O gestor era o executivo central da organização ou o executivo responsável pela área de produção. Os trabalhadores foram escolhidos entre os da equipe mais próxima do gestor entrevistado.

As informações foram coletadas a partir de entrevistas estruturadas com questões abertas e fechadas, explorando o objeto do presente estudo – a teoria implícita de organização bem sucedida. Para identificar a teoria implícita dos entrevistados sobre as características de uma organização bem-sucedida utilizaram-se dois procedimentos. Primeiro, solicitou-se que fossem evocadas livremente as idéias associadas a uma organização bem sucedida no mundo atual. Após a coleta das evocações livres, utilizou-se um conjunto de itens com estruturas em formato de escala do tipo Likert de seis pontos, sendo 1 total discordância e 6, representando total concordância com o enunciado. Tais itens cobriam as três dimensões ou eixos que definem a teoria implícita: 8 questões identificaram as características desejáveis quanto à relação da organização com o ambiente (4 questões indicando pró-atividade e 4 questões indicando reatividade); 26 questões que investigaram o tipo de estrutura organizacional (13 representando modelo mecânico e 13 questões do modelo orgânico) e 20 questões com características da relação entre indivíduo e organização (modelo *agency*, 10 questões e *community*, 10 questões).

As informações coletadas foram analisadas pelo programa SPSS, utilizando-se análises descritivas simples, a exemplo de medidas de tendência central e de dispersão. Assim, a partir das médias identificadas, foi possível mapear as tendências em relação às dimensões de análise. Para as informações oriundas da questão aberta da entrevista realizou-se a análise de conteúdo definindo, inicialmente, as unidades de análise que se relacionavam à concepção de uma organização bem-sucedida. Em seguida, agruparam-se tais unidades em

categorias mais amplas de análise. Esses dados foram organizados sob a forma de mapas cognitivos, utilizando-se o software *Mind Manager* versão X5.

Os resultados do estudo piloto encontram-se no Anexo 2. Salienta-se que tais resultados foram publicados em evento científico nacional, o que oportunizou também, momento para debates e reconhecimento das suas principais limitações.

Passa-se, a seguir, a explorar, de maneira sintética, as limitações identificadas a partir do estudo piloto e que motivaram a re-definição das linhas gerais da presente tese.

- **As limitações teórico-metodológicas identificadas a partir do estudo piloto**

Pode-se dividir as limitações identificadas no estudo piloto em duas categorias: as de natureza teórica e as metodológicas.

Duas limitações teóricas principais foram identificadas no estudo piloto. Quando da realização do estudo piloto a compreensão do conceito e das implicações de se estudar teoria implícita ainda não eram totalmente conhecidas. O aprofundamento de tal compreensão levou a redefinir algumas dimensões que são importantes identificar e que não foram objeto de investigação no estudo piloto. Assim, a importância de se estabelecer um paralelo entre teoria científica e teoria implícita, a importância dos esquemas na constituição da teoria implícita além da investigação do grau de centralidade sobre as características de organização inovadora foram aspectos que se mostraram necessários de serem incorporados na investigação.

Além disso, percebeu-se a necessidade de se investigar um tipo mais específico de teoria implícita, mais coerente com o próprio critério utilizado para classificar as empresas em diferentes contextos de inovação. Portanto, ao invés do conceito de teoria implícita de

organização bem-sucedida, investigada no estudo piloto, optou-se por adotar o conceito de teoria implícita de organização inovadora.

As limitações metodológicas identificadas no teste piloto se referem, basicamente, ao instrumento de pesquisa utilizado e às características da amostra investigada. Em relação aos instrumentos, com a redefinição conceitual do constructo teoria implícita repensou-se, também, os meios para coletar as informações necessárias. Neste sentido, instrumentos que permitissem captar as informações sobre a teoria científica de inovação, sobre a formação dos esquemas e sobre o grau de centralidade de algumas características foram definidos.

Uma segunda constatação, que tem relação com a primeira, refere-se ao tamanho da amostra. Considerar apenas a percepção de gestores de uma área específica da organização mostrou-se ser um limitador para a análise de dados. Isto implicou em considerar a necessidade de um estudo mais abrangente, incluindo a participação de todo o corpo gerencial das organizações pesquisadas.

Portanto, a partir de tais evidências, houve a necessidade de repensar os procedimentos metodológicos os quais são a seguir explicitados.

#### **4.3. O REALINHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

São apresentados neste item, os procedimentos metodológicos ajustados com base nas limitações do estudo piloto.

### 4.3.1. Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de natureza compreensiva e aprofundada sobre a formação de uma estrutura cognitiva em organizações com diferentes padrões de inovação. O estudo de caso torna-se o método mais adequado tendo em vista que a natureza do objeto a ser investigado, a compreensão da teoria implícita de organização inovadora exige um tratamento intensivo dos dados. Para Gerring (apud GONDIM et al, 2005) o estudo de caso é um estudo intensivo de uma unidade simples ou fenômeno delimitado, apropriado para elucidar uma ampla classe de unidades similares. Na mesma linha que destaca a singularidade do caso, Eisenhardt (1999) define estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que foca sobre o entendimento da dinâmica presente dentro de um contexto ou cenário singular. Adicionalmente a autora destaca que as principais finalidades do estudo de caso são a de descrever o fenômeno, gerar teorias e testá-las. Pode-se observar que os autores salientam, na definição do estudo de caso, a questão da singularidade que segundo Gondim et al (2005) é fundamental e ainda relativamente pouco explorada nos estudos sobre o tema. Neste sentido, pode-se argumentar que a questão da singularidade, no presente estudo, se manifesta, especificamente, na escolha de duas organizações com desempenhos diferenciados em relação aos seus padrões de inovação.

Considera-se também que a natureza preponderantemente qualitativa da pesquisa é coerente com a abordagem teórica adotada para o presente estudo. Neste sentido, concebe-se o papel do ator como central na construção da inovação organizacional. Conforme afirma Birman (1991 p. 15) *“reconhecer...a produção do sujeito na produção do objeto teórico é afirmar, ao mesmo tempo, que o sujeito empreende um trabalho de interpretação do real e que a interpretação é constitutiva da objetividade científica”*.

Um outro ponto que envolve o modelo geral da pesquisa é a adoção de uma abordagem multinível, tendo em vista que as informações e os resultados do estudo passarão pela análise individual, grupal e organizacional. O planejamento da pesquisa envolve uma abordagem que combina procedimentos quantitativos e qualitativos, buscando conferir explicações referentes a um contexto organizacional singular em seus aspectos sócio-culturais. Coerente com tal abordagem, o estudo caracteriza-se também, pela natureza explicativa do objeto de investigação, tendo em vista que se pretende ir além das descrições dos significados individuais.

#### **4.3.2. Participantes do Estudo**

Foram selecionadas duas empresas industriais de grande porte, situadas na região da grande Salvador, classificadas como tendo diferentes padrões de inovação organizacional: muito e pouco inovadora. O critério para escolha da empresa tomou como base os resultados da primeira fase da presente pesquisa que identificou a extensão de uso de 12 práticas inovadoras de gestão, em um conjunto de 215 empresas industriais brasileiras.

**Tabela 3: Caracterização das empresas pesquisadas segundo o padrão de inovação a média de uso dos dois conjuntos de práticas inovadoras de gestão**

Padrão de Inovação	Empresa	Média PIRT	Média PIGP	Caracterização
Muito Inovador	A	3,37	3,75	Empresa dedicada exclusivamente à agricultura e pioneira em biotecnologia. Seus principais produtos são os herbicidas, sementes e produtos da biotecnologia. Em dezembro de 2001, foi inaugurada, no Pólo Petroquímico de Camaçari, a primeira fábrica da empresa no Brasil.
Pouco Inovador	B	2,00	2,55	Multinacional norte americana do ramo de produtos químicos inorgânicos. A filial na Bahia é especializada na produção de Dióxido de Titânio. Emprega mais de 4 mil pessoas globalmente e aproximadamente 300 na Bahia. É uma das líderes no seu setor de atuação. Devido ao caráter de sua produção, a preocupação com o meio ambiente e com as comunidades circundantes é constante, constituindo normas e procedimentos altamente controlados.

Fonte: Dados do estudo *survey*

Na tabela 3 encontra-se uma caracterização das empresas pesquisadas por padrão de inovação e as respectivas médias de intensidade de uso das práticas inovadoras de gestão da produção que permitiram a classificação das empresas em cada padrão.

Em seguida, selecionaram-se os participantes do estudo constituídos por todos os empregados que ocupam cargo de gerência nas empresas pesquisadas. Na tabela 4 encontra-se uma caracterização dos participantes da presente pesquisa.

Conforme se pode observar na Tabela 4 existe uma diferença entre o número de entrevistados nas duas organizações pesquisadas. Portanto, na empresa considerada muito inovadora foram pesquisados três gerentes enquanto que na empresa pouco inovadora os totalizou-se um número de oito participantes.

Na verdade, tal diferença reflete o tipo de estrutura hierárquica que caracteriza cada uma das organizações. Assim, na empresa mais inovadora apenas três pessoas ocupam efetivamente cargo gerencial. Inicialmente, pensou-se que a diferença numérica traria algumas limitações em termos de análise e interpretação dos resultados. Decidiu-se então,

buscar ampliar o número de entrevistados na empresa mais inovadora, incluindo os ocupantes dos cargos imediatamente inferiores ao nível gerencial, que na empresa são denominados “líderes de equipe”. No entanto, após algumas tentativas de entendimento para ampliar o número de pesquisados a autorização para tal não foi concedida pela empresa.

Resolveu-se então, assumir que as possíveis implicações da diferenciação estrutural entre as empresas seria um dado adicional que deveria ser incorporado como uma variável explicativa dos resultados encontrados.

**Tabela 4: Caracterização do número de participantes do estudo por empresa, área, idade, tempo empresa e tempo de atuação como gestor**

Informações	Especificações	Empresa		Total
		Muito Inovadora	Pouco Inovadora	
Gerência/Área	Saúde segurança	1	1	2
	Supply	0	1	1
	Jurídica	0	1	1
	Produção	1	1	2
	Manutenção	1	1	2
	Financeira	0	1	1
	Qualidade	0	1	1
	Técnica	0	1	1
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
Idade	Entre 30 e 40 anos	2	2	4
	Entre 40 e 50 anos	1	3	4
	Mais 50 anos	0	2	2
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Tempo gestor	Menos 5 anos	0	1	1
	Entre 5 e 10 anos	3	2	5
	Entre 10 e 15 anos	0	2	2
	Entre 15 e 20 anos	0	1	1
	Mais de 20 anos	0	1	1
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Tempo empresa	Menos 1 ano	0	1	1
	De 1 a 5 anos	0	2	2
	De 5 a 10 anos	2	0	2
	De 10 a 15 anos	1	2	3
	De 15 a 20 anos	0	1	1
	Mais de 20 anos	0	1	1
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

Fonte: questionário aplicado na pesquisa

Além disso, por se tratar de um estudo de natureza predominantemente qualitativa e intensiva, o tamanho da amostra não representa por si só uma limitação do estudo. A representatividade será garantida na medida em que o foco do estudo recai no nível gerencial e, desta forma, todos os empregados deste nível das empresas participaram do estudo. Contudo, na empresa B que tem um quadro gerencial composto de nove pessoas, um deles não pode participar devido às questões de dificuldade de agenda. No período da coleta de dados o mesmo encontrava-se em constantes viagens, inclusive passando um período de tempo longo no exterior.

#### **4.3.2. Coleta das Informações**

A coleta das informações ocorreu durante os meses de outubro e novembro de 2006 e deu-se a partir de três etapas principais, as quais foram realizadas em apenas uma sessão que durou aproximadamente 60 a 90 minutos com cada gestor.

Três estratégias de coleta de dados foram utilizadas: uma entrevista semi-estruturada, um procedimento semi-estruturado de escolha de características pré-selecionadas pelo pesquisador e um questionário do tipo escolha forçada contendo questões fechadas.

A primeira etapa teve como objetivo identificar os elementos que compõem o esquema cognitivo dos dois grupos de gestores sobre o que é uma organização inovadora. Para tanto, utilizou-se uma entrevista semi-estruturada e em profundidade com os gestores de cada empresa participante do estudo. Segundo Rosssman e Rallis (1998), nas entrevistas em profundidade são desenvolvidas compreensões mais significativas pelo diálogo entre entrevistador e entrevistado co-construindo significados. A entrevista leva, assim, ao mundo do entrevistado até onde eles possam (ou escolham) verbalmente relatar o que está em suas

mentes. O enfoque da entrevista semi-estruturada ou semi-guiada é tipicamente usado em estudos qualitativos. O propósito de entrevistas semi-dirigidas é extrair a visão de mundo do participante. Para tanto, o pesquisador desenvolve categorias ou temas a explorar, mas permanece aberto para explorar temas que o participante traga consigo. Assim, o pesquisador identifica alguns temas amplos, em forma de perguntas, para ajudar a descobrir os significados ou perspectivas do participante (ROSSSMAN e RALLIS,1998).

A entrevista centrou-se em uma única questão chave que investigou o que era uma organização inovadora na concepção dos gestores. À medida que as respostas foram sendo elaboradas, algumas intervenções do pesquisador eram realizadas com o objetivo de aprofundar e ou esclarecer algum ponto da resposta. Esta parte da coleta de dados foi gravada.

A segunda etapa da coleta de dados envolveu um procedimento que teve como objetivo principal identificar o grau de centralidade atribuído pelos gestores a algumas características que a literatura científica aponta como sendo próprias de uma organização inovadora. O grau de centralidade é obtido a partir da combinação de dois aspectos. Primeiro, pela ordem de escolha das características, ou seja, aquelas escolhidas em primeiro lugar são consideradas mais importantes, pois, segundo a teoria das representações sociais (Moscovici, 1976) estão mais salientes e mais significativamente representadas nas estruturas de conhecimento dos indivíduos. Em segundo lugar, a frequência com que determinada característica é escolhida determina o quanto ela é difundida e compartilhada entre os membros de um grupo ou de uma organização.

Assim, podem-se resumir os procedimentos envolvidos nesta segunda etapa de coleta dos dados a partir dos seguintes passos:

1. Uma lista contendo 16 características foi apresentada aos entrevistados, impressas em etiquetas adesivas;

2. Solicitou-se que os entrevistados analisassem cada uma das características e em seguida, escolhessem dentre todas, àquelas que considerassem as mais importantes para definir uma organização inovadora;
3. Uma folha grande, em branco, foi apresentada aos entrevistados para que fossem destacando as etiquetas com as características e fossem colando na folha em branco, ordenando-as hierarquicamente em termos de sua importância;
4. Por último, após os participantes terem escolhido livremente as características mais importantes solicitava-se que eles escrevessem ao lado de cada característica escolhida porque a consideravam importante para a inovação.

A seguir, apresenta-se uma Figura ilustrando o resultado gerado por este segundo procedimento de coleta de dados.

ENFASE EM RESULTADO	EM TODOS OS CASOS, OPORTUNO EM RESULTADO
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	É O PRINCÍPIO DA INOVAÇÃO, EM TODOS OS CASOS, OPORTUNO EM RESULTADO
QUALIFICAÇÃO, EDUCAÇÃO E APRENDIZAGEM	É A BASE PARA TODOS OS RESULTADOS
RECONHECIMENTO COM JUSTIÇA	É O "CORTEJO" DO APROVEITAMENTO DOS RESULTADOS
FLEXIBILIDADE	PERMITE O MAIOR ESPAÇO PARA QUE A INOVAÇÃO OCORRA
AUTODESENVOLVIMENTO	É A PRINCIPAL PESSOA DO ITEM QUALIFICAÇÃO
PARTICIPAÇÃO	É A INTERAÇÃO DAS PESSOAS COM OS PROCESSOS QUE SÃO EM SEUS INTERIORES NO EXERCÍCIO DA CRIATIVIDADE
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	"A INOVAÇÃO CERTA, NOS LUGARES CERTOS"
DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO	BRUNO O FLUXO DE INOVAÇÕES É RETIDO O CARÁTER AUTÔNOMO INVENTANDO QUE TEXE A CRIATIVIDADE
RECOMPENSAS VINCULADAS À DESEMPENHO	AS PESSOAS NÃO DEVEM SER RECOMPENSADAS POR QUE ESTÃO GERANDO

**Figura 14: Dados gerados pela utilização da segunda estratégia de coleta de dados**

Este último procedimento permitiu captar como os gestores estruturam o seu conhecimento a respeito de cada característica identificando, assim, os filtros cognitivos que entram em cena ao se buscar compreender teorias científicas de inovação.

O tempo de duração desta segunda etapa foi bastante variado, tendo em vista que dependia do número de características escolhidas pelos gestores. Em média, variou de 15 a 40 minutos, aproximadamente.

A terceira e última etapa da coleta de dados envolveu a aplicação de um questionário de escolha forçada conforme Escala de Thurstone (NUNNALLY & BERNSTEIN, 1994). Tal procedimento teve como objetivo central investigar o grau de compartilhamento de um conjunto de teorias científicas de organização inovadora entre os gestores participantes do estudo.

Uma explicação teórica dos fundamentos de tais modelos é apresentada no capítulo que trata da delimitação do objeto de estudo. Na Figura 15 apresentam-se os itens que caracterizam cada um dos modelos de gestão estudados e que correspondem às afirmações que integram as questões do questionário aplicado.

Conforme se pode observar na Figura 15, cada um dos dois modelos de gestão se divide em duas teorias. Cada teoria, por sua vez, é caracterizada por quatro tipo de afirmações. As afirmações foram colocadas em pares de forma que os respondentes deveriam optar por uma das alternativas do par que melhor respondesse a questão inicial do questionário: “ *para que uma organização seja considerada inovadora ela deve...*” (ver anexo 1) As afirmações foram selecionadas de modo que representassem características centrais do Modelo de Gestão Organizacional, definido por duas teorias opostas conforme concebidas por Chanlat (2002): gestão burocrática/taylorista ou Excelência/participativo. Também compunham as afirmações do questionário questões relacionadas ao Modelo de Gestão de Pessoas baseados nos tipos *agency* ou *community* preconizado por Rosseau e Arthur (1999).

A formação dos pares de itens é definida com os cruzamentos entre elas de modo que a item IA1, por exemplo, seja cruzada com todas as demais afirmações com exceção daquelas que também tenham o código IA. Ou seja, não há a comparação entre itens pertencentes à mesma teoria que caracteriza o modelo de gestão. No total, cada item aparece 12 vezes na formação dos pares. Portanto, cada item pode ser escolhido no máximo 12 vezes. A tabela 5 ilustra como ficou a distribuição dos pares de afirmações por tipo de modelo de gestão e tipo de teoria que o caracteriza.

MODELO DE GESTÃO	TIPO DE MODELO DE GESTÃO	CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO
I- MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	IA - TAYLORISTA/ TECNOBUROCRÁTICO	IA1- Deve haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho IA2- As decisões organizacionais devem estar concentradas no topo da hierarquia IA3- Deve haver uma descrição detalhada e documentada de todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados, bem como a sucessão destes passos IA4- Observar o que está acontecendo nas empresas similares de sua região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
	IB- EXCELÊNCIA/ PARTICIPATIVO	IB1- O trabalho deve ser distribuído de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções IB2- O poder decisório deve estar diluído entre os diversos níveis hierárquicos da empresa IB3- Deve ter uma documentação dos padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção IB4- A empresa deve construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
II- GESTÃO DE PESSOAS	IIA- MODELO AGENCY	IIA1 – Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores IIA2- Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio IIA3- Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho IIA4- Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
	IIB- MODELO COMMUNITY	IIB1-. Estimular a cooperação entre os trabalhadores IIB2- Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens. IIB3- A empresa deve fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização. IIB4 – A empresa deve preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores

**Figura 15: Caracterização dos modelos de gestão e dos itens que integram o questionário de escolha forçada**

Fonte: Adaptado de Chanlat (2002)

**Tabela 5: Distribuição dos pares de itens por tipo de modelo de gestão e tipo de teoria que o caracteriza.**

MODELO GESTÃO ORGANIZACIONAL								MODELO GESTÃO PESSOAS							
Taylorista/Burocrático				Participativo				AGENCY				COMMUNITY			
IA1	IA2	IA3	IA4	IB1	IB2	IB3	IB4	IIA1	IIA2	IIA3	IIA4	IIIB1	IIIB2	IIIB3	IIIB4
12	14	6	8	11	4	2	7	10	45	5	15	17	25	3	1
18	22	36	20	34	16	13	28	23	49	33	26	41	29	9	53
24	32	66	50	44	21	19	42	48	83	76	31	69	37	27	61
30	38	82	56	55	39	35	51	57	89	85	43	115	47	65	71
40	52	90	64	67	72	59	54	77	114	87	105	119	75	79	99
46	58	100	86	70	84	78	73	81	121	91	109	127	103	93	135
60	68	108	104	94	96	98	92	123	136	95	117	137	125	101	145
62	88	116	110	107	120	118	144	146	142	97	138	149	133	113	153
74	102	130	128	124	129	132	152	159	151	111	143	157	139	131	155
80	122	134	154	126	140	148	164	168	165	158	156	167	141	169	175
106	150	162	170	166	160	172	173	180	171	186	161	179	147	177	188
112	187	174	189	176	190	182	184	183	191	194	178	192	163	185	193

Fonte: Questionário escolha forçada

#### 4.3.4. Análise das Informações

Como na etapa de coleta de dados, a análise das informações também foi realizada de acordo com o tipo de dado gerado pelos instrumentos de pesquisa.

Assim, os conteúdos obtidos por meio das entrevistas gravadas foram, primeiramente, transcritos na íntegra. Em seguida, procedeu-se uma leitura cuidadosa de todo o material. Após a leitura, separaram-se os conteúdos evocados que respondiam de forma mais direta a pergunta inicial da entrevista e que definiam as características de uma organização inovadora. Tais conteúdos foram agrupados em torno de grandes temas ou categorias tais como “ênfase em pessoas”, “processos internos”, “liderança”, etc. Em cada categoria definida procurou-se também identificar a existência de subcategorias que pudessem de alguma forma especificar mais o entendimento do que é uma organização inovadora. O processo de análise de conteúdo foi realizado considerando os contextos estudados, ou seja,

todos os conteúdos originados dos gestores inseridos no contexto muito inovador foram analisados separados dos conteúdos do contexto pouco inovador.

Coerentemente com uma análise de natureza mais qualitativa, nenhum conteúdo foi desprezado, mesmo que tenha aparecido na fala de apenas uma pessoa. No entanto, todas as categorias que compõem o esquema dos gestores, em cada contexto estudado, refletem a percepção de todos os seus integrantes. Assim, pressupõem-se que a consensualidade cognitiva é entendida não a partir de uma perfeita concordância, mas que há certa similaridade na forma como os indivíduos avaliam a informação. Embora Wiley (1998) considere que o pensamento é, essencialmente, um conceito de nível individual, o autor assinala que as estruturas cognitivas são fortemente influenciadas pelas interações que os indivíduos estabelecem com os outros. Tais interações originam idéias e/ou conceitos comumente compartilhados e enquanto as interações ocorrem entre um número de diferentes indivíduos dentro de um dado grupo social, as idéias comumente compartilhadas começam a assumir uma existência própria independente de quem as criou (WILEY, 1988).

Quanto ao procedimento utilizado na análise do grau de centralidade das características envolveu duas etapas. Inicialmente, organizou-se um banco de dados no programa SPSS versão 13, contendo além dos dados de identificação dos participantes, a lista de todas as características estudadas. Em seguida, digitou-se o número da ordem segundo o qual as características foram escolhidas pelo pesquisado. Com tais dados, foi possível definir a média obtida em cada característica, definindo a média da ordem de escolha da característica. Além disso, análise de frequência possibilitou identificar quantas vezes as características foram escolhidas.

Um segundo procedimento envolveu colocar em ordem as médias e a frequência de maneira que se construísse um mapa de dispersão espacial que permitisse identificar a localização das características nas regiões mais centrais ou mais periféricas de tal mapa. Neste

sentido, formaram-se pares de números correspondentes aos eixos do gráfico (X e Y) de modo que a característica que teve a menor média da ordem de escolha, ou seja, igual ou mais próxima de 1 foi classificada como a primeira (1) em termos de importância. Já as características que foram as mais escolhidas também foram classificadas em ordem crescente (a partir de 1) definindo assim as características mais frequentemente escolhidas. A combinação destas duas ordens (ordem de escolha e ordem de frequência) possibilitou definir a dispersão espacial no mapa.

A análise do questionário do tipo escolha forçada envolveu a elaboração de um banco de dados no programa SPSS versão 13. Neste sentido, criaram-se códigos para cada um dos itens e foi computado o número de vezes que o item foi escolhido pelos gestores. Inseriram-se, também, no banco de dados, algumas variáveis de identificação dos pesquisados bem como a identificação da empresa a que pertencia o participante segundo o seu padrão de inovação. Utilizou-se então, procedimentos básicos de análise de frequência e média para definir qual o modelo mais predominante em termos de gestão organizacional e de pessoas, assim como as médias de escolha obtidas em cada item que compunha o modelo.

As teorias implícitas de organização inovadora, em cada um dos contextos pesquisados, foram construídas a partir da combinação dos resultados obtidos na análise de dois procedimentos de coleta de dados: a identificação do esquema e da centralidade de características de uma organização inovadora. Portanto, foi a partir da articulação entre as principais categorias que formam o esquema de organização inovadora com as características mais centrais consideradas na definição de tal organização que fundamentou a teoria implícita em cada contexto pesquisado. Para fazer isso, é necessário que o pesquisador recorra a um processo de interpretação bastante singular, resultante das percepções e da construção de sentido que a fase de coleta de dados permite fazer. Portanto, torna-se difícil especificar em

detalhes os passos utilizados nesta etapa. A articulação lógica formada entre os elementos fundamenta-se muito mais em uma *gestalt* e portanto, se dão em um espaço que Berman (1991) chama de espaço explicativo, ou seja, um “*conjunto de conceitos que podem ser ligados por relações implicativas que sustentam explicações lógicas válidas*” (p.15).

Os resultados do questionário, por sua vez, ilustram o grau de compartilhamento das teorias científicas de inovação entre os gestores. Eles funcionam como uma referência que permite identificar como a adesão a um conjunto de pressupostos teóricos científicos, na verdade, são filtrados de formas diferentes, dependendo da maneira como estas são interpretadas e elaboradas conforme condicionantes sócio-cognitivos individuais e grupais. Portanto, as três estratégias metodológicas se complementam buscando responder de que forma a teoria implícita de organização inovadora pode ajudar a compreender a construção de distintos resultados organizacionais em termos de padrão de inovação.

Com exceção dos resultados oriundos dos questionários, que foram apresentados na forma de gráficos, todos os demais são apresentados na forma de mapas cognitivos. A construção de mapas envolve tratamentos adicionais e o uso de diferentes técnicas de mapeamento cognitivo (HUFF, 1990; EDEN, 1988; EDEN E ACKERMAN, 1998; COSSETTE E AUDET, 1992). Desta forma, utilizou-se mapas cognitivos de identidade e de categorização para representar graficamente os esquemas de organização inovadora construído pelos gestores a partir dos conteúdos da entrevista semi-estruturada. O mapa de dispersão permitiu conforme já salientado, identificar as características mais centrais e mais periféricas, em cada um dos contextos investigados, possibilitando, assim, uma melhor visualização das diferenças e das semelhanças identificadas entre eles. Por último, para apresentar as teorias implícitas de organização inovadora utilizou-se um mapa causal. Neste caso, tal mapa se mostrou mais adequado tendo em vista que necessitou-se estabelecer

relações lógicas entre os elementos esquemáticos e as características consideradas mais centrais nos processos de inovação, o que envolveu também, elevado grau de interpretação por parte do pesquisador.

Os mapas cognitivos têm sido utilizados, em diversos domínios organizacionais, dentro de um quadro de referência mais geral, o qual busca identificar estruturas de conhecimento que guiam a percepção, julgamento e decisões, tanto em nível de indivíduos (sobretudo executivos e gestores), como de grupo, da organização e de grupos de organizações.

Os mapas seriam, segundo Laukkanen (1992), uma das ferramentas alternativas para representar dados (respostas orais e expressões escritas que expressam afirmações, predições, explicações, argumentos, regras e dicas não verbais) através dos quais temos acesso a representações internas e a elementos cognitivos (imagens, conceitos, crenças causais, teorias, heurísticas, regras, scripts etc.).

O mapeamento cognitivo revela-se, portanto, uma estratégia metodológica especialmente voltada para explicitar os processos de construção de sentido e a estruturação de conhecimento (esquemas) que os guia, tanto entre indivíduos, como entre grupos e organizações.

Para finalizar a etapa da especificação dos procedimentos metodológicos utilizados, apresenta-se uma Figura (16) que tem como objetivo sistematizar os pontos principais que foram discutidos no presente estudo e oferecer uma visão geral dos principais aspectos que envolvem o desenvolvimento do estudo.

Questões de Pesquisa	Instrumento coleta dados	Análise dados
1- Qual o nível de compartilhamento das teorias científicas selecionadas para definir a inovação organizacional entre os gestores das empresas classificadas como muito e pouco inovadoras?	- Questionário de escolha forçada do tipo Escala de Thurstone (NUNNALLY & BERNSTEIN, 1994), contendo afirmações de características de modelo de gestão organizacional (Chanlat, 2002) e de modelo e gestão de pessoas (ARTHUR E ROSSEAU, 1996).	- Análises descritivas básicas de média e frequência através do programa estatístico SPSS versão 13. - Apresentação dos resultados em forma de gráficos
2- Qual o grau de complexidade e a natureza do esquema que gestores das empresas classificadas como muito e pouco inovadoras possuem em relação à inovação?	- Entrevista semi-estruturada	- Gravada e transcrita na íntegra. - Análise de conteúdo com definição de categorias e subcategorias. - Apresentação dos resultados na forma de mapas de categorização (COSSETTE E AUDET, 1992)..
3- Qual o grau de centralidade de características de uma organização inovadora atribuído pelos gestores dos dois contextos pesquisados?	- Identificação da ordem e importância e da frequência de escolha de um conjunto de 16 características consideradas como próprias de uma organização inovadora.	- Análises descritivas básicas de média e frequência através do programa estatístico SPSS versão 13. - Mapa de dispersão espacial das características consideradas mais centrais e mais periféricas (MOSCOVICI, 1976).
4- Qual a lógica que interliga o esquema e as características mais centrais identificados sobre a inovação nos dois contextos pesquisados?	- Entrevista semi-estruturada e escolha de um conjunto de 16 características consideradas como próprias de uma organização inovadora.	- Articulação lógica entre as dimensões e os elementos que compõem o esquema e as características consideradas mais centrais pelos gestores para definir inovação. - Apresentação dos resultados em forma de mapas causais (COSSETTE E AUDET, 1992).

**Figura 16: Síntese dos procedimentos metodológicos adotados em relação às perguntas de pesquisa**

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo explora-se a descrição e as discussões dos resultados da pesquisa no sentido de responder ao problema de pesquisa formulado. Para tanto, dividiu-se esta etapa em quatro partes principais.

Na primeira, uma breve caracterização das empresas pesquisadas é apresentada no sentido de retomar os resultados do estudo anterior a esta pesquisa o qual possibilitou a classificação das empresas em dois distintos padrões de inovação organizacional. Embora tal caracterização não se constitua em um objetivo específico da presente tese, julga-se importante ilustrar de que forma as empresas pesquisadas adotam o conjunto das doze práticas de gestão utilizadas para a definição de tais padrões. Para tanto, explora-se um conjunto de questões que integraram o questionário aplicado no estudo *survey*.

Na segunda parte, apresentam-se os resultados referentes à teoria explícita ou científica de inovação organização. Procura-se assim, responder à primeira das quatro questões de pesquisa do presente estudo, demonstrando em que medida os atores inseridos nos dois contextos pesquisados compartilham as teorias formais, ou seja, aquelas legitimadas e disseminadas no contexto social sobre como deve ser uma organização inovadora.

Na terceira parte, os resultados relativos à como os dois grupos de gestores interpretam e constroem sentido sobre a inovação organizacional são descritos. Neste sentido, busca-se responder às perguntas de pesquisa que envolvem: o grau de centralidade das características dos modelos de gestão organizacional e de pessoas, a análise do grau de complexidade e a natureza do esquema de organização inovadora construído pelos gestores.

Por último, na quarta parte, apresenta-se a identificação da teoria implícita de organização inovadora nos dois contextos pesquisados. Para fazer isso, trabalha-se com os resultados da etapa que definiu, separadamente, o esquema e a centralidade das características de uma organização inovadora, articulando-os, agora, de maneira lógica para construir uma explicação, uma teoria (implícita) de organização inovadora.

A sequência da apresentação dos resultados segue uma lógica que difere da sequência com que foram coletados os dados. Enquanto na coleta dos dados privilegiou-se primeiro a entrevista aberta, e depois os procedimentos mais estruturados, na apresentação e discussão dos resultados, explora-se, primeiro, as informações coletadas de forma mais estruturada para depois tratar dos resultados de natureza mais qualitativa.

## **5.1. CARACTERIZANDO OS PADRÕES DE INOVAÇÃO EM PRÁTICAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS**

Nesta etapa da apresentação dos resultados, torna-se oportuno caracterizar as empresas em termos de como se configura a adoção das práticas de gestão nos dois contextos pesquisados. Desta forma, pode-se esclarecer mais sobre as diferenças que marcam e definem os padrões mais e menos inovadores, oferecendo subsídios adicionais para se compreender a construção das teorias implícitas de organização inovadora.

Para estruturar a apresentação de tal caracterização, inicialmente, exploram-se os resultados da empresa classificada como mais inovadora. Em seguida discorre-se sobre os resultados da empresa considerada menos inovadora.

Todos os resultados que permitem a caracterização dos diferentes padrões de inovação são oriundos de uma etapa anterior à presente pesquisa. Conforme se salientou no capítulo que tratou dos procedimentos metodológicos, realizou-se em tal etapa anterior um estudo do tipo *survey*, de abrangência nacional e que permitiu, através de entrevistas com gestores centrais de organizações industriais, identificar a extensão de uso de um conjunto de doze práticas de gestão assim como outros aspectos que envolvem a adoção de tal conjunto.

Para o adequado exame das informações constantes na Figura 17, alguns esclarecimentos sobre os critérios utilizados devem ser apresentados de início.

Para criar as categorias em relação ao **uso das práticas** consideraram-se os escores médios de uso, já que as categorias assim o permitiam. Desta forma, as práticas que obtiveram valores de uso localizados entre 0-1, foram classificadas como de *baixo uso*; aquelas que obtiveram valores situados entre 1,1 e 2,9 foram classificadas como de *médio uso*; e aquelas com valores de uso superiores a 3, classificaram-se como sendo de *alto uso*.

Com relação ao **período de introdução**, utilizou-se o seguinte critério de classificação: as práticas introduzidas após 1997 foram classificadas como *recentíssimas*; as práticas introduzidas entre 1990 e 1997 foram classificadas como *recentes*; e aquelas introduzidas antes de 1989 classificadas como *antigas*.

Quanto aos **objetivos** para a adoção da prática destacou-se aquele que, apresentou o maior percentual.

Com relação à **efetividade** o critério de classificação se baseou na soma dos resultados das categorias “nada” e “pouco”, para a classificação de *baixo uso*;

“moderadamente” para a classificação de *médio uso*; e muito e totalmente para a classificação de *alto uso*.

EMPRESA MUITO INOVADORA							
Domínios das Práticas	Prática	Uso	Introdução	Principal objetivo	Efetividade		
					Qualidade	Custo	Responsividade
Racionalização Processo Trabalho	Reengenharia	Alto	Antiga	Dois ou mais	Moderada	Moderada	Moderada
	Parceria	Alto	Recentíssima	Dois ou mais	Alta	Moderada	Alta
	Terceirização	Alto	Recente	Dois ou mais	Baixa	Moderada	Alta
	Manutenção P. Total	Baixo	Recentíssima	Dois ou mais	Moderada	Moderada	Baixa
	Engenharia Simultânea	Alto	Antiga	Responsividade	Alta	Baixa	Alta
	Tecnologia Integrada	Alto	Antiga	Dois ou mais	Alta	Alta	Alta
	Células de Produção	Alto	Recentíssima	Dois ou mais	Moderada	Moderada	Moderada
	Just in time	Alto	Recente	Responsividade	Alta	Moderada	Alta
Gestão Pessoas	Cultura de aprendizagem	Alto	Recente	Dois ou mais	Alta	Alta	Moderada
	Empowerment	Alto	Recente	Responsividade	Alta	Moderada	Alta
	Trabalho em Equipes	Alto	Antiga	Dois ou mais	Alta	Alta	Moderada
	Qualidade Total	Alto	Antiga	Dois ou mais	Alta	Alta	Alta

**Figura 17: Caracterização da adoção das práticas de gestão na empresa muito inovadora**

Fonte: dados questionário aplicado no estudo *survey*

Na empresa muito inovadora, predomina o alto uso de todas as práticas de gestão, com exceção da prática “Manutenção Produtiva Total”. Cinco práticas podem ser consideradas de introdução mais antiga, ou seja, antes de 1989: Terceirização, *Just-in-Time*, Cultura de Aprendizagem e *Empowerment*. As práticas consideradas recentíssimas, ou seja,

introduzidas após o ano de 1997 são a Parceria na Cadeia de Suprimentos, Manutenção Produtiva Total e Células de Produção.

Constata-se, também, que a introdução da maioria das práticas objetiva mais de um aspecto, ou seja, combina a busca de qualidade, redução de custo e responsividade. Apenas as práticas de Engenharia Simultânea, Empowerment e Just-in-Time tem um foco no objetivo de responsividade, ou seja, busca de respostas e resultados.

A efetividade da adoção das práticas foi avaliada por um dos executivos centrais da empresa muito inovadora de forma predominante positiva tanto em termos de qualidade, custo quanto de responsividade. No entanto, quando consideradas em conjunto, as práticas parecem apresentar maior efetividade em relação à qualidade e responsividade. As avaliações mais negativas em termos de efetividade foram: a terceirização, considerada com baixa efetividade em termos de qualidade; a engenharia simultânea considerada pouco efetiva em termos de redução de custo e a Manutenção Produtiva Total, avaliada como tendo baixa efetividade em relação à rapidez de resposta.

Quando se analisa a Figura 18, que apresenta a caracterização da adoção das práticas de gestão na empresa pouco inovadora, é possível observar um uso mais restrito de tais práticas. Neste sentido, três práticas não tinham sido utilizadas pela empresa menos inovadora à época da pesquisa (2003): Engenharia Simultânea, Células de Produção e Qualidade Total. Três práticas foram consideradas como tendo um uso médio: Terceirização, Empowerment e Trabalho em Equipe.

Predominam ainda, as práticas classificadas como recentíssimas, ou seja, introduzidas na empresa após o ano de 1997, sobretudo as do domínio da gestão de pessoas. A Tecnologia Integrada pode ser considerada, por outro lado, a prática introduzida há mais tempo na empresa, ou seja, antes de 1989.

Da mesma forma como ocorreu na empresa muito inovadora, na pouco inovadora o conjunto das práticas utilizadas pela empresa buscaram alcançar dois ou mais objetivos.

EMPRESA POUCO INOVADORA							
Domínios das Práticas	Prática	Uso	Introdução	Principal objetivo	Efetividade		
					Qualidade	Custo	Responsividade
Racionalização Processo Trabalho	Reengenharia	Alto	Recente	Dois ou mais	Moderada	Moderada	Não sabe
	Parceria	Alto	Recente	Dois ou mais	Alta	Alta	Baixa
	Terceirização	Médio	Recente	Dois ou mais	Alta	Moderada	Baixa
	Manutenção P. Total	Alto	Recentíssima	Dois ou mais	Alta	Moderada	Alta
	Engenharia Simultânea	-	-	-	-	-	-
	Tecnologia Integrada	Alto	Antiga	Dois ou mais	Alta	Alta	Moderada
	Células de Produção	-	-	-	-	-	-
	<i>Just in time</i>	Alto	Recentíssima	Dois ou mais	Moderada	Moderada	Moderada
Gestão Pessoas	Cultura de aprendizagem	Alto	Recentíssima	Dois ou mais	Moderada	Alta	Moderada
	<i>Empowerment</i>	Médio	Recentíssima	Dois ou mais	Moderada	Moderada	Moderada
	Trabalho em Equipes	Médio	Recentíssima	Dois ou mais	Moderada	Alta	Moderada
	Qualidade Total	-	-	-	-	-	-

**Figura 18: Caracterização da adoção das práticas de gestão na empresa pouco inovadora**

Fonte: dados questionário aplicado no estudo survey

Em termos de efetividade, pode-se observar que as práticas foram percebidas como sendo mais efetivas em termos de qualidade, pois neste aspecto as avaliações foram mais positivas para a maioria das práticas. Por outro lado a responsividade foi o aspecto

avaliado de forma menos positiva, principalmente em relação às práticas de Parceria na Cadeia de Suprimento, Terceirização e Reengenharia.

Outro aspecto que oferece uma visão mais clara do contexto no qual se inserem as empresas pesquisadas é em relação ao nível de concorrência a que estão expostas. A Figura 19 traz informações a respeito deste aspecto.

Áreas	Nível concorrência por empresa	
	MI	PI
Nível de inovação do produto	Acima da média	Na média
Nível de inovação dos processos de produção	Acima da média	Acima da média
Investimento em pesquisa e desenvolvimento	Na média	Na média
Classificação do nível de concorrência	Alto	Alto

**Figura 19: Caracterização do nível de concorrência por empresa**

Fonte: dados questionário aplicado no estudo *survey*

Analisando comparativamente as empresas muito e pouco inovadoras constata-se que a diferença principal entre elas reside na questão do nível de inovação do produto. A empresa inovadora apresenta um nível de inovação acima da média enquanto que a empresa menos inovadora situa-se na média em relação a seus concorrentes. Realmente, a empresa muito inovadora, ao enfatizar o desenvolvimento de novos produtos na área de biotecnologia é bem mais exigida em termos de inovação do que a empresa menos inovadora que se dedica a uma atividade central de transformação de matéria prima, no caso, a produção de dióxido de titânio. Nas demais áreas, as empresas podem ser consideradas similares, pois atuam no segmento industrial, são empresas multinacionais de grande porte que competem também no mercado internacional.

Sintetizando a caracterização da adoção das práticas de gestão nas empresas pesquisadas pode-se dizer que a empresa muito inovadora faz uso mais intensivo do conjunto das doze práticas de gestão quando comparada à empresa pouco inovadora. A empresa muito

inovadora também faz uso do conjunto das práticas a mais tempo do que a empresa pouco inovadora, principalmente aquelas do domínio da gestão de pessoas.

As duas empresas, ao introduzirem as práticas de gestão buscam alcançar mais de um objetivo, o que confirma a idéia de que as práticas de gestão são utilizadas para diversos fins, ficando às vezes difícil demarcar ou delimitar claramente que resultados se espera alcançar.

De uma forma geral, na empresa muito inovadora, a avaliação da efetividade em termos de qualidade, custo e responsividade foi mais positiva do que a realizada na empresa pouco inovadora.

Após a apresentação da breve caracterização das empresas em termos de uso das práticas de gestão, a seguir, passa-se a tratar da questão do compartilhamento das teorias científicas de inovação organizacional.

## **5.2. IDENTIFICANDO O GRAU DE COMPARTILHAMENTO DA TEORIA CIENTIFICA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA NOS CONTEXTOS PESQUISADOS**

Conforme descrito no capítulo que tratou dos procedimentos metodológicos do presente estudo, a análise das teorias científicas é feita com base nos resultados do questionário composto de questões fechadas relativas aos modelos de gestão organizacional e de gestão de pessoas. Apenas para retomar sinteticamente o procedimento utilizado na coleta das informações expostas destaca-se que no referido questionário ofereceu-se um conjunto de afirmações que representam idéias e concepções próprias de duas teorias que compõem o modelo de gestão organizacional e duas representando o modelo de gestão de pessoas. Cada uma das quatro teorias foi caracterizada com quatro itens, totalizando, portanto, 16 itens. A idéia de se estruturar um questionário de escolha forçada consiste em colocar em pares esse

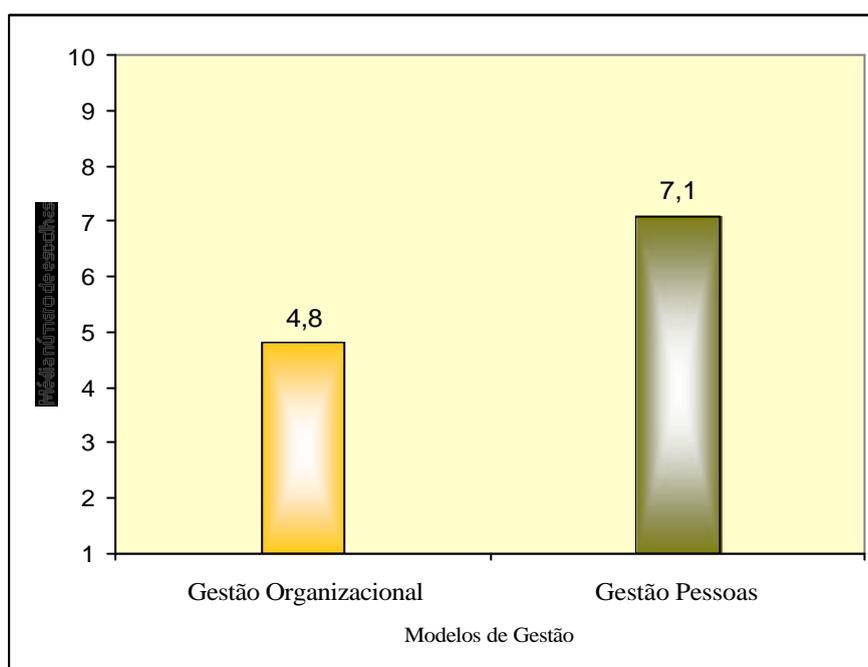
conjunto de itens de forma que o respondente precise optar por um dos itens do par, escolhendo assim, o item que define melhor uma organização inovadora. Os pares só não eram formados entre afirmações que caracterizam a mesma teoria. Desta forma, cada afirmação poderia ser escolhida no máximo doze vezes por participante.

Devido à diferença entre o número de gestores pesquisados recorreu-se ao uso da média de escolhas feitas para cada tipo de modelo de gestão analisado. É a média das escolhas feitas pelos gestores inseridos em cada contexto, portanto, que permite identificar as diferenças entre os tipos de modelos.

A fim de estabelecer uma lógica de apresentação dos resultados optou-se por tratá-los a partir dos dados mais gerais, destacando, inicialmente, aqueles que mostram as escolhas segundo os modelos de gestão e as teorias que compõem os modelos de gestão. Em seguida, trabalha-se com os dados mais específicos, detalhando as escolhas feitas em cada item que compõe as teorias. Finalmente, pode-se então verificar a comprovação ou não da primeira hipótese do estudo, qual seja, a do compartilhamento das teorias científicas entre os gestores das duas empresas pesquisadas.

Na Figura 20, verifica-se a diferença entre as tendências de escolhas por modelo de gestão, destacando os resultados de acordo com a preferência pelo modelo de gestão organizacional ou de gestão de pessoas. Ao se analisar os resultados sob este ponto de vista, então, algumas observações merecem destaque. Em primeiro lugar, verifica-se que os gestores tendem a priorizar mais as características do modelo de gestão de pessoas para definir uma empresa inovadora, pois enquanto a média de escolha para o modelo de gestão organizacional foi de 4,8 a do modelo de gestão de pessoas foi de 7,1. Tal resultado evidencia assim, a importância atribuída à dimensão gestão de pessoas na construção da inovação organizacional. Este pode ser considerado um resultado até certo ponto esperado. Há na literatura científica uma consideração do importante desempenhado pelas pessoas nos

processos de inovação. Elas são consideradas a *‘matéria prima’* da inovação na medida em que se enfatiza o capital intelectual, a criatividade e a promoção da qualidade de vida no contexto do trabalho (APPENBAUM e BATT, 1994; QUEIROZ, 2007).



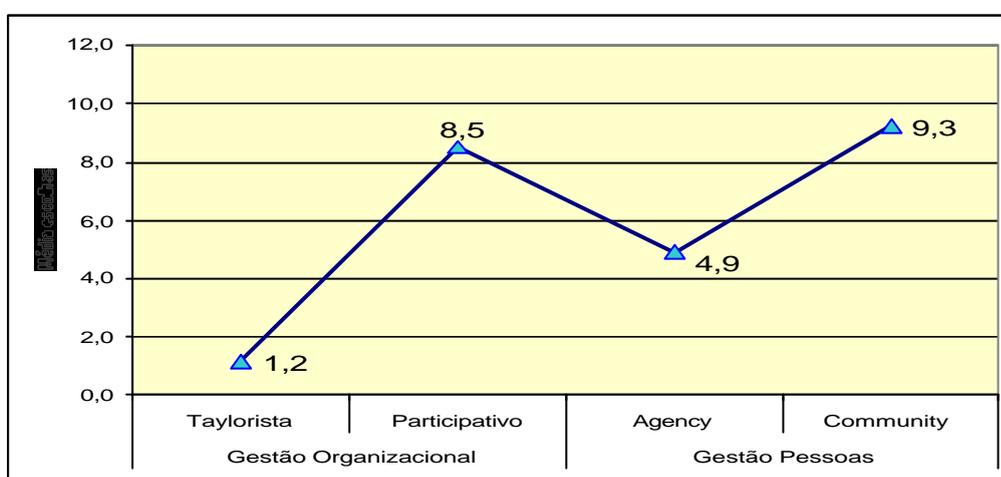
**Figura 20: Média geral de preferência das características por modelo de gestão**

Fonte: Dados do questionário escolha forçada

Percebe-se assim, um entendimento da relação entre indivíduo e organização que se afasta da idéia de administração de recursos humanos, voltada para uma perspectiva mais operacional, técnica, onde as funções de recrutar, selecionar, treinar, desenvolver e remunerar as pessoas. Neste sentido, uma relação que valoriza a interação entre indivíduo e a organização se aproxima mais da noção de gestão de pessoas que se mostra mais condizente com as novas formas de organização do trabalho. Por isso mesmo, a forte ênfase na literatura da área em temas tais como aprendizagem, qualificação, educação e desenvolvimento. Esta é uma retórica muito presente nos materiais de cunho acadêmico e no meio empresarial, aspecto que de alguma forma confirma-se pela preocupação com o perfil comportamental e técnico

dos trabalhadores verificada nas entrevistas realizadas com os gestores, conforme poderá se verificar mais adiante nesta etapa do trabalho.

Especificando um pouco mais o entendimento das escolhas feitas pelos gestores das duas empresas consideradas em conjunto, na Figura 21, observa-se que tais gestores, tendem a escolher as características do Modelo de Gestão Organizacional baseado na Excelência e Participação e as do Modelo de Gestão de Pessoas que enfatiza a relação *community*.



**Figura 21: Média geral do número de escolhas por tipo de Modelo de Gestão nos dois contextos pesquisados**

Fonte: Dados do questionário escolha forçada

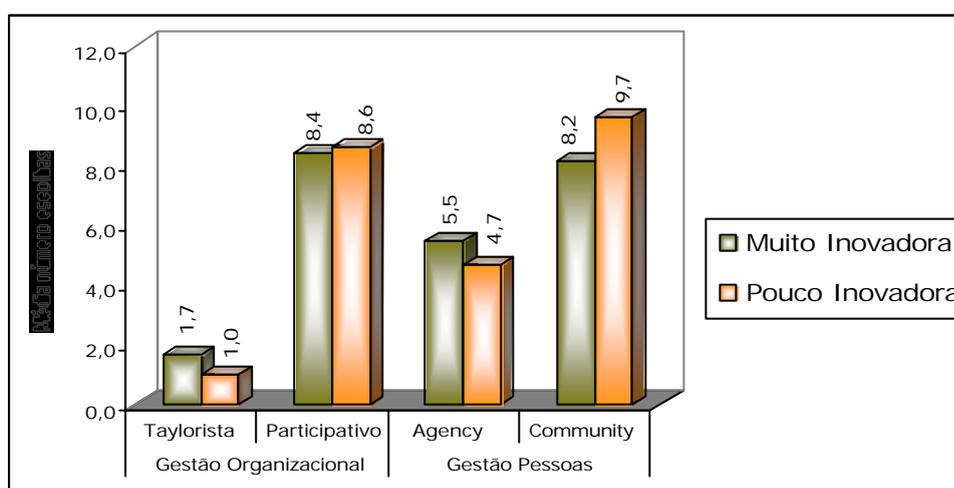
Assim, quando considerados em conjunto, os resultados das escolhas feitas pelos gestores, independente dos contextos no qual se inserem, confirmam o compartilhamento das teorias científicas em relação ao modelo de gestão organizacional e de pessoas. A confirmação da hipótese, mesmo que parcial, é coerente com alguns estudos piloto realizados anteriormente sobre a teoria científica de organização. Assim, Bastos et al (2005) e Bastos et al (2006) investigaram o nível de concordância de gestores a respeito de características consideradas adequadas para uma organização ser bem-sucedida. No primeiro trabalho,

realizado em 2005, investigou-se um conjunto de sete empresas industriais localizadas na região da grande Salvador. Já o estudo de 2006, a mesma questão foi investigada no contexto da agroindústria da fruta, na região do médio São Francisco da Bahia e Pernambuco. Em ambos os estudos encontraram-se resultados similares, ou seja, os gestores concordam que as organizações bem-sucedidas são aquelas que desenvolvem características de modelos de gestão mais modernos, como uma estrutura organizacional mais orgânica e um modelo híbrido de gestão *agency* e *community*.

As explicações para a tendência de se concordar com as teorias científicas mais condizentes com as empresas modernas encontram respaldo principalmente a partir da teoria institucionalista. Nesta teoria, considera-se a existência de todo um discurso ou uma retórica (Grey, 2004) que envolve um conjunto de crenças e valores sobre o que é desejável para uma organização ser bem-sucedida e que está amplamente difundido, aceito e legitimado num determinado contexto social (DI MAGGIO E POWEL, 1991). Tal conjunto de crenças, então, exerce uma pressão de natureza estrutural por meio de mecanismos variados, a fim de promover a difusão e a ampla assimilação das concepções legitimadas como as mais adequadas. A difusão de valores e práticas consideradas mais adequadas é institucionalizada e um dos principais meios de institucionalização é através da ciência, que acaba incorporando e muitas vezes confirmando o conjunto de pressupostos considerados válidos. Assim, conforme salientam Di Maggio e Powel (1991) não é possível negar a forte influência que o ambiente institucionalizado exerce na definição do que é considerado mais adequado para uma determinada sociedade, o que fica confirmado mais uma vez a partir dos resultados encontrados no presente estudo. No entanto, conforme já se salientou anteriormente, embora haja a aceitação das influências da macro-estrutura social na disseminação de um conjunto de valores não se considera que tal assimilação seja feita de forma determinista e em uma única direção. Ao se analisar a teoria implícita de organização busca-se, justamente, verificar a

existência de filtros e de interpretações que dependem de fatores individuais e grupais. Portanto, pressupõe-se que as influências estruturais são importantes assim como é importante o papel do ator na forma como ele interpreta tais influências.

O entendimento dos resultados considerando os dois contextos conjuntamente pode ser mais aprofundado, avaliando os resultados comparativamente entre os dois contextos pesquisados. A Figura 22 mostra os resultados médios das escolhas por modelo de gestão e tipo de teoria enfocada.



**Figura 22: Média geral do número de escolhas por tipo de modelo de gestão e contexto pesquisado**

Fonte: Dados do questionário escolha forçada

Com base nos resultados mostrados na Figura 22, pode-se afirmar que, tanto os gestores inseridos no contexto mais inovador, quanto àqueles inseridos no contexto pouco inovador, consideram que uma organização inovadora adota um modelo de gestão organizacional baseado na excelência e na Participação assim como aquela que fundamenta a relação entre indivíduo e organização no modelo *community*.

Evidenciou, também, que há uma tendência dos gestores em compartilhar uma relação do tipo *community* como sendo o modelo científico mais adequado para uma

organização inovadora. Tais gestores parecem concordar com a noção mais voltada para a valorização das relações e interações humanas no contexto de trabalho como um dos diferenciais que podem levar à inovação.

Apesar de os resultados mostrados na Figura 22 evidenciarem a predominância da escolha por um modelo de gestão organizacional mais participativo e por um modelo de gestão baseado na relação *community*, em ambos os contextos, é interessante, também, olhar mais detidamente para os resultados médios obtidos em cada um dos itens que compõem os modelos. Na Tabela 6 encontram-se tais resultados que devem ser interpretados considerando que o número máximo de escolhas para cada um dos itens é assim constituído:

a) Contexto Muito Inovador: máximo de 12 escolhas por item por participante. Como há três participantes neste contexto o total de escolhas soma 36.

b) Contexto Pouco Inovador: máximo de 12 escolhas por item por participante. Como há oito participantes neste contexto o total de escolhas soma 96.

c) Total: máximo de 12 escolhas por item por participante. Como há um total de 11 participantes na pesquisa o total de escolhas soma 132.

A média de escolhas é feita somando-se o total de escolhas feitas em cada item dividido pelo número de participantes, dependendo do contexto analisado.

Em relação à análise dos itens que compõem o modelo de gestão organizacional três resultados podem ser especialmente destacados. O primeiro deles refere-se à questão do grau de formalização e documentação dos processos de trabalho.

**Tabela 6: Número e média de escolhas por item e por contexto pesquisado**

Modelos	Itens	Contextos				Total	
		MI		PI			
		Nº	Média	Nº	Média	Nº	Média
Taylorista/ tecnoburocrático	IA1- Clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho	1	0,3	3	0,4	4	0,4
	IA2- Decisões concentradas no topo da hierarquia	2	0,7	3	0,4	5	0,5
	IA3- Descrição detalhada e documentada de todas as funções, especificando os passos e a sucessão destes passos	0	0,0	15	1,9	15	1,4
	IA4- Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões	17	5,7	11	1,4	28	2,5
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>1,7</b>	<b>32</b>	<b>1,0</b>	<b>52</b>	<b>1,2</b>
Participativo	IB1- Trabalho distribuído de forma que os trabalhadores atuem em várias funções	27	9,0	81	10,1	108	9,8
	IB2- Poder decisório diluído entre os diversos níveis hierárquicos	28	9,3	78	9,8	106	9,6
	IB3- Ter uma documentação dos padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção	12	4,0	49	6,1	61	5,5
	IB4- Construir redes internas e externas de parcerias para garantir excelência de desempenho	34	11,3	68	8,5	102	9,3
	<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>8,4</b>	<b>276</b>	<b>8,6</b>	<b>377</b>	<b>8,5</b>
Agency	IIA1 - Recompensas concedidas de acordo com desempenho individual.	21	7,0	30	3,8	51	4,6
	IIA2- O trabalhador é responsável por buscar seu autodesenvolvimento e qualificação.	26	8,7	58	7,3	84	7,6
	IIA3- Contratos de trabalho considerados como provisórios e flexíveis	10	3,3	30	3,8	40	3,6
	IIA4- Trabalhador deve construir sua carreira passando por várias organizações	9	3,0	31	3,9	40	3,6
	<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>5,5</b>	<b>149</b>	<b>4,7</b>	<b>215</b>	<b>4,9</b>
Community	IIB1-. Recompensas concedidas de acordo com o desempenho do grupo	23	7,7	78	9,8	101	9,2
	IIB2- A empresa deve promover oportunidades internas de crescimento na carreira.	28	9,3	90	11,3	118	10,7
	IIB3- A empresa deve fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.	25	8,3	73	9,1	98	8,9
	IIB4 – A empresa deve preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores	22	7,3	68	8,5	90	8,2
	<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>8,2</b>	<b>309</b>	<b>9,7</b>	<b>407</b>	<b>9,3</b>

Fonte: Análise questionário escolha forçada

No contexto mais inovador a formalização parece não representar uma característica importante para definir uma organização inovadora. Isto é demonstrado não só pelo fato de não escolha do item que afirma a necessidade de se ter uma documentação detalhada de todos os passos e funções (IA3) mas, também, pela baixa média de escolha destes mesmos gestores para a necessidade de documentar as metas de qualidade e produção

(IB3). Por outro lado, na empresa menos inovadora as duas características que avaliam a necessidade de formalização foram escolhidas. A IA3 com média 1,9 e a IB3 com média de 6,1, indicando que, ao menos, a documentação das metas de qualidade e produção têm alguma importância para produzir a inovação segundo a visão dos gestores da empresa pouco inovadora.

O segundo resultado interessante, refere-se à questão da relação da organização com o ambiente. Neste sentido, ambos os grupos de gestores pesquisados destacam a necessidade de se construir redes de parcerias como forma de facilitar a construção de uma organização inovadora. No entanto, tal opção se mostra mais nítida no contexto pouco inovador, pois o item que retrata uma relação ambiental mais reativa (IA4) própria de um modelo de gestão taylorista/burocrático, obteve uma média de escolha de 1,4. Já no contexto mais inovador, parece haver uma consideração da necessidade de existir os dois tipos de estratégias, ou seja, uma ênfase maior nas relações de parcerias combinada com a observação do que ocorre no ambiente para depois reagir.

O terceiro aspecto confirma uma tendência apontada já há algum tempo na literatura sobre inovação organizacional, isto é, a necessidade de se ter uma maior descentralização das relações de poder e decisão. A nítida opção pela escolha do item IB2, nos dois contextos, reforça a idéia de que estruturas mais flexíveis e menos centralizadas oportunizam processos de inovação organizacional.

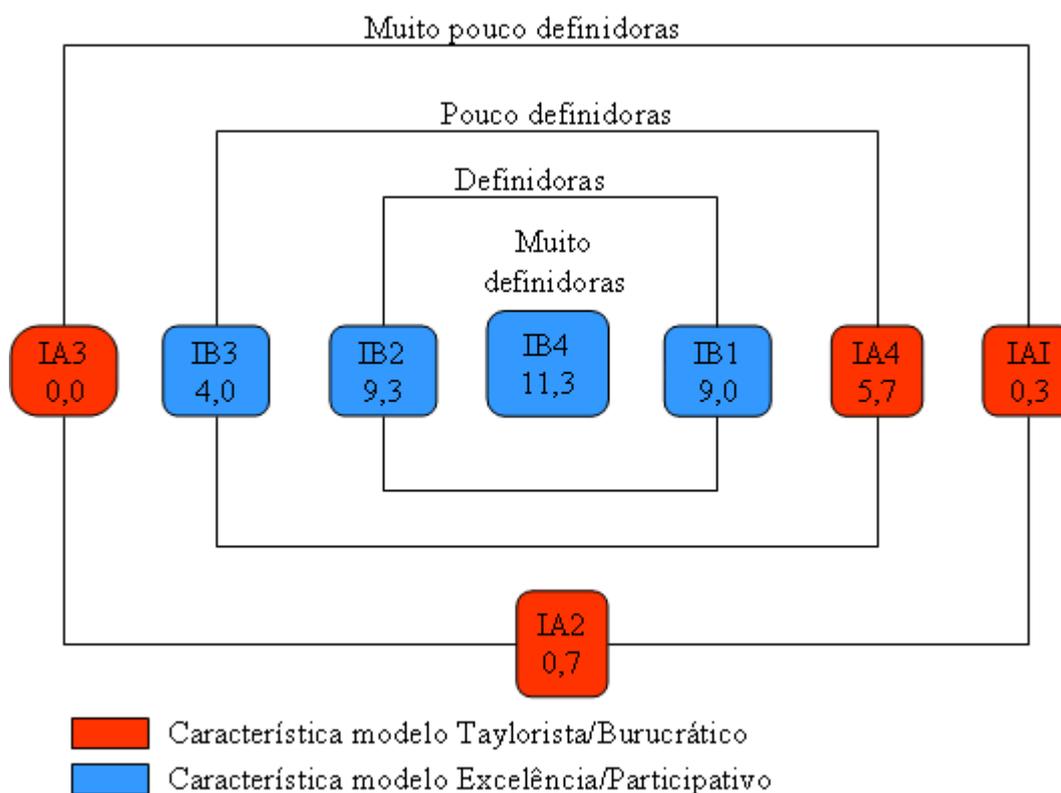
Quanto ao modelo de gestão de pessoas a análise das médias obtidas nos itens que caracterizam as duas teorias *Agency* e *Community* permite ao menos duas considerações principais.

A primeira refere-se às formas de concessão de recompensas. Na empresa pouco inovadora os gestores fazem uma clara opção por recompensar o desempenho do grupo (IIB1) em detrimento das recompensas por desempenho individual (IIA1). O mesmo resultado não

ficou evidenciado nas opções feitas pelo grupo de gestores da empresa muito inovadora. Nesta, concebe-se que deve haver os dois tipos de recompensas.

A segunda constatação a se destacar diz respeito à promoção do crescimento e desenvolvimento profissional. Embora os dois grupos de gestores tenham escolhido de forma predominante a opção que enfatiza o papel da empresa para promover o desenvolvimento profissional e da carreira (IIB2) pode-se observar uma sutil diferença na forma como os dois grupos concebem tal questão. Neste sentido, tudo indica que no contexto mais inovador os gestores acreditam que tanto a empresa quanto os próprios empregados devem cuidar do crescimento profissional. Isto pode ser constatado pela menor diferença entre as médias dos itens IIB2 e IIA2 obtida no contexto mais inovador quanto comparado à mesma diferença obtida no contexto pouco inovador. Neste contexto, Enfatiza-se mais a crença de que é a empresa a maior responsável pela promoção do desenvolvimento e crescimento profissional.

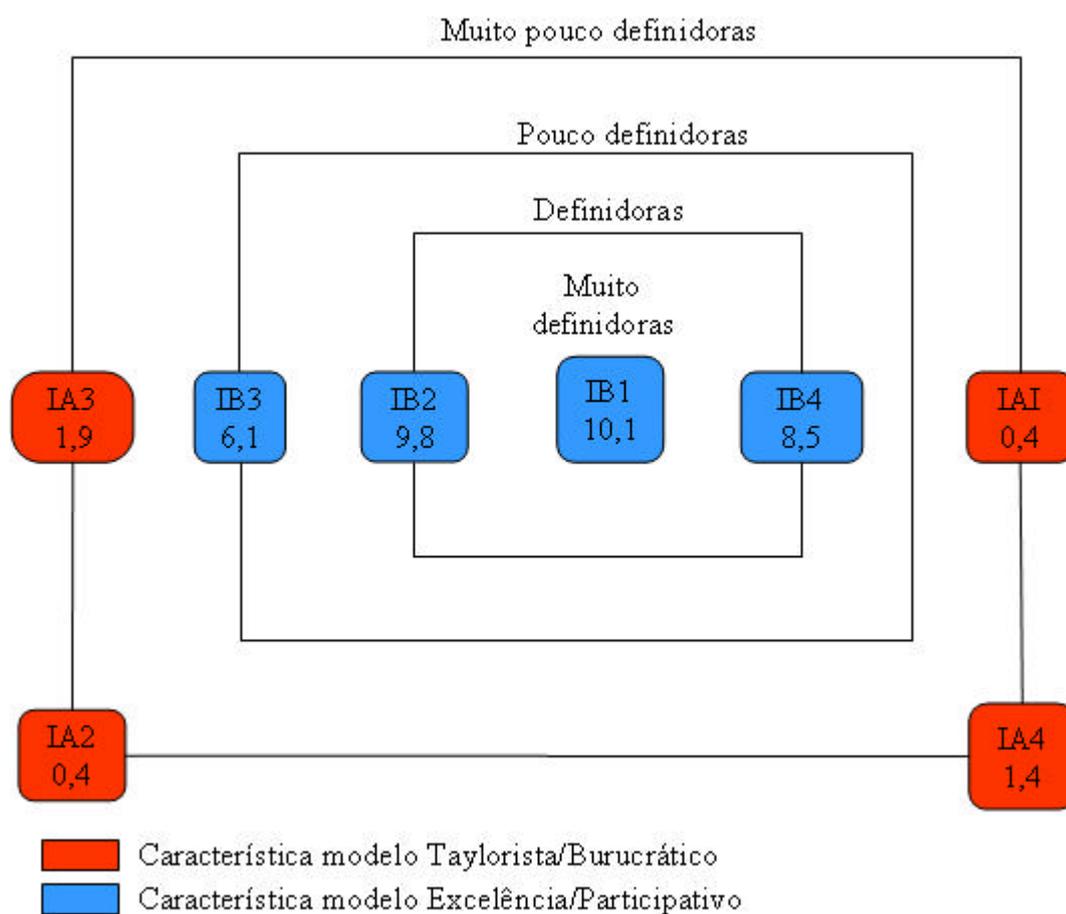
Conforme a análise dos itens que caracterizam cada um dos modelos de gestão, evidencia-se que, apesar da ampla adesão ao modelo de gestão organizacional do tipo excelência/participativo e de um modelo de gestão de pessoas baseado na relação *community*, algumas sutilezas em termos de resultados devem ser consideradas. De certa forma, os mapas que são mostrados a seguir, oferecem uma síntese do que foi discutido até aqui e permite também encaminhar a discussão para a análise da confirmação da hipótese do compartilhamento das teorias científicas de inovação organizacional.



**Figura 23: Distribuição itens que compõem as teorias Modelo Gestão Organizacional quanto ao grau de definição de organização inovadora na empresa muito inovadora**

A Figura 23 mostra que as características mais definidoras de uma organização inovadora segundo a visão dos gestores inseridos no contexto mais inovador são aquelas próprias do modelo de excelência participativo. Neste sentido, três delas destacam-se de forma especial: a necessidade de se construir redes de parcerias, a descentralização do poder decisório e a possibilidade de que os trabalhadores possam vir a atuar em várias funções. Conforme já discutido anteriormente, apenas uma das características do modelo de excelência/participativo foi considerada com menor força para definir uma organização inovadora no contexto muito inovador: a questão da formalização dos padrões do fluxo de trabalho com o detalhamento das metas de qualidade e produção. Portanto, a questão da formalização dos procedimentos e metas é a que menos conta para se construir uma organização inovadora na visão dos gestores inseridos no contexto mais inovador. A Figura

24, por sua vez, também ilustra a predominância da opção pelas características do modelo de gestão organizacional baseado na excelência e participação feita pelos gestores da empresa pouco inovadora.



**Figura 24: Distribuição características que compõem as teorias Modelo Gestão Organizacional quanto ao grau de definição de organização inovadora na empresa pouco inovadora**

Destacaram-se, neste sentido, a necessidade de os trabalhadores possuírem a oportunidade de atuarem em várias funções, a descentralização das decisões e a construção de redes de parcerias internas e externas.

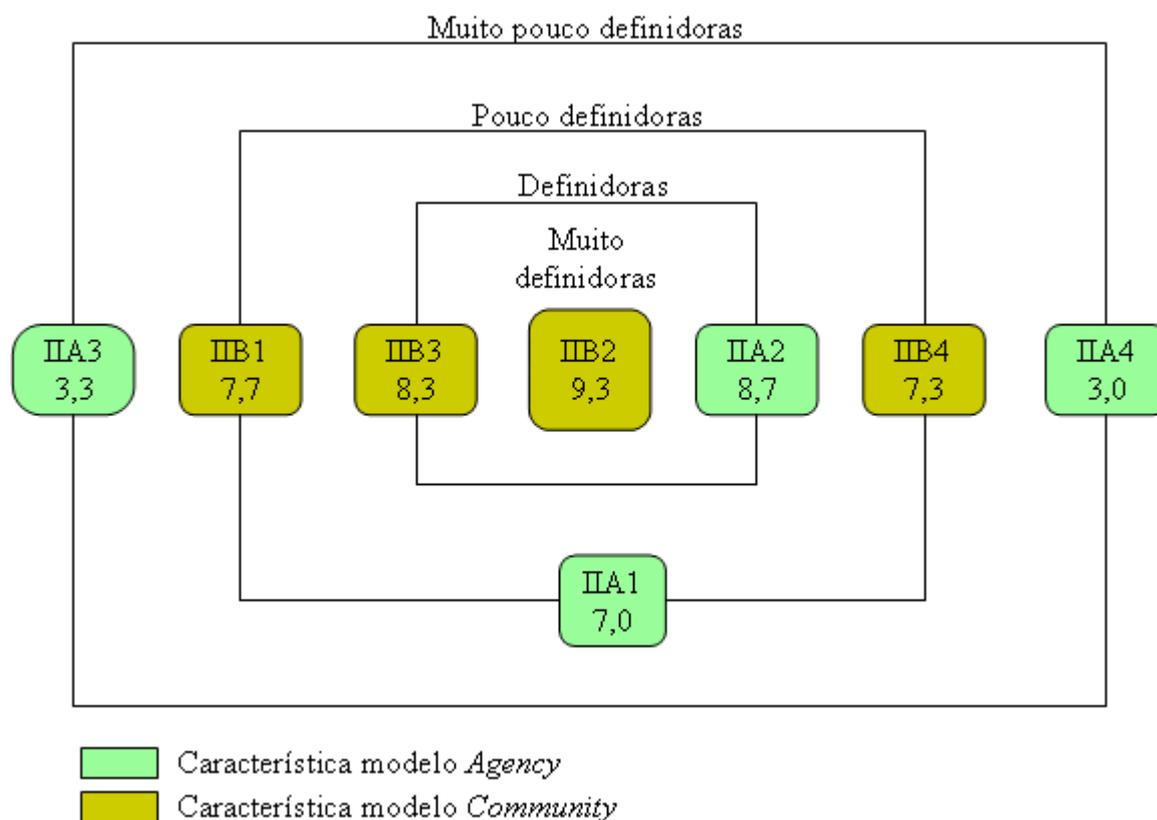
Por outro lado, duas características foram consideradas as menos importantes para definir uma organização inovadora na visão dos gestores da empresa pouco inovadora: a

existência da separação entre quem planeja e executa o trabalho e a centralização do processo decisório no topo da hierarquia organizacional.

Compartilhar um modelo de gestão organizacional baseado na excelência e na participação significa, então, conceber a organização como exposta a acentuada concorrência e, por conseguinte, necessitando promover constantes ajustes e adaptações. Envolve assim, conforme destaca Chanlat (2002) a consideração de que o homem é por natureza, um ser que gosta e busca desafios. Concebe-se ainda, que a participação é um componente importante para a promoção da inovação, representada principalmente pela concessão de autonomia ao empregado que é considerado responsável e por isso, pode-se confiar em suas decisões. Para isso, as relações hierárquicas devem ser mais igualitárias, as normas e regulamentos devem ser flexíveis e os empregados devem atuar de forma polivalente, sendo capazes de desempenhar várias funções e atividades na organização.

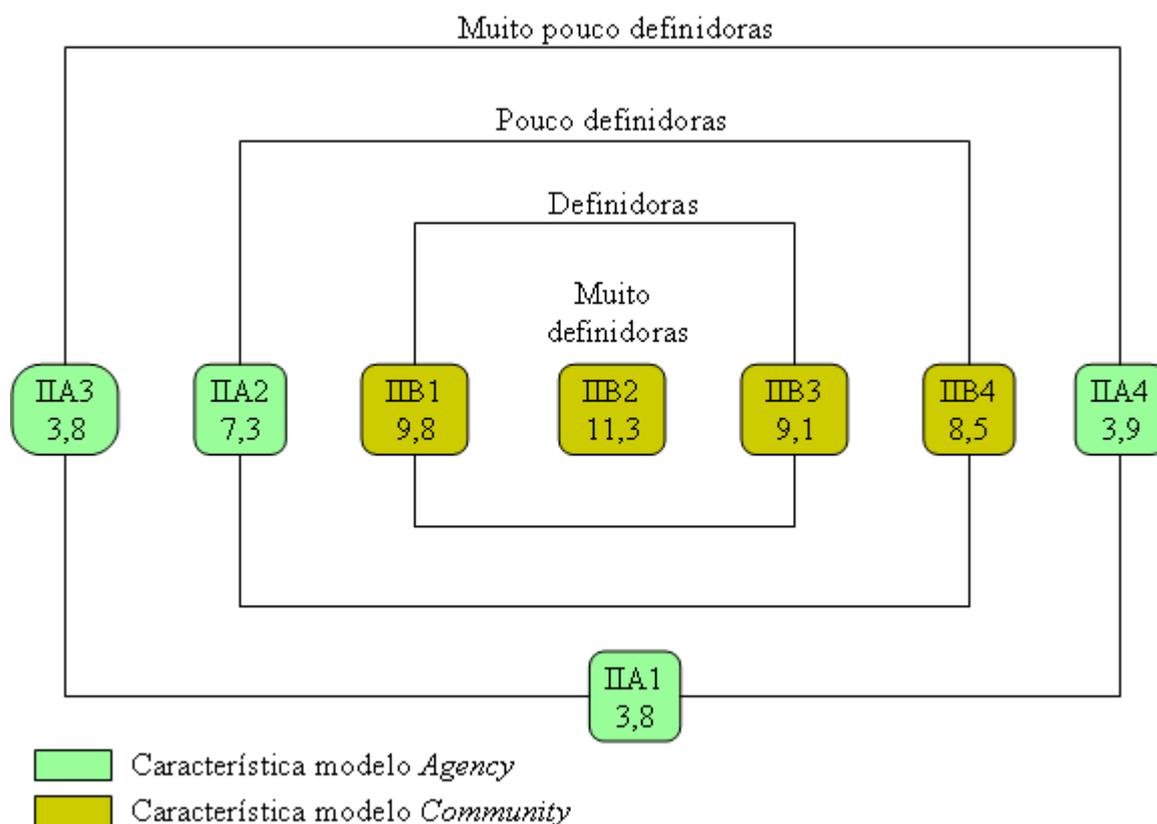
Discutidas as questões mais importantes que cercam os resultados sobre as concepções que definem o modelo de gestão organizacional mais adequado para promover a inovação organizacional, passa-se a partir de agora a discutir o que as Figuras que mostram sobre os aspectos relativos ao modelo de gestão de pessoas.

Assim sendo, a característica do modelo de gestão de pessoas considerada a mais definidora de uma organização inovadora no contexto muito inovador é empresa oferecer oportunidades internas de o empregado crescer profissionalmente, característica que é própria do modelo de gestão *community*. A segunda característica mais importante na visão dos gestores da empresa mais inovadora pertence ao modelo *agency* e diz respeito à necessidade de não só a empresa oferecer oportunidades de desenvolvimento, mas, também, concebe que o trabalhador tem um papel importante e deve lutar pelo seu crescimento na empresa. Percebe-se, portanto, que no contexto mais inovador, há uma combinação de elementos *agency* e *community* na definição mais importante do que é uma organização inovadora.



**Figura 25: Distribuição características que compõem as teorias Modelo Gestão de Pessoas quanto ao grau de definição de organização inovadora na empresa muito inovadora**

Tal combinação, no entanto, não fica evidenciada no contexto menos inovador. Conforme a Figura 26 as características mais definidoras de uma organização inovadora para os gestores de tal contexto enfatiza os elementos de uma relação entre empresa e empregado baseada no modelo *community*. Assim, ao compartilharem uma visão mais *community* de gestão de pessoas, estão enfatizando a natureza mais participativa e relacional do vínculo que liga indivíduo e organização como a mais adequada para promover a inovação. O suporte mútuo, a cooperação, o aprendizado conjunto e a valorização do comprometimento são as marcas mais fundamentais deste tipo de vínculo.



**Figura 26: Distribuição características que compõem as teorias Modelo Gestão de Pessoas quanto ao grau de definição de organização inovadora na empresa pouco inovadora**

O fato da opção por elementos do modelo *agency* ser preterida em relação à *community*, significa que um trabalhador autônomo, que toma suas próprias decisões, de acordo com interesses individuais e que constrói a sua carreira independente da ação interna na organização foi considerado inadequado para promover a inovação no contexto menos inovador.

Sintetizando o que as Figuras mostram em relação à opção pelas características dos modelos de gestão organizacional e de pessoas, pode-se dizer que, apesar de a média geral indicar a prevalência do modelo *community*, quando se compara a média entre os contextos mais e menos inovadores, observa-se que no mais inovador houve uma maior preferência pelo modelo *agency*. Isso significa considerar que os gestores de tal contexto se aproximam mais

da noção de um modelo híbrido para nortear o tipo de vínculo existente entre o indivíduo e a organização. Assim, os gestores da empresa Muito Inovadora (“A”) valorizam as interações, mas também, em certa medida, concebem que um empreendedor autônomo, que toma suas próprias decisões e tem autonomia para gerenciar sua carreira também é necessário para produzir a inovação.

Ao mesmo tempo, consideram que um modelo de gestão de pessoas deve ser baseado em relações de natureza *community* porque pressupõem que a organização deve criar mecanismos que propiciem o fortalecimento do vínculo entre indivíduo e organização. Além disso, promover oportunidades internas para que o indivíduo cresça e se desenvolva na organização e recompensar o desempenho do grupo, mais do que o desempenho individual também justifica de forma mais significativa a opção por uma relação *community* na gestão de pessoas.

Sintetizando os resultados encontrados em relação à análise do grau de compartilhamento das teorias científicas, pode-se dizer que os atores pesquisados, independente do contexto onde estão inseridos, compartilham significativamente as teorias científicas sobre inovação. Isto implica dizer que eles assimilam de forma semelhante o discurso amplamente difundido no ambiente institucional que os cerca a respeito do que é considerado mais adequado para promover a inovação no contexto organizacional. Com base no recorte teórico que orientou a análise das teorias científicas de inovação, pode-se então afirmar que segundo a percepção dos gestores pesquisados a inovação ocorre quando:

⇒ Há um modelo de gestão organizacional baseado na participação, envolvimento e concessão de autonomia aos trabalhadores. Os níveis hierárquicos são horizontalizados, o poder decisório está diluído entre os vários níveis hierárquicos, o trabalho é distribuído de forma que os trabalhadores possam atuar em várias funções e

existe uma atitude pró-ativa, enfatizando a construção de redes internas e externas de parcerias.

⇒ Há um modelo de gestão de pessoas que enfatiza o recrutamento e a construção de relacionamentos entre as pessoas na organização, estimula-se o desenvolvimento interno da carreira que é gerenciado pela própria organização e considera-se tanto o sucesso do grupo quanto da organização na distribuição das recompensas. Há, também, uma preocupação com o fornecimento de um suporte de recursos para o bem estar pessoal e familiar e; o término do vínculo entre indivíduo e organização baseia-se na justiça de procedimentos e no apoio para uma possível recolocação do empregado no mercado de trabalho.

Após a apresentação das discussões das teorias científicas compartilhadas entre os gestores pesquisados, no próximo item, descreve-se e analisa-se como os gestores interpretam e filtram tais teorias científicas. Assim, tais interpretações constituem as bases para a identificação das teorias implícitas que eles utilizam como guias de suas ações organizacionais.

## **5.2. A TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO INOVADORA: IDENTIFICANDO COMO OS GESTORES PENSAM A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CONTEXTOS MAIS E MENOS INOVADORES**

Esta segunda parte da apresentação e discussão dos resultados envolve a análise da teoria implícita de organização inovadora. Exploram-se aqui, então, primeiramente os conteúdos extraídos dos procedimentos de coleta de dados mais estruturados e em seguida os

de natureza mais qualitativa. Para tanto, esta parte é desenvolvida a partir de três segmentos principais.

No primeiro segmento, busca-se identificar o grau de centralidade existente entre um conjunto de características do modelo de gestão organizacional e de gestão de pessoas entre os gestores dos dois contextos pesquisados. Tal análise é feita com base no procedimento metodológico onde se solicitou a escolha de algumas características consideradas pela literatura da área como as mais importantes na promoção da inovação e suas respectivas justificativas.

No segundo segmento, explora-se o esquema de uma organização inovadora construído pelos gestores inseridos em cada um dos contextos pesquisados. Os elementos que formam tal esquema foram extraídos das entrevistas abertas gravadas que exploraram a questão “o que é uma organização inovadora”. Neste sentido, então, será possível comparar o grau de complexidade e a natureza dos conteúdos do esquema construído entre os gestores dos dois contextos pesquisados.

Finalmente, no terceiro segmento, exploram-se as articulações lógicas existentes entre o esquema e as características organizacionais inovadoras mais centrais formando assim a teoria implícita de organização inovadora. Espera-se, assim, encontrar teorias implícitas diferentes em cada um dos contextos pesquisados que permita explicar de alguma forma a diferença existente entre os padrões de inovação nas empresas pesquisadas.

### **5.2.2. O grau de centralidade das características inovadoras dos modelos de gestão organizacional e de pessoas**

Conforme já explicado anteriormente, a identificação da centralidade das características origina-se de um procedimento de coleta de dados semi-estruturado, onde os pesquisados escolheram, dentre um conjunto de 16 características consideradas como próprias de uma organização inovadora, aquelas que eles consideravam as mais importantes.

As discussões são encaminhadas a partir da análise do grau de centralidade das características inovadoras envolvendo ordenamento da importância das características e da frequência com que elas foram escolhidas. Além disso, as explicações utilizadas pelos gestores para justificar a escolha das características auxiliará na compreensão das possíveis diferenciações encontradas entre a avaliação das mesmas.

A análise dos mapas é realizada a partir da observação de quatro áreas demarcadas de acordo com a dispersão espacial das características. Neste sentido, quatro conjuntos de características podem ser identificados:

1. Características centrais: são aquelas que foram escolhidas como as mais importantes (as primeiras na ordem de escolha) e mais compartilhadas (as mais escolhidas) pelo grupo de gestores de cada contexto estudado. Situam-se na parte inferior esquerda do mapa.
2. Características periféricas: aquelas que foram consideradas menos importantes (as últimas na ordem de escolha) e também menos vezes escolhidas ou compartilhadas pelo grupo de gestores. Situam-se na parte superior direita do mapa.

3. Características amplamente compartilhadas, mas consideradas menos importantes: foram frequentemente escolhidas por último em termos de ordem. Situam-se na parte superior esquerda do mapa.
4. Características importantes, mas não compartilhadas: aquelas que foram as primeiras na ordem de escolha, mas citadas com pouca frequência. Situam-se na parte inferior direita do mapa.

Nas tabelas 7 e 8 encontram-se especificados quantas e quais características cada gestor entrevistado escolheu, assim como a média do número de escolhas feitas por contexto pesquisado. Na Tabela 7, pode-se verificar que a média de características escolhidas pelos gestores no contexto mais inovador foi de 6,66. Três das 16 características não foram escolhidas por nenhum dos três gestores: participação, autocontrole e reconhecimento com justiça. Ressalta-se, ainda, que tais características não foram representadas no mapa de centralidade deste contexto.

**Tabela 7: Características escolhidas por gestor pesquisado no contexto muito inovador**

Gestor	Características escolhidas	Nº total características escolhidas
1	Desenvolvimento novos produtos, processos e serviços; autonomia; gestão competências; qualificação, educação e aprendizagem; qualidade de vida no trabalho.	5
2	Qualificação, educação e aprendizagem; desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços; investimento em tecnologia de ponta; descentralização e delegação; trabalho em equipe; autodesenvolvimento; qualidade de vida no trabalho; recompensas vinculadas à desempenho; ênfase em resultados.	9
3	Trabalho em equipe; desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços; qualificação, educação e aprendizagem; cooperação; flexibilidade; ênfase em resultados.	6
Média número escolhas		6,66

Fonte: Análise de dados do instrumento estruturado de coleta de dados

O número total de escolhas e a ordem com que cada categoria foi escolhida formou, a base para a construção dos mapas, conforme o que mostra a Tabela 8.

**Tabela 8: Procedimento utilizado para definir centralidade características inovadoras no contexto muito inovador**

Características	Nº Escolhas	Ordem Freqüência	Média Ordem Escolha	Ordem Escolhas
Desenvolvimento novos produtos e processos	3	1	1,7	1
Autonomia	1	3	2,0	2
Qualificação e aprendizagem	3	1	2,3	3
Investimento em tecnologia de ponta	1	3	3,0	4
Desenvolvimento de competências	1	3	3,0	4
Trabalho em equipe	2	2	3,0	4
Descentralização e delegação	1	3	4,0	5
Cooperação	1	3	4,0	5
Flexibilidade	1	3	5,0	6
Autodesenvolvimento	1	3	6,0	7
Qualidade de vida no trabalho	2	2	6,0	7
Ênfase em resultados	2	2	7,5	8
Recompensas vinculadas a desempenho	1	3	8,0	9

Fonte: Análise dados procedimento semi-estruturado

No contexto pouco inovador os oito gestores pesquisados fizeram suas escolhas de conforme mostra a Tabela 9.

**Tabela 9: Características escolhidas por gestor pesquisado no contexto pouco inovador**

Gestor	Características escolhidas	Nº características escolhidas
1	Trabalho em equipe; qualidade de vida no trabalho; qualificação, educação e aprendizagem; cooperação; participação; autonomia; flexibilidade; descentralização e delegação; gestão competências; autocontrole; investimento em tecnologia de ponta; desenvolvimento novos produtos, processos e serviços; reconhecimento com justiça; recompensas vinculadas à desempenho; ênfase em resultados; autodesenvolvimento.	16
2	Gestão competências; trabalho em equipe; qualidade de vida no trabalho; investimento em tecnologia de ponta.	4
3	qualificação, educação e aprendizagem; participação; qualidade de vida no trabalho; desenvolvimento novos produtos, processos e serviços; ênfase em resultados; recompensas vinculadas à desempenho.	6
4	ênfase em resultados; qualidade de vida no trabalho; qualificação, educação e aprendizagem; reconhecimento com justiça; flexibilidade; autodesenvolvimento; participação; descentralização e delegação; gestão competências; recompensas vinculadas à desempenho.	10
5	cooperação; flexibilidade; qualificação, educação e aprendizagem; descentralização e delegação; autocontrole; reconhecimento com justiça; qualidade de vida no trabalho; desenvolvimento novos produtos, processos e serviços.	8
6	descentralização e delegação; recompensas vinculadas à desempenho; ênfase em resultados; trabalho em equipe; qualidade de vida no trabalho.	5
7	Gestão competências; qualificação, educação e aprendizagem; descentralização e delegação; autonomia; trabalho em equipe; desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços; investimento em tecnologia de ponta; recompensas vinculadas à desempenho.	8
8	Qualidade de vida no trabalho; descentralização e delegação; qualificação, educação e aprendizagem; flexibilidade; trabalho em equipe; participação; reconhecimento com justiça; recompensas vinculadas à desempenho; ênfase em resultados; cooperação; autonomia; desenvolvimento novos produtos, processos e serviços; gestão competências; investimento em tecnologia de ponta; autodesenvolvimento; autocontrole.	16
Média número de escolhas no contexto pouco inovador		9,12

Fonte: Análise de dados do instrumento estruturado de coleta de dados

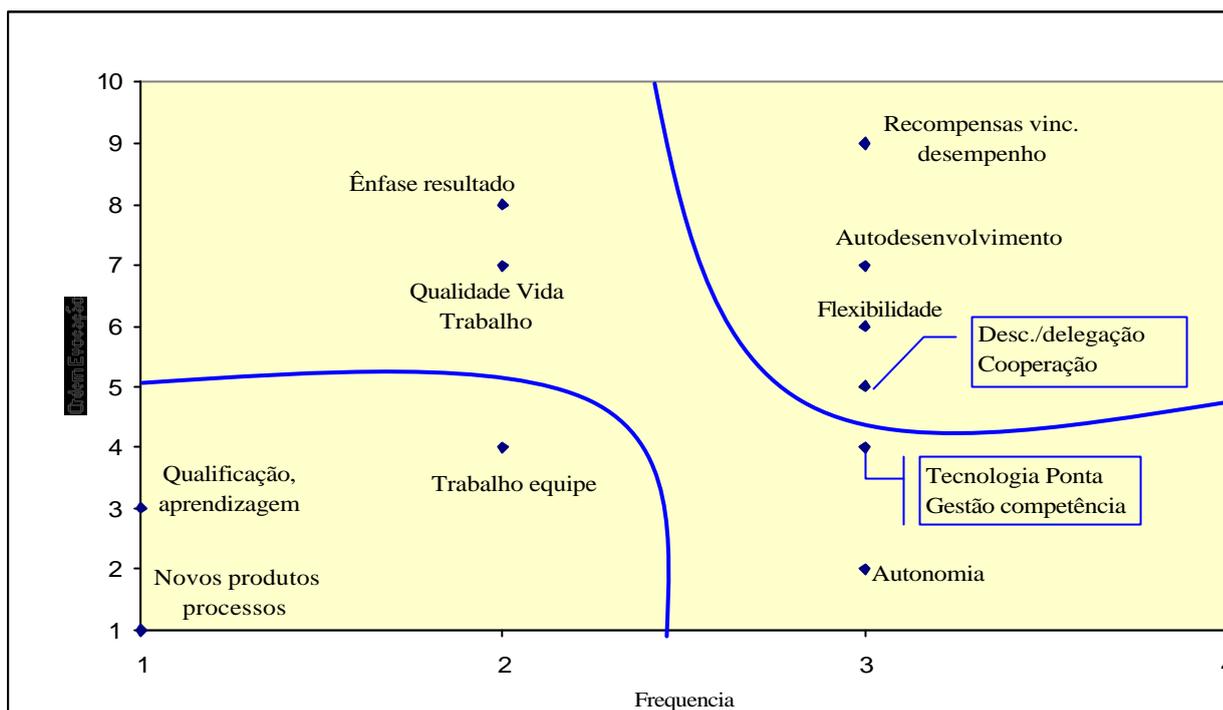
Da mesma forma como ocorreu para definir o mapa de centralidade das características escolhidas pelos gestores do contexto muito inovador, a construção do mapa da empresa pouco inovadora foi elaborado com base no que mostra a Tabela 10.

**Tabela 10: Procedimento utilizado para definir centralidade características inovadoras no contexto pouco inovador**

Características	Nº Escolhas	Ordem Freqüência Escolhas	Média Ordem Escolha	Ordem Escolhas
Qualificação e aprendizagem	6	4	2,5	1
Trabalho em equipe	5	3	3,2	2
Qualidade de vida no trabalho	7	5	3,3	3
Flexibilidade	4	2	4,5	4
Descentralização e delegação	5	3	4,8	5
Cooperação	3	1	5,0	6
Participação	4	2	5,0	6
Desenvolvimento de competências	5	3	6,4	7
Ênfase em resultados	5	3	6,6	8
Autonomia	3	1	6,7	9
Reconhecimento com justiça	4	2	7,5	10
Recompensas vinculadas a desempenho	6	4	8,0	11
Desenvolvimento novos produtos e processos	5	3	8,4	12
Investimento em tecnologia de ponta	4	2	9,0	13
Autocontrole	3	1	10,3	14
Autodesenvolvimento	3	1	12,3	15

Fonte: Análise dados procedimento semi-estruturado

Observando a configuração das Figuras 27 e 28 é possível perceber que as dezesseis características se distribuem de forma distinta nos contextos pesquisados. Confirma-se assim, a terceira hipótese do presente estudo, ou seja, os dois grupos de gestores compartilham e valorizam um conjunto diferenciado de características na definição de uma organização inovadora. Tal confirmação é verificada principalmente quando se compara o conjunto de características centrais presentes nos mapas 27 e 28.



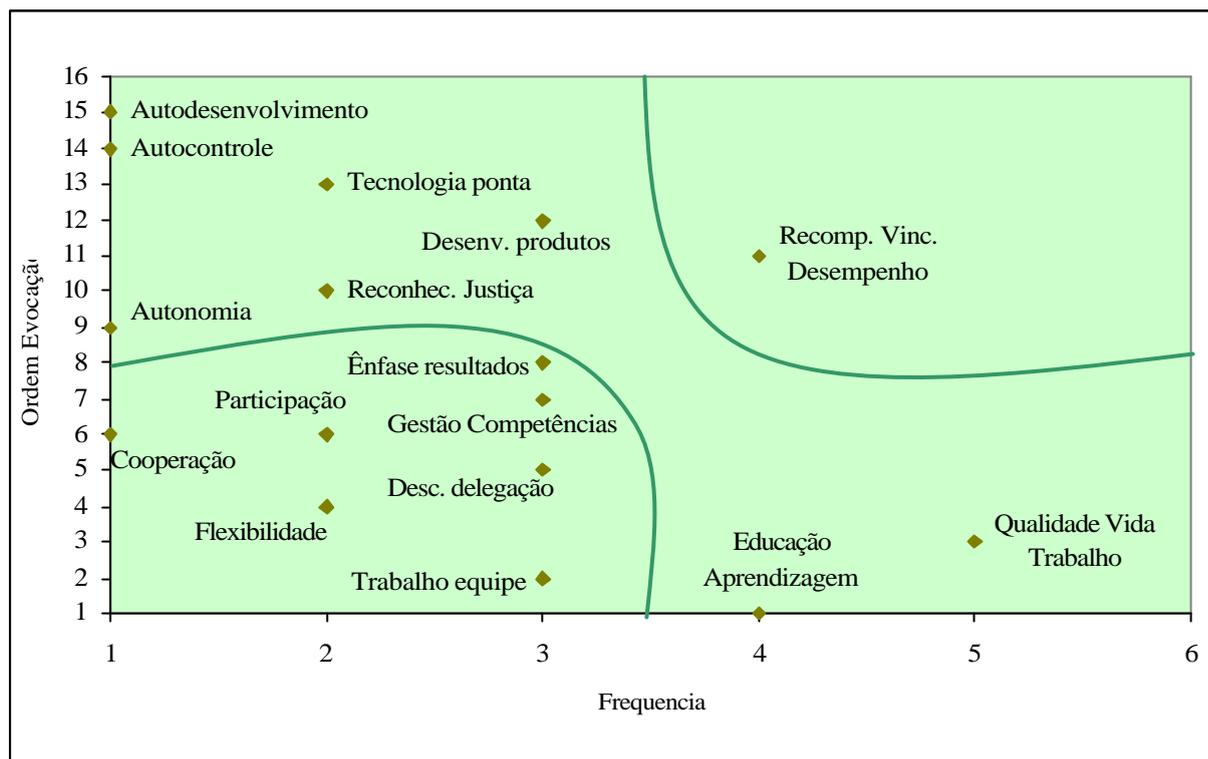
**Figura 27: Mapa centralidade características contexto muito inovador**

Fonte: Dados da entrevista semi-estruturada

Assim sendo, os gestores do contexto mais inovador compartilham mais significativamente a idéia de que uma organização inovadora é fundamentalmente aquela que desenvolve produtos, investe em qualificação, aprendizagem e desenvolvimento e organiza o trabalho com base em equipes.

Por outro lado, na visão dos gestores do contexto menos inovador, para ser considerada inovadora uma organização deve possuir um conjunto mais amplo e eclético de características. Neste sentido, a cooperação, a flexibilidade, o trabalho em equipe, a descentralização e delegação, a participação, a gestão de competências e a ênfase em resultados são amplamente compartilhadas e valorizadas pelos gestores.

Em função de que as características centrais são consideradas as mais importantes na discussão envolvida nesta proposição, antes de explorar-se a configuração das demais regiões dos mapas, torna-se importante aprofundar o entendimento da diferenciação encontrada na região do núcleo central dos dois mapas.

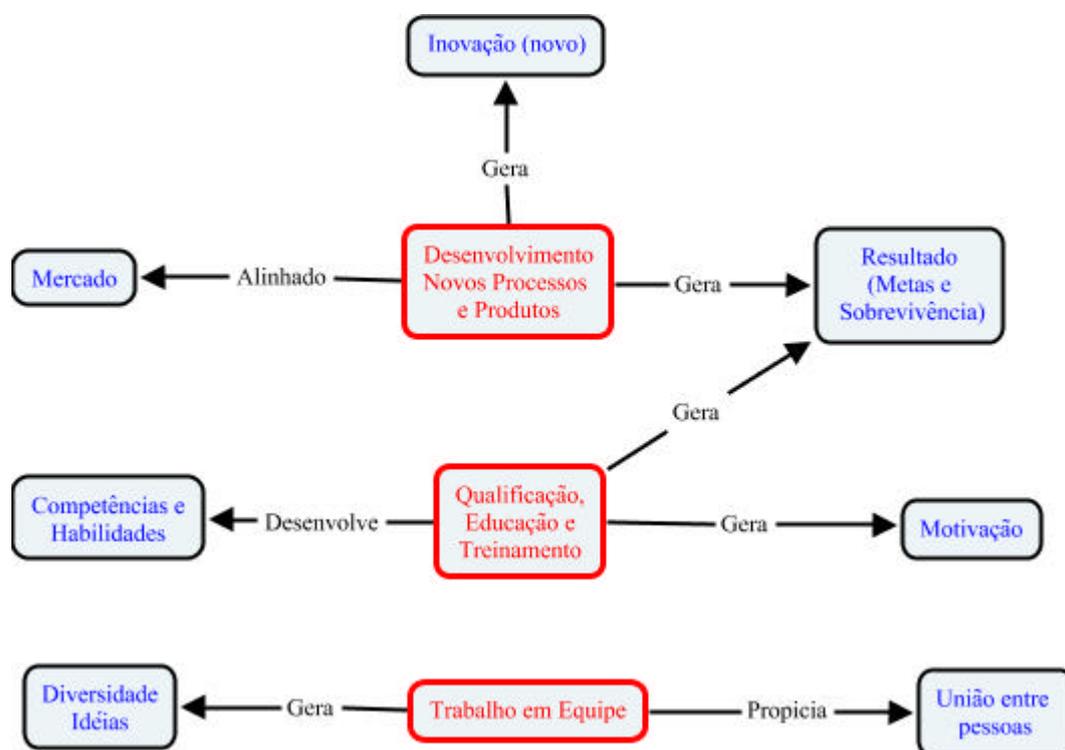


**Figura 28: Mapa centralidade características contexto pouco inovador**

Fonte: Informações coletadas através da entrevista semi-estruturada

Para tanto, recorre-se à análise das justificativas que os pesquisados identificaram para explicar a importância de cada característica considerada central. A fim de sintetizar e ilustrar a apresentação das discussões elaborou-se duas figuras.

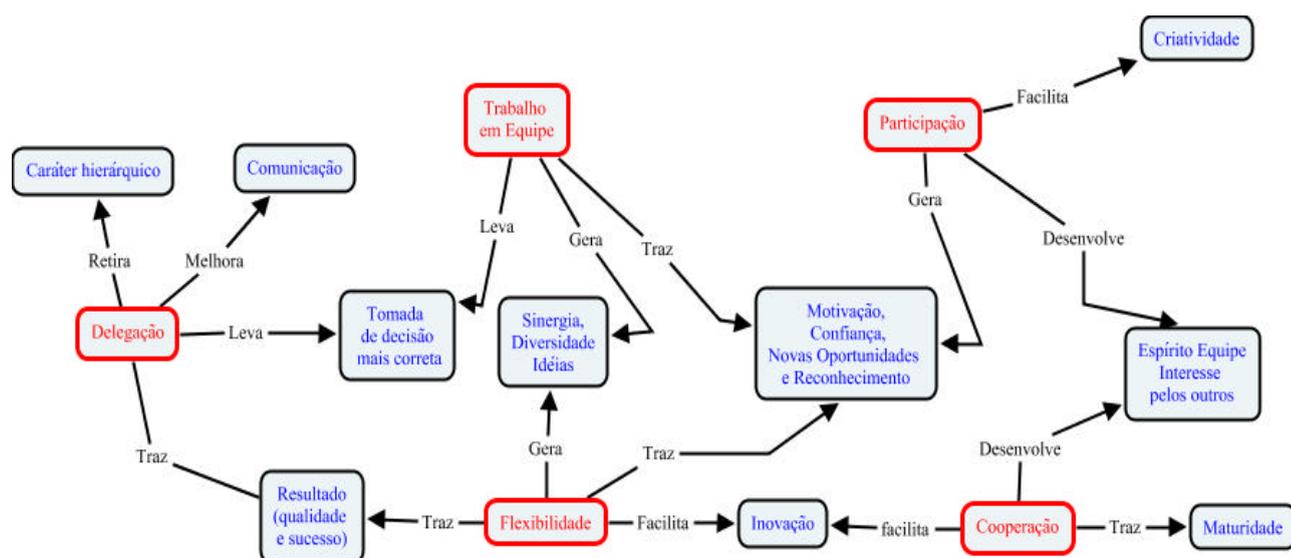
A Figura 29 ilustra os resultados do contexto muito inovador e, a Figura 30, a do contexto pouco inovador. Salienta-se que as palavras que conectam os elementos presentes no mapa também foram extraídas das justificativas que foram evocadas pelos participantes.



**Figura 29: Justificativas da importância das características centrais contexto muito inovador**

No contexto muito inovador observou-se que o desenvolvimento de novos produtos e processos é considerado importante porque tem relação com três aspectos principais. Primeiro, porque é uma fonte de inovação ao produzir algo novo. Em segundo lugar, através da inovação atende as demandas existentes no mercado e por último, proporciona a sobrevivência da empresa. Tal sobrevivência é também conseguida por meio da qualificação, educação e aprendizagem na medida em que os gestores consideram que esta prática desenvolve competências e habilidades, motivam e acabam enfatizando as pessoas no contexto de trabalho. Já o trabalho em equipe é considerado importante porque oportuniza espaço para a expressão da diversidade de idéias e porque gera a união do grupo de trabalho.

Assim, a combinação de uma visão mais externa com os aspectos internos parece compor a dinâmica central do entendimento dos pontos mais importantes à inovação no contexto mais inovador.



**Figura 30: Justificativas da importância das características centrais contexto pouco inovador**

No contexto pouco inovador percebe-se um conjunto mais eclético de características e justificativas. Para os gestores deste contexto, várias dimensões entram em cena para justificar determinadas características como sendo centrais à inovação. Portanto, as características centrais escolhidas por tais gestores são importantes para promover a inovação porque:

1. Proporcionam uma equipe motivada, um clima de confiança entre as pessoas, a existência de novas oportunidades, práticas de reconhecimento, o espírito de equipe, a sinergia e a diversidade por meio da participação, do trabalho em equipe e da flexibilização organizacional;

2. Propiciam o alcance de resultados, tais como a qualidade do trabalho e o sucesso organizacional através da delegação e da flexibilização;
3. Criam ambiente propício à inovação e criatividade através da cooperação, participação e flexibilidade e;
4. Retiram o caráter hierárquico para melhorar a comunicação e tomar decisões mais acertadas por meio da delegação e do trabalho em equipe.

Comparando a configuração de cada contexto pesquisado, pode-se inferir que a grande diferença entre as escolhas e as justificativas mais centrais reside nas perspectivas adotadas para definir a inovação. Assim, enquanto os processos internos parecem estar alinhados a uma visão mais externa, do mercado que afeta a empresa “A”, no contexto menos inovador o olhar dos gestores dirige-se apenas para os aspectos organizacionais internos. Ou seja, inovar envolve conceber focos diferentes nos contextos pesquisados. Neste sentido, estudo piloto analisando teoria implícita de organização bem-sucedida evidenciou resultados semelhantes (ver BASTOS e JANISSEK-DE-SOUZA, 2005). A exemplo do que ocorreu na análise dos esquema sobre inovação, então, tudo indica que o contexto externo exerce uma influência significativa no sentido de pressionar a organização a promover as mudanças de acordo com as transformações ambientais. Portanto, a organização, por meio de seus atores, ao adotar uma postura mais sensível para perceber tais pressões parece agir de forma mais inovadora.

Os resultados diferenciados também podem ser explicados segundo outros fatores que podem ser identificados. Um primeiro aspecto a ser considerado é que o resultado encontrado pode ter sido influenciado pela diferentes estruturas hierárquicas existentes entre as duas empresas pesquisadas. Isto implica dizer que um corpo gerencial menor, com uma estrutura hierárquica enxuta, como é o caso da empresa “A”, revela ter um foco mais

centralizado num determinado objetivo, compartilhando, de forma mais significativa, poucas características que são consideradas importantes. Uma estrutura gerencial mais numerosa, por sua vez, tende a dificultar a convergência para um conjunto menor de características consideradas importantes. Foi o que se observou no contexto menos inovador. Há uma combinação de diversas questões que o grupo de gestores deste contexto compartilha e avalia como relevantes à inovação. Assim, é coerente afirmar que a dispersão em relação à existência de um foco mais central pode levar a ações individuais e coletivas também difusas.

A divisão da organização em muitas áreas e departamentos é reconhecidamente um fator que dificulta a flexibilidade, o fluxo de informações e a sinergia necessária para o processo de inovação organizacional (CHANLAT, 2002; OSTERMAN, 1994, APPENBAUN e BATT, 1994, dentre outros). Além desta questão, estudos têm demonstrado que a forma de estruturar o conhecimento é muito influenciada pela área de atuação dos gestores. Assim, as pessoas constroem sentido sobre a inovação e neste processo elas desenvolvem concepções, expectativas e conhecimentos particulares sobre tal fenômeno. Portanto, é de esperar que diferentes áreas e grupos dentro das organizações possam ter diferentes estruturas de entendimento. Orlikowski e Gash (1994) encontraram, por exemplo, que gestores da área de projetos tinham entendimentos diferenciados dos gestores da área de tecnologia da informação. As conclusões, segundo os autores, sugerem que as pessoas tendem a compartilhar concepções, conhecimentos e expectativas com os outros com os quais elas têm relacionamentos mais próximos. Assim sendo, a interação social e a negociação ao longo do tempo, criam oportunidades para desenvolver e trocar pontos de vista similares. Tudo indica então, que em um grupo menor de gestores a probabilidade de se estabelecerem relações mais próximas é maior, o que poderia facilitar a convergência de idéias e crenças acerca da inovação. Segundo Bastos (2001) um grau mínimo de compartilhamento das concepções que

cercam as principais atividades da organização é fundamental para que se tenham ações organizacionais coordenadas (HARRIS, 1994).

Embora o núcleo central represente a análise mais importante para esta etapa do trabalho, as demais regiões dos mapas 3 e 4 também trazem importantes implicações para a compreensão de como os gestores estruturam seu conhecimento sobre a inovação. Assim sendo, a seguir, destacam-se alguns aspectos que mais chamam a atenção na forma como as características se distribuem nas regiões dos mapas dos dois contextos pesquisados.

Um primeiro aspecto que merece atenção refere-se à questão da qualidade de vida no trabalho. Tal característica em ambos os mapas não se encontra na região mais central, denotando uma condição oposta em cada um dos contextos. Na empresa “A” a promoção de qualidade de vida no trabalho foi consideravelmente escolhida pelos gestores, sem, contudo possuir um peso mais significativo na definição da inovação. No contexto menos inovador, ocorreu o contrário, ou seja, ela foi pouco escolhida pelos gestores, mas quando isto ocorreu, julgou-se que a qualidade de vida no trabalho tem uma importância significativa nos processos de inovação. Portanto, alguns dos gestores do contexto menos inovador valorizam muito esta característica, mas esta valorização não é um consenso entre eles.

As justificativas utilizadas para definir a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) também podem ajudar a compreender como os gestores avaliam tal características. Assim, em ambos os contextos estudados encontram-se referências de que a QVT é importante, pois possibilita maior grau de satisfação no trabalho. Além disso, QVT como um fator que baixa o nível de stress e facilita a criatividade foram justificativas específicas dos gestores inseridos no contexto mais inovador. Já os gestores da empresa “B” utilizaram-se de expressões tais como “traz felicidade”, “equilíbrio” e “liberdade” como justificativas mais específicas de tal contexto.

Diante de tais evidências, pode-se dizer que a satisfação com o trabalho, de um modo geral, não desempenha um papel central na questão da inovação em nenhum dos contextos. Da mesma forma, estar feliz no trabalho, apresentar baixo nível de *stress* e equilíbrio também não foram consideradas condições diretamente relacionadas com os processos de inovação organizacional. Tal constatação parece ser coerente com a linha de argumentação que concebe a inovação como algo que exerce uma pressão considerável sobre os indivíduos. Neste sentido, sabe-se que empresas mais inovadoras possuem um senso de urgência e um ritmo de trabalho intenso, acompanhado de uma considerável cobrança por resultados. Assim, a necessidade de apresentar sempre resultados mais positivos, de superar-se constantemente e de estar em busca de novos desafios a cada dia gera a sensação de que o empregado sempre deve e pode ser melhor. A realização é sempre postergada para um próximo resultado e, de fato, ela nunca acontece totalmente (GREY, 2005). Portanto, apesar de toda a retórica e de algumas evidências de que as empresas mais inovadoras investem mais em programas de QVT (ver por exemplo, APPENBAUM E BATT, 1994 e BASTOS et al, 2007), no presente estudo, o grupo de gestores pesquisados avaliam que a existência de qualidade de vida no trabalho não desempenha uma influência mais direta nos processos de inovação em práticas de gestão. Talvez, o que se tenha então, são ações de promoção de qualidade de vida no trabalho muito mais como uma forma de amenizar os efeitos que a inovação provoca do que uma condição importante para a promoção da inovação.

Uma outra característica que apresentou um perfil diferenciado entre os contextos foi a questão da qualificação e aprendizagem. Enquanto foi considerada um aspecto central no contexto mais inovador, no outro contexto estudado ela se apresentou como algo importante (primeiro lugar na ordem de evocação) mas não totalmente compartilhada entre os gestores (quarto lugar na ordem de frequência), ou seja, esta não é uma visão unânime entre o corpo gerencial da empresa “B”. Tal constatação mostra-se coerente com os conteúdos evidenciados

no esquema de organização inovadora, que serão discutidos posteriormente. Os gestores do contexto menos inovador parecem acreditar muito mais em um perfil mais pronto, mais adequado às características desejáveis do que na possibilidade de se investir em desenvolvimento e qualificação das pessoas para alcançarem tal perfil. Assim, esta parece ser uma implicação importante na explicação da construção de uma organização inovadora, na medida em que tanto o esquema quanto a avaliação da centralidade das características parecem apoiar e reforçar esta evidência.

Uma diferença significativa também ocorre na forma como os gestores avaliam a centralidade do investimento em desenvolvimento de novos produtos e processos. Esta foi a característica mais central, ou seja, mais valorizada e mais compartilhada para os gestores da empresa “A”, enquanto que no contexto menos inovador ela aparece nas escolhas dos gestores mas de forma menos valorizada. Neste caso também se pode recorrer à comparação com o resultado da configuração do esquema de organização inovadora construído pelos gestores. Conforme avaliam os gestores do contexto muito inovador, (ver mapa 5) desenvolver novos produtos envolve manter-se alinhado com as necessidades do mercado e também uma sintonia com o ambiente externo. Na medida em que no contexto menos inovador o foco principal do entendimento da inovação se volta para as questões mais internas da organização é natural que tal característica não tenha importância mais destacada, pois melhorar os processos internos é o foco mais privilegiado.

Um entendimento bastante distinto fica evidenciado, também, na avaliação da importância de três características de organização inovadora. Neste sentido, flexibilidade, cooperação e delegação, e descentralização situam-se em áreas opostas nos mapas dos contextos pesquisados. Enquanto tais características são consideradas muito centrais na visão dos gestores da empresa pouco inovadora, para os do contexto mais inovador elas influenciam a inovação apenas de forma periférica. É difícil encontrar uma possível explicação para esta

diferença no julgamento dos gestores. Contudo, pode-se inferir que se relaciona com a existência de um modelo de gestão organizacional menos hierarquizado na empresa muito inovadora. O fato de já ter consolidado uma estrutura mais enxuta e, portanto, mais flexível com maior grau de descentralização e mais propícia à cooperação, estas características já não representam uma inovação. Já na empresa menos inovadora tais características parecem representar, um desafio a ser ainda alcançado e, por isso mesmo são considerados aspectos mais centrais no entendimento da inovação.

A concessão de autonomia é outro aspecto que merece ser comentado, tendo em vista o contraste revelado na forma como foi avaliada. A literatura sobre inovação tem apontado a autonomia como uma importante transformação e inovação introduzida pela adoção de práticas de gestão inovadoras (TEIXEIRA, 2006; PEIXOTO, 2004; ARAÚJO, 2001; CHANLAT, 2002; OSTERMAN, 1994, APPENBAUN e BATT, 1994, dentre outros). Assim, os gestores inseridos no contexto menos inovador parecem assimilar mais intensamente o discurso da academia ao escolhem frequentemente tal categoria como uma característica inovadora. Todavia, eles parecem não atribuir à autonomia um papel tão importante como ocorreu no caso dos gestores da empresa “A”. Neste, considerou-se a característica como muito importante, sem contudo ser uma idéia consensual em tal grupo de gestores, o que também pode ser explicado pela natureza mais enxuta da estrutura organizacional da empresa muito inovadora.

No contexto muito inovador a autonomia tem um sentido de possuir liberdade para criar, pensar e errar. Embora tais expressões também tenham sido utilizadas pelos gestores da empresa menos inovadora, predominaram as justificativas que enfatizam as condições para que a autonomia possa acontecer. Neste sentido, destacam-se expressões tais como “exige pessoas maduras” e “maturidade profissional”. Mais uma vez parece se estabelecer a diferenciação já encontrada no esquema de inovação construído pelos dois

grupos de gestores. Assim, também a autonomia depende de um perfil de profissional que esteja preparado para assumi-la, segundo a opinião dos gestores da empresa “B”.

Duas características, no entanto, contrariam a tendência geral observada de se encontrar entendimentos diferenciados na forma de avaliar a centralidade das características na promoção da inovação. A primeira diz respeito ao trabalho em equipe. Em ambos os contextos ela aparece com um aspecto considerado muito central para a inovação organizacional. Julgamento semelhante também foi realizado no caso da concessão de recompensas por resultado. Neste sentido, os dois grupos de gestores pesquisados avaliam que esta é uma característica que se relaciona com a inovação apenas de maneira periférica.

Sintetizando os principais aspectos discutidos sobre a centralidade das características consideradas inovadoras, pode-se destacar que os dois grupos de gestores avaliam de forma diferenciada a importância de tais características. Há uma clara distinção entre as características localizadas no núcleo central dos mapas, denotando que uma estrutura hierárquica mais enxuta, como a apresentada pela empresa mais inovadora, facilita o compartilhamento de um foco mais específico no entendimento da inovação. Por outro lado, uma estrutura hierárquica maior como a da empresa menos inovadora, propicia o entendimento da inovação de forma mais eclética e difusa, o que pode estar dificultando ações mais coordenadas em direção a um foco específico. Avaliações diferentes quanto ao grau de importância e de compartilhamento também foram identificadas em relação às características situadas nas áreas menos centrais dos mapas, evidenciando assim, entendimentos diferenciados dos aspectos que são relevantes para o processo de inovação.

Após ter-se discutido a importância e a centralidade de algumas características consideradas inovadoras, no próximo item apresenta-se como se configuram os esquemas de organização inovadora em cada contexto estudado. Passa-se a partir de agora, a se trabalhar com os resultados gerados por meio das estratégias qualitativas de coleta de dados.

### 5.2.1. O grau de complexidade e a natureza dos conteúdos do esquema de organização inovadora construído pelos gestores

A análise do grau de complexidade do esquema construído pelos gestores será realizada a partir de dois tipos de discussão. Inicialmente, discorre-se a respeito do número de idéias evocadas por categorias e subcategorias nos contextos mais e menos inovadores. Pressupõe-se que quanto maior o número de idéias evocadas pelos dois grupos de gestores mais complexo será o esquema de organização inovadora. Um segundo tipo de análise refere-se à discussão da natureza dos conteúdos que constroem os esquemas construídos.

Conforme se pode observar na Tabela 11, os gestores inseridos no contexto muito inovador identificaram quatro grandes categorias em torno das quais eles estruturam o entendimento do que é uma organização inovadora. Tais categorias se subdividem em seis temas que por sua vez se desdobram em um total de 31 idéias evocadas.

**Tabela 11: Categorias, subcategorias e número de idéias evocadas na empresa muito inovadora**

N°	Categorias	Sub-categorias	N° idéias evocadas
1	Pensamento estratégico	Voltado ambiente externo	5
2	Ênfase Pessoas	Conviver diversidade	9
		Identificar e desenvolver talentos inatos	3
		Perfil Comportamental	2
		Conceder <i>empowerment</i>	1
3	Processos internos	-	7
4	Liderança	Conhecer equipe	2
		-	2
Total	4	6	31
Média do número de idéias evocadas por gestor entrevistado			10,33

Fonte: Análise de conteúdo das entrevistas abertas

O que é importante de se analisar a partir destas informações é a média do número de idéias evocadas que fazem parte da estrutura de conhecimento de cada gestor sobre a inovação. No caso do grupo de gestores da empresa muito inovadora, pode-se identificar uma média de 10,33 idéias por gestor.

Na empresa considerada pouco inovadora (Tabela 12) também se identificou quatro grandes categorias que foram utilizadas para estruturar o conhecimento acerca do que é uma organização inovadora. Estas se desdobram em cinco subcategorias compostas de um total de 39 idéias evocadas. Desta forma, considerando que o grupo de gestores era formado por oito pessoas o número médio de idéias evocadas por gestor foi de 4,87.

Diante de tais evidências e considerando o critério utilizado no presente estudo para definir o grau de complexidade do esquema cognitivo sobre inovação, pode-se inferir que o esquema dos gestores da empresa mais inovadora mostra-se mais complexo quando comparado ao do grupo de gestores do contexto pouco inovador.

Recorrendo-se a outros estudos que analisaram a complexidade cognitiva de gestores, encontra-se uma conclusão bastante freqüente. Ou seja, estruturas cognitivas mais complexas são comumente identificadas em gestores *seniors*, mais experientes e que gestores no início de carreira tendem a apresentar estruturas cognitivas menos complexas em relação ao entendimento de questões-chave da organização (ISENBERG, 1984).

Outros dois fatores que também parecem influenciar a formação de um esquema cognitivo mais complexo é a *performance* e a especialidade gerencial. Neste sentido, Isenberg (1986) e Glaser (1984) encontraram resultados semelhantes em seus estudos ao identificarem que gestores considerados bem-sucedidos e especialistas em suas áreas de atuação tendem a apresentar esquemas cognitivos mais complexos quando comparados aos de mais baixo desempenho e aos não-especialistas.

**Tabela 12: Categorias, subcategorias e número de idéias evocadas na empresa pouco inovadora**

N°	Categorias	Sub-categorias	N° idéias evocadas
1	Processos internos	Estrutura	6
		Processos informatizados	2
		Não ter medo experimentar processos novos	1
		-	6
2	Ênfase pessoas	Perfil desejado	3
		Dificuldades	3
		-	3
3	Liderança	-	4
4	Sustentação Negócio	-	4
Total	4	5	39
Média número de idéias evocadas por gestor entrevistado			4,87

Fonte: Análise de conteúdo das entrevistas abertas

Os achados de Isenberg (1984; 1986) e Glaser (1984) e os resultados da presente pesquisa, indicam, então, que o grau de complexidade do esquema que gestores têm da inovação pode relacionar-se com o quanto eles estão expostos a processos de inovação em práticas de gestão além da especialidade que possuem no papel de gestores. O desenvolvimento da especialização na forma de esquemas altamente elaborados resultam, assim, da incorporação proveniente de muitas experiências em áreas específicas.

Após evidenciar-se a confirmação da hipótese sobre a complexidade cognitiva dos esquemas, passa-se a discutir a respeito da segunda etapa da análise dos resultados, ou seja, a natureza dos conteúdos que compõem as categorias formadoras do esquema construído pelos gestores. Como era esperado, pode-se observar, nas Figuras 31 e 32) que, embora três das quatro categorias que formam o esquema de organização inovadora estejam presentes em ambos os mapas cognitivos, o que se enfatiza em suas subcategorias assume nuances diferenciadas.

As três categorias avaliadas como importantes para uma organização ser considerada inovadora pelos dois grupos de gestores pesquisados referem-se à necessidade de se enfatizar as pessoas, possuir processos internos inovadores e o papel da liderança. No entanto, os conteúdos que sustentam tais categorias se apresentam de forma diferenciada e merecem ser discutidos com mais detalhes.

Os gestores da empresa considerada mais inovadora (A) destacam que a gestão de pessoas numa empresa inovadora envolve a aceitação e o aproveitamento da diversidade, representada principalmente pela convivência com empregados mais jovens e com aqueles com mais tempo de empresa, simultaneamente, conforma ilustra a fala de um dos entrevistados “... *então você tem que ter um mix...pessoas pontas e pessoas novas...pessoas novas mais as antigas....as pessoas antigas já tem uma identidade com a organização....e as pessoas novas são o oxigênio da empresa...*”.

Referem também a necessidade de se identificar e desenvolver talentos inatos, dar foco e direção, preparar tecnicamente para a função além de possuir um planejamento efetivo de acompanhamento e desenvolvimento das pessoas: “...*o mais importante é você contratar bem e ter um plano efetivo de desenvolvimento e preparação profissional, técnica...*”. A concessão do *empowerment* e a seleção de pessoas que tenham um perfil adequado para promover a inovação, ou seja, que sejam motivadas pelo desafio e que se incomodem com a rotina, também foram destacados nesta categoria (“...*buscar realmente pessoas...que não queiram entrar na rotina, ter sempre a mesma atividade acontecendo todo dia...é você buscar pessoas que se incomodam com isso*”).

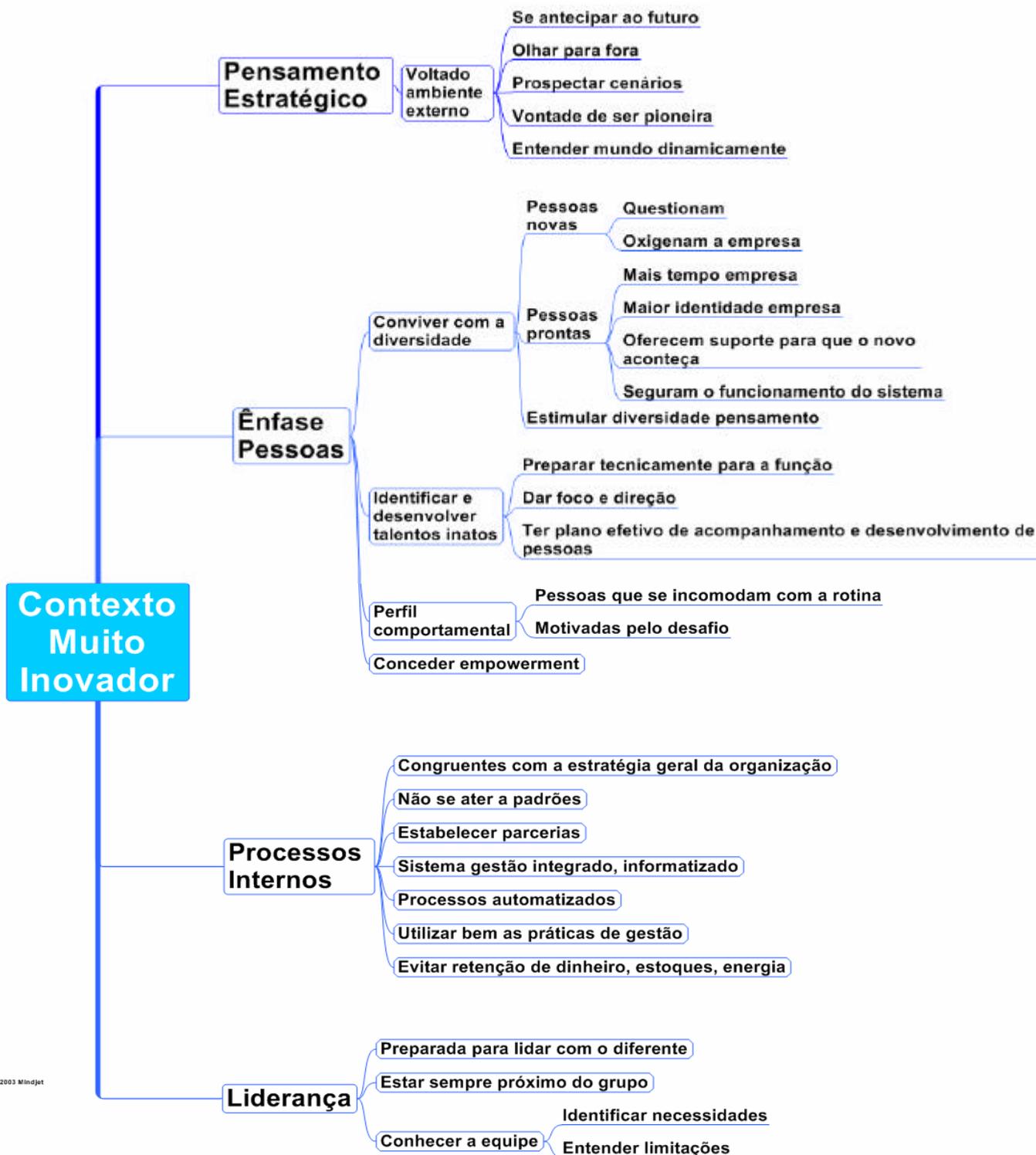


Figura 31: Esquema cognitivo de organização inovadora construído pelos gestores inseridos no contexto muito inovador

Os gestores integrantes da empresa considerada menos inovadora (B), por sua vez, enfatizaram a importância de se ter um perfil apropriado à inovação. Neste sentido, dois grupos de características podem ser identificados.

O primeiro destaca a necessidade de a pessoa ser empreendedora, motivada por desafios e objetivos e ser competente tecnicamente. A fala de um dos entrevistados ilustra tal constatação: “...*tem que ser uma pessoa que tem firmeza de propósito, ou seja, tá realmente disposto a atingir objetivos*”. O segundo conjunto de característica envolve o preparo para aceitar a mudança, tais como, uma pessoa que não tenha medo de errar e que esteja preparada para mudar o sistema, conforme afirma um dos entrevistados “...*a pessoa tem que ter a coragem de tentar algo novo...de romper com o status quo*”. Destacam-se ainda o trabalho em equipe e a concessão de *empowerment* como estratégias importantes na gestão de pessoas (“*uma organização inovadora é aquela que consegue utilizar bem seus recursos humanos, delegando autoridade...fazendo com que as pessoas se comprometam e se responsabilizem com a organização...com pouca supervisão*”).

Para os gestores da empresa “B” a gestão de pessoas em uma organização inovadora envolve também certas dificuldades. Assim, a resistência à mudança, (“*Muitas pessoas têm medo de errar, de mudar, não aceitam mudar*”) a falta de qualificação e o despreparo das pessoas foram mencionados como ilustra a fala de um dos entrevistados: “...*muitas pessoas são sistemáticas, não aceitam inovar...precisam ser trabalhadas e qualificadas*”. Esta pode, portanto, ser considerada uma diferença significativa quando se compara os dois esquemas. Além desta a ênfase no perfil desejado também aparece com mais intensidade no esquema dos gestores da empresa menos inovadora.

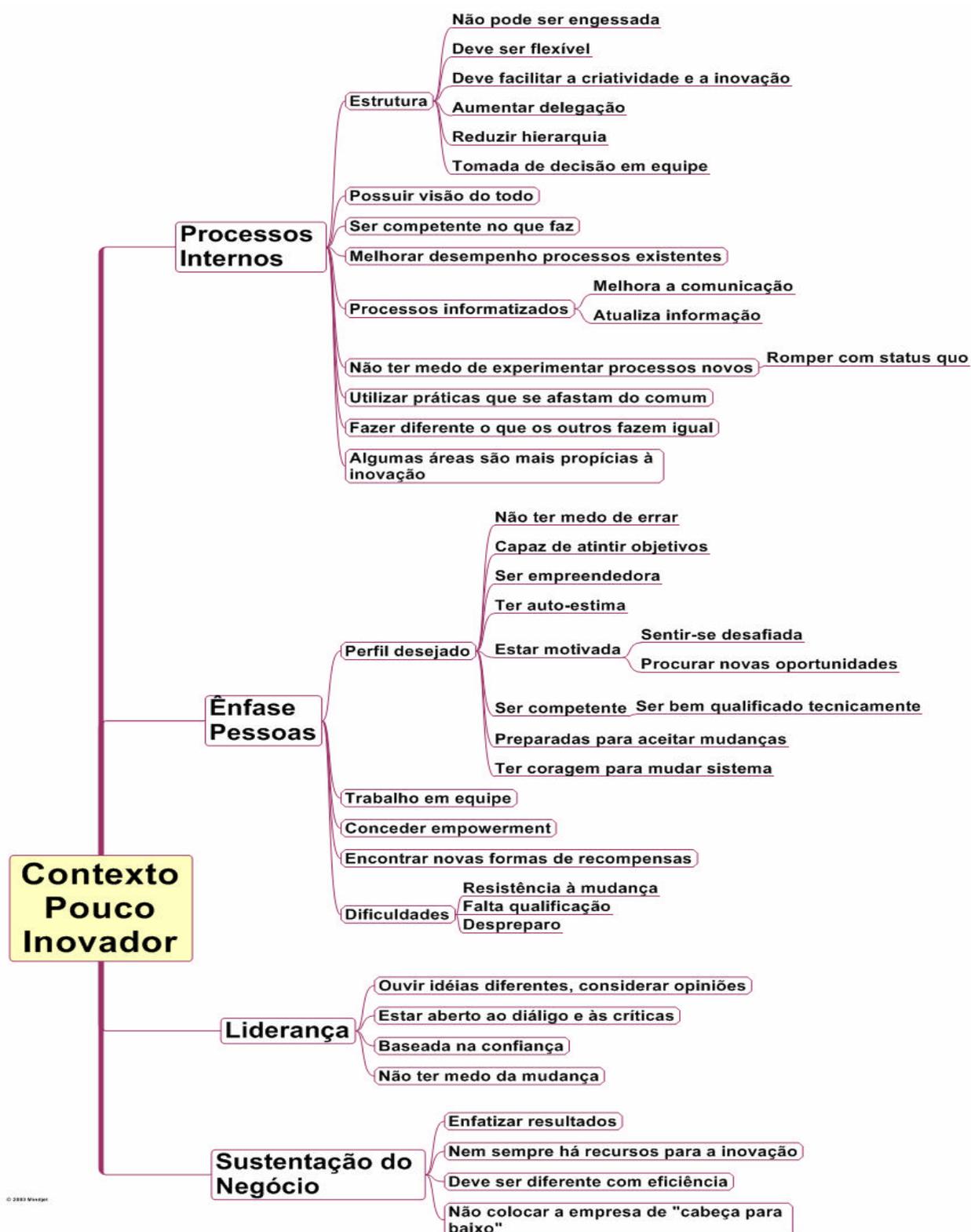


Figura 32: esquema cognitivo de organização inovadora construído pelos gestores inseridos no contexto pouco inovador

Com base em tais conteúdos, pode-se inferir então, que a diferença mais fundamental entre os esquemas em relação à categoria “ênfase em pessoas” é que enquanto os gestores do contexto mais inovador entendem que uma empresa inovadora é aquela que busca um determinado perfil de pessoas e em cima deste prepara e desenvolve na direção desejada, os gestores do contexto menos inovador parecem colocar a responsabilidade pela inovação muito mais no perfil pronto sem considerar a necessidade de desenvolvimento e direção. Talvez por isso mesmo, associem o processo de inovação às dificuldades de se gerenciar pessoas, principalmente àquelas relacionadas com a falta de qualificação e com o despreparo. Outro ponto que marca a diferença entre os esquemas de organização inovadora é a questão da diversidade que aparece apenas no esquema dos gestores da empresa muito inovadora. Neste sentido, tais gestores percebem uma aparente fonte de conflito negativo (novos X antigos) como oportunidade de se promover a inovação por meio da diversidade. Consideram ainda que a convivência entre os mais jovens e os mais antigos na empresa têm papéis complementares nos processos de inovação. Enquanto os mais jovens questionam e trazem novas e diferentes idéias os mais antigos garantem o funcionamento do sistema e oferecem suporte à empresa enquanto a inovação não se traduz em resultados concretos.

Os processos internos à organização também representam uma categoria importante no entendimento da inovação para os dois grupos de gestores. Todavia, uma primeira observação que pode ser visualizada comparando as Figuras 31 e 32 é a maior ênfase atribuída aos processos internos no esquema dos gestores da empresa “B”, pois um número maior de subcategorias está associado a eles em tal contexto. Assim, o esquema dos gestores da empresa mais inovadora envolve o entendimento de que os processos internos devem estar alinhados com a estratégia geral da empresa, e para isso, devem estar integrados, informatizados e automatizados. A fala de um dos gestores ilustra tal constatação: “...*uma vez que você está enxergando lá fora...você passa isso para os líderes regionais, de equipe...e*

*isso vem cascadeando...a gente precisa estar trabalhando bem aqui dentro para chegar com essa visão lá na frente...".* Não se ater a padrões pré-estabelecidos, utilizar bem as práticas de gestão, estabelecer parcerias e evitar retenção de dinheiro e estoques também são importantes características que compõem o entendimento do que é uma organização inovadora para tais gestores. Já, segundo os gestores do contexto menos inovador, os processos internos desempenham um papel importante na inovação quando eles são diferentes do que a maioria faz. Para fazer diferente é necessário ser competente no que faz, é possuir uma visão do todo, informatizar para melhorar a comunicação e o fluxo de informação e melhorar os processos existentes. É também, principalmente, apresentar uma estrutura organizacional que não seja engessada, com hierarquia reduzida, flexível, com delegação e tomada de decisão em equipe (*"não pode ter estruturas engessadas, autocráticas...que não dê oportunidade para que as pessoas possam expor suas idéias"*). Todos estes aspectos estruturais devem então, propiciar e facilitar a inovação. Há também um entendimento de que a inovação é mais propícia em algumas áreas dentro da organização.

A diferença mais significativa então, entre os dois esquemas parece residir em três aspectos principais. A questão do alinhamento dos processos internos com a estratégia geral da organização, a integração, informatização e automação dos processos e a ênfase nas questões estruturais. Os gestores inseridos no contexto mais inovador denotam ter um entendimento mais integrado entre processos internos e estratégia organizacional. Tudo indica que tal integração se dá por meio da informatização e automatização. Já os gestores inseridos no contexto menos inovador enfatizam os aspectos estruturais e o sair do comum como características definidoras de uma organização inovadora. A informatização que aparece no esquema construído pelos gestores da empresa "B" atua como uma facilitadora da comunicação e, portanto tem uma conotação diferenciada em relação ao esquema do outro grupo de gestores.

A categoria que atribui à liderança como uma dimensão chave da inovação organizacional talvez seja a categoria mais similar em relação aos conteúdos que a compõem, quando se comparam os dois contextos pesquisados. Neste sentido, os gestores inseridos nos dois contextos referem que a necessidade de lidar com o diferente e estar próximo ao grupo, ouvindo e tendo uma postura aberta ao diálogo são importantes características de um líder de empresa inovadora. No entanto, a necessidade de conhecer a equipe, entendendo as suas limitações e anseios é uma subcategoria presente apenas no esquema dos gestores da empresa mais inovadora, que pode ser observada no seguinte depoimento: “...então...a proximidade entre o gestor e o grupo é muito importante...quanto mais próximo, o gestor vai conseguir identificar necessidades...vai saber exatamente o que está faltando à equipe”. Por outro lado, não ter medo da mudança, aparece como uma característica importante para o líder de empresa inovadora no entendimento dos gestores da empresa “B” (“Gestor não pode ter medo da mudança...tem que estar preparado e saber que amanhã pode estar tudo diferente...ela não precisa gostar, muda mas não pode ter medo da mudança”). Tais diferenças denotam apenas uma sutil diferença entre os dois esquemas, ou seja, parece que os gestores do contexto mais inovador tendem a valorizar mais a proximidade e o conhecimento do perfil do grupo como algo importante na promoção da inovação.

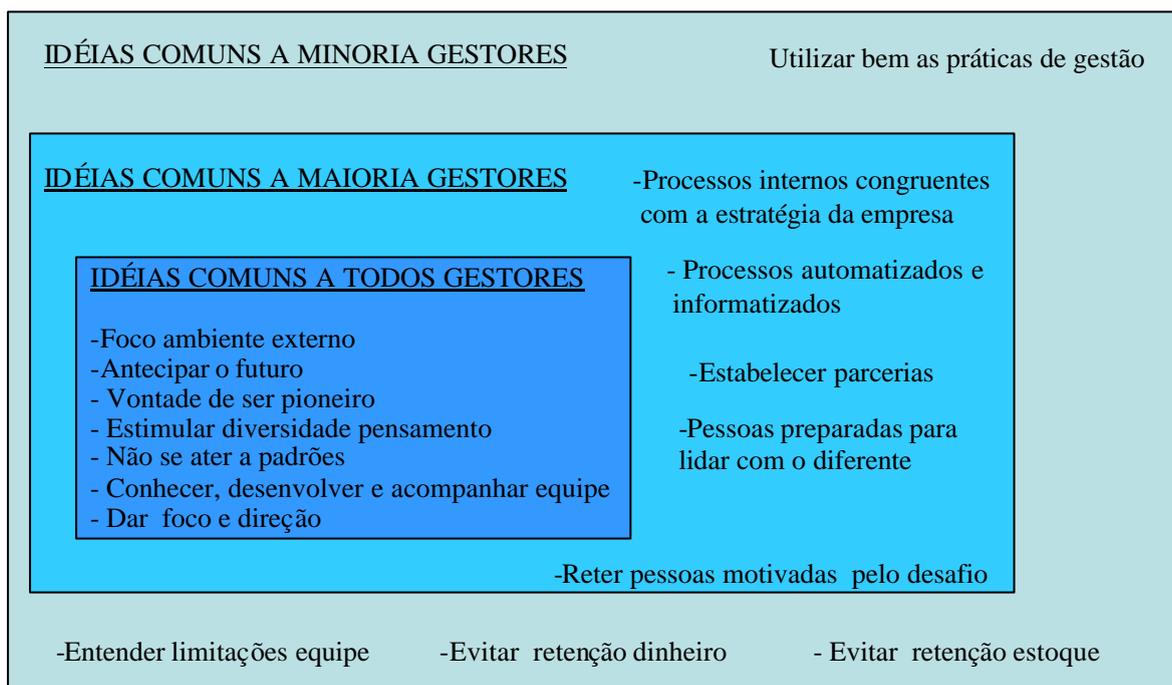
Finalizando a discussão sobre a natureza dos conteúdos que formam os esquemas construídos pelos dois grupos de gestores estudados, explora-se a categoria que marca a maior diferença em termos de entendimento da inovação: pensamento estratégico e sustentação do negócio. A categoria pensamento estratégico aparece como importante dimensão da inovação na visão dos gestores inseridos no contexto mais inovador, enquanto que sustentação do negócio constitui uma categoria do esquema construído pelos gestores da empresa considerada menos inovadora. Na medida em que enfatizam o pensamento estratégico os gestores consideram que para haver inovação é necessário se antecipar ao futuro, olhar para

fora da organização, ser capaz de prospectarem cenários e ter vontade de ser pioneiro. As seguintes falas ilustram tal evidência: “...*é necessário vontade de fazer algo novo, de ser pioneira*”....”*ela não pode olhar pra dentro dela mesma. Ela tem que fazer uma avaliação e olhar as tendências mundiais*”....”*Saber onde que o mundo tende a ir, olhando vinte, trinta, cinqüenta anos na frente e ver*”.

Por outro lado, enfatizar a sustentação do negócio enquanto algo voltado ao alcance de resultados e para os perigos da inovação denota que uma empresa inovadora é também aquela que toma certos cuidados e não se aventura irresponsavelmente, pois nem toda inovação traz resultados positivos à organização. Assim, conteúdos tais como a possibilidade de “*botar a empresa de cabeça para baixo*” ou a preocupação com a “*eficiência*” e com os “*recursos disponíveis*” para inovação ilustram tal visão (“...*tem que ser bom para o empregado e para o acionista*”...”*o negócio tem que se sustentar*”,,,”*é uma coisa cara, onerosa*” ...”*falta de recursos é uma coisa que dificulta*”...”*você precisa manter a planta operando, funcionando*”...”*você não pode deslocar recursos do dia-a-dia*”).

Dessa forma, tudo indica que o esquema dos gestores inseridos na empresa A envolve o entendimento da inovação de forma mais pró-ativa enquanto que o outro grupo de gestores concebe-na a partir de uma postura mais cautelosa, defensiva e reativa.

Um outro aspecto interessante de se observar é de que forma os conteúdos são compartilhados que integram os esquemas de organização inovadora são compartilhados entre os gestores de cada contexto. Neste sentido, as Figuras 33 e 34 ilustram sinteticamente tal análise. Na Figura 33 é possível verificar que grande parte das idéias evocadas são compartilhadas ou por todos ou pela maioria dos gestores inseridos na empresa muito inovadora.

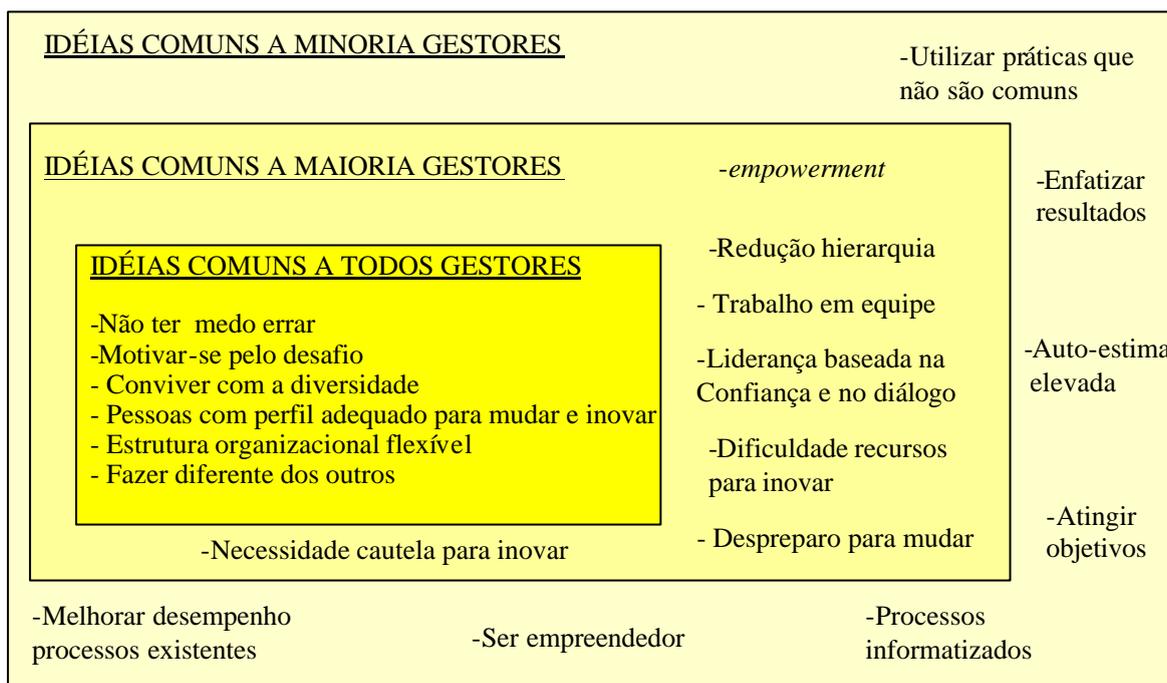


**Figura 33: Compartilhamento das idéias evocadas entre os gestores inseridos na empresa pouco inovadora**

Fonte: Análise de conteúdo das entrevistas abertas

Mais uma vez aqui, é preciso destacar que o reduzido número de gestores que compõem a estrutura organizacional de tal empresa, certamente facilita o maior grau de compartilhamento das idéias, confirmando os resultados obtidos na parte que analisou a centralidade das características de organização inovadora.

No mapa que mostra o compartilhamento das idéias que formam o esquema de organização inovadora entre os gestores do contexto menos inovador, pode-se perceber que eles também compartilham um conjunto de crenças de forma significativa. No entanto, devido ao número de gestores que compõem a estrutura gerencial da empresa menos inovadora, verifica-se que idéias mais isoladas aparecem em maior número.



**Figura 34: Compartilhamento das idéias evocadas entre os gestores inseridos na empresa pouco inovadora**

Fonte: Análise de conteúdo das entrevistas abertas

Sintetizando a discussão sobre os esquemas de organização inovadora, foi possível confirmar a hipótese que previa um grau diferenciado de complexidade entre os esquemas construídos. Isto porque, os gestores da empresa muito inovadora possuem um repertório explicativo mais amplo sobre a inovação organizacional do que os gestores da empresa menos inovadora quando se considera a média de idéias evocadas pelos gestores de cada contexto.

No que se refere à natureza dos conteúdos que formam as categorias utilizadas confirmou-se a hipótese de ela seria diferente em cada um dos esquemas. Assim, muito embora os gestores tenham identificados categorias semelhantes para definir inovação, os conteúdos que foram enfatizados nas subcategorias possuem enfoques diferenciados. Tal diferenciação se mostra mais significativa, no entanto, ao se identificar a categoria pensamento estratégico no esquema dos gestores da empresa muito inovadora, enquanto no outro esquema os gestores utilizaram-se da categoria sustentação do negócio como uma

dimensão importante da inovação. A Figura 35 mostra uma síntese das diferenças e semelhanças entre os conteúdos que integram o esquema de organização inovadora nos dois contextos pesquisados.

Após a discussão dos conteúdos que formam o esquema de organização inovadora, torna-se importante também, discutir algumas implicações das diferenças encontradas entre os esquemas construídos. Enquanto uma estrutura cognitiva, o esquema tem a função de filtrar e organizar o conhecimento sobre um determinado fenômeno, que no caso, é representado pela inovação organizacional.

De acordo com a abordagem da cognição organizacional e da visão mais construtivista dos processos de inovação, era esperado que os esquemas se configurassem, em alguma medida, de forma diferenciada entre os contextos pesquisados (MOLDEN E DWECK, 2006). Mesmo tendo se utilizado de categorias semelhantes para estruturar o conhecimento sobre a inovação, a forma como estas são interpretadas pelos gestores apresentam enfoques distintos. Tal distintividade entre os esquemas então, confirma a importância de se analisar a inovação sob a perspectiva da cognição dos atores, privilegiando o entendimento de tal fenômeno como algo que se baseia na construção de significados, na avaliação de interesses e, com variados graus de consciência, em escolhas (Zuboff, 1994).

Conforme afirmam Clark e Staunton (1989) a inovação se manifesta em diferentes formas e *designs* para servir a diferentes contextos organizacionais, produzindo, assim, também desempenhos e resultados diferenciados. Portanto, na visão de Weick (1993) não se pode dizer que haja uma organização real ou um processo de inovação independente das cognições das pessoas que desenham as estruturas e a organização em consonância com as suas estruturas e esquemas cognitivos.

<b>Categorias</b>	<b>Idéias comuns aos dois contextos</b>	<b>Idéias próprias contexto MI</b>	<b>Idéias próprias contexto PI</b>
Ênfase Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conceder <i>empowerment</i></li> <li>-Necessidade pessoas motivadas pelo desafio</li> <li>- Pessoas preparadas para mudar e enfrentar o novo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientar e desenvolver os talentos inatos (dar foco e direção)</li> <li>- Ter plano efetivo de acompanhamento de pessoas</li> <li>- Necessidade de conviver com o “velho” e o “novo”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar em equipe</li> <li>- Encontrar novas formas de recompensar</li> <li>- Encontrar um perfil profissional e pessoal adequado</li> <li>- Pessoas podem representar fonte de dificuldades para mudar</li> </ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não ter medo da mudança</li> <li>- Preparada para lidar com o novo e com a diversidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidade conhecer a equipe</li> <li>- Estar próximo às pessoas</li> <li>-Entender necessidades e limitações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baseada na confiança e diálogo</li> </ul>
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se ater a padrões</li> <li>- Experimentar o novo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congruentes com a estratégia</li> <li>- Informatizar e automatizar para integrar gestão</li> <li>-Estabelecer parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter estrutura apropriada à inovação (flexível, enxuta, delegação, redução hierarquia)</li> <li>- Informatizar para melhorar comunicação e fluxo informação</li> </ul>
Pensamento Estratégico	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voltado para o ambiente externo</li> <li>- Entender o mundo</li> <li>- Antecipar-se ao futuro</li> <li>- Vontade de ser pioneira</li> </ul>	-
Sustentação Negócio	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focar em resultados</li> <li>- O diferente deve ser eficiente e consequente.</li> </ul>

**Figura 35: Síntese das diferenças e semelhanças dos conteúdos que formam o esquema de organização inovadora nos contextos pesquisados**

Coerentemente com tais pressuposições e com base na análise dos esquemas é possível dizer que gestores que estruturam seu conhecimento sobre a inovação em torno de categorias que enfatizam o pensamento estratégico voltado para o ambiente externo tendem a contribuir na construção de contextos organizacionais mais inovadores em práticas de gestão.

Por outro lado, esquemas cognitivos que se organizam em torno de um pensamento voltado para os aspectos internos à organização, enfatizando a sua sustentação parecem contribuir menos para a construção de processos de inovação em práticas de gestão. Além disso, a complexidade do esquema cognitivo parece não ter uma influência mais significativa na forma como se constrói a inovação.

Após ter-se definido que características são consideradas mais centrais assim como os elementos que formam o esquema de organização inovadora, torna-se possível então, a partir da articulação lógica entre eles, no próximo segmento, as teorias implícitas de organização inovadora em cada contexto pesquisado.

### **5.2.3. A articulação lógica entre o esquema cognitivo e as características dos modelos de gestão organizacional e de pessoas: a teoria implícita de organização inovadora**

Até o momento, os elementos estavam sendo descritos e discutidos de forma isolada. Nesta etapa, busca-se construir uma articulação entre tais elementos de modo que se possam construir as teorias implícitas de organização inovadora. Portanto, os elementos que compõem os esquemas de inovação construídos pelos gestores assim como a classificação das características de acordo com a sua centralidade nos processos de inovação formam a base para que alguma articulação lógica entre tais dimensões possa ser encontrada, configurando assim, a teoria implícita de organização inovadora.

Retomando o conceito de teoria implícita adotado no presente estudo, e já explorado na parte da fundamentação teórica, busca-se identificar alguma articulação lógica entre os elementos que compõem a estruturação do conhecimento sobre inovação na visão dos dois grupos de gestores pesquisados. A hipótese mais central é que os gestores terão

entendimentos diferenciados da inovação segundo o contexto mais ou menos inovador no qual atuam. Pressupõe-se também, que os dois grupos de gestores interpretarão de forma diferente as teorias científicas mais difundidas sobre inovação. Neste sentido, embora se reconheça que os gestores tenham um considerável domínio das teorias científicas de inovação, as construções resultantes, conforme o entendimento de Spink (2003) emergem como reconstruções funcionais de conteúdos científicos, filtrados e transformados a partir da vivência cotidiana. Assim, a identificação das teorias implícitas pode ilustrar bem como as teorias científicas alimentam as representações numa combinação de conteúdos que irão embasar a forma específica com que um gestor lida com o cotidiano empresarial.

A articulação lógica que configura a teoria implícita de organização inovadora é então, formada a partir da identificação:

1. das categorias principais que formam o esquema cognitivo do grupo de gestores;
2. das características integrantes do núcleo central do mapa as quais representam as características mais importantes e mais compartilhadas pelos dois grupos de gestores;
3. das dimensões a que pertencem as características, se próprias do modelo de gestão organizacional ou do modelo de gestão de pessoas;
4. das conexões entre os diversos elementos que foram identificados a partir do entendimento dos conteúdos extraídos das entrevistas abertas.

Ressalta-se, ainda, que tal articulação lógica, inevitavelmente, envolve uma construção pessoal do pesquisador. Neste sentido, embora os elementos tenham sido selecionados a partir das construções e interpretações dos pesquisados reconhece-se a interferência do pesquisador no processo de identificação das articulações entre os conceitos

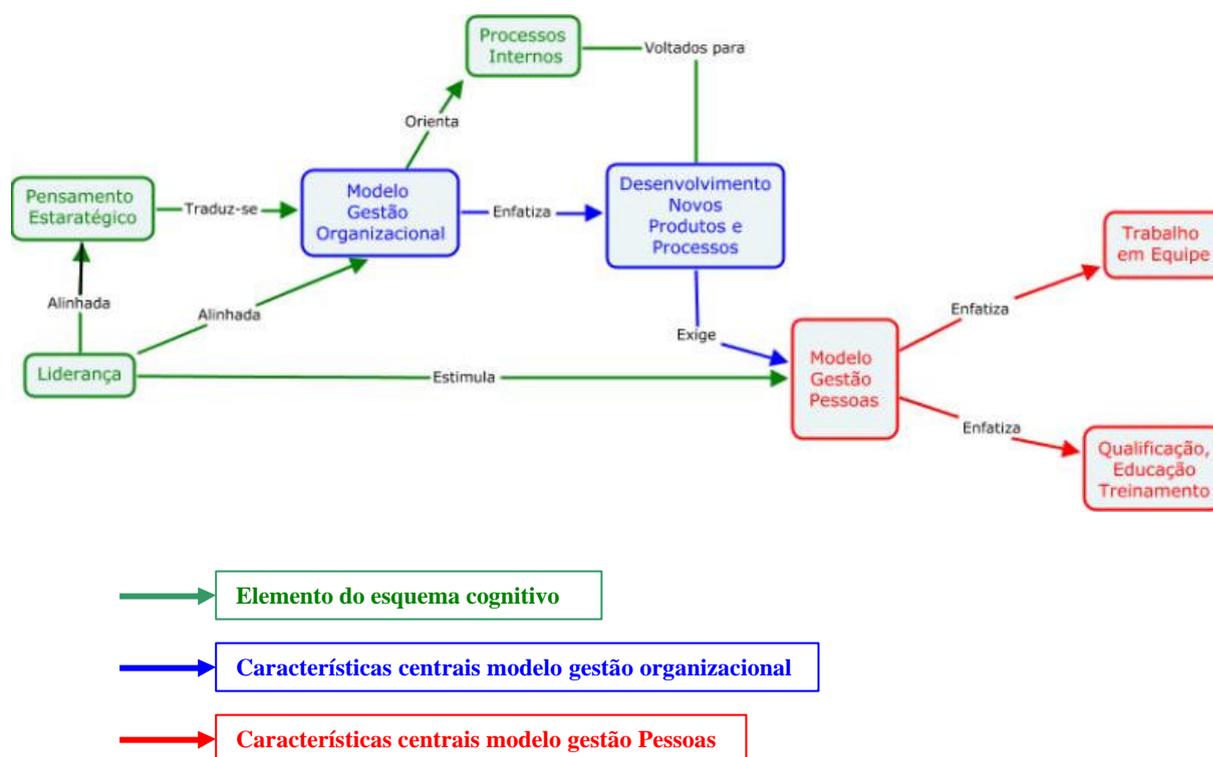
de organização inovadora. Embora considerando a impossibilidade de se manter uma neutralidade por parte do pesquisador, as articulações entre os conceitos não extrapolam para além dos conteúdos e elementos fornecidos pelos pesquisados. Apenas o arranjo e uma determinada seqüência é elaborada a partir daqueles aspectos que se mostraram mais salientes nos resultados encontrados.

Diante deste contexto, então, as Figuras 36 e 37 ilustram a lógica que forma a teoria implícita de organização inovadora segundo o contexto pesquisado.

De acordo com a Figura 36, pode-se inferir que uma organização inovadora para o grupo de gestores do contexto muito inovador em práticas de gestão é aquela que, primeiramente, tem um pensamento estratégico. Este pensamento estratégico envolve manter-se alinhado com as necessidades/exigências do mercado e pensar como a organização será no futuro mais distante. Através do pensamento estratégico então, uma organização inovadora mantém-se voltada para o ambiente externo, evidenciando uma postura aberta que permite acompanhar as transformações e a dinâmica das mudanças no cenário externo, tanto aquele mais próximo quanto o mundial.

Baseado neste pensamento estratégico a organização inovadora define um modelo de gestão organizacional voltado prioritariamente para o desenvolvimento de novos produtos e processos, no sentido de se manter alinhado e ou à frente com as necessidades do mercado. Tal modelo de gestão forma a base para a definição dos processos internos à organização que também tem como prioridade desenvolver novos produtos e processos.

O funcionamento da organização inovadora de acordo com tal modelo de gestão organizacional precisa de um modelo de gestão de pessoas que enfatize a qualificação, a educação e o treinamento e o trabalho em equipe.



**Figura 36: Teoria implícita de organização inovadora construídas pelos gestores do contexto muito inovador**

Fonte: Elaboração própria

A ênfase na qualificação tem como pressuposto principal que as pessoas possuem um talento inato que precisa ser desenvolvido e adaptado ao perfil que se deseja, ou seja, alinhado com o pensamento estratégico da organização. Já o trabalho em equipe permite que haja a diversidade de idéias e pensamentos necessários pra o desenvolvimento de novos processos e produtos além de garantir que o grupo permaneça unido e coeso.

Finalmente, de acordo com a teoria implícita de organização inovadora neste contexto, concebe-se que a liderança tem um papel articulador entre todos os elementos, ou seja, oferece o apoio e o suporte para que todos os demais elementos se mantenham alinhados. Por isso, uma postura de ouvir e estar próximo das pessoas, identificando necessidades é significativamente enfatizado pelos gestores.

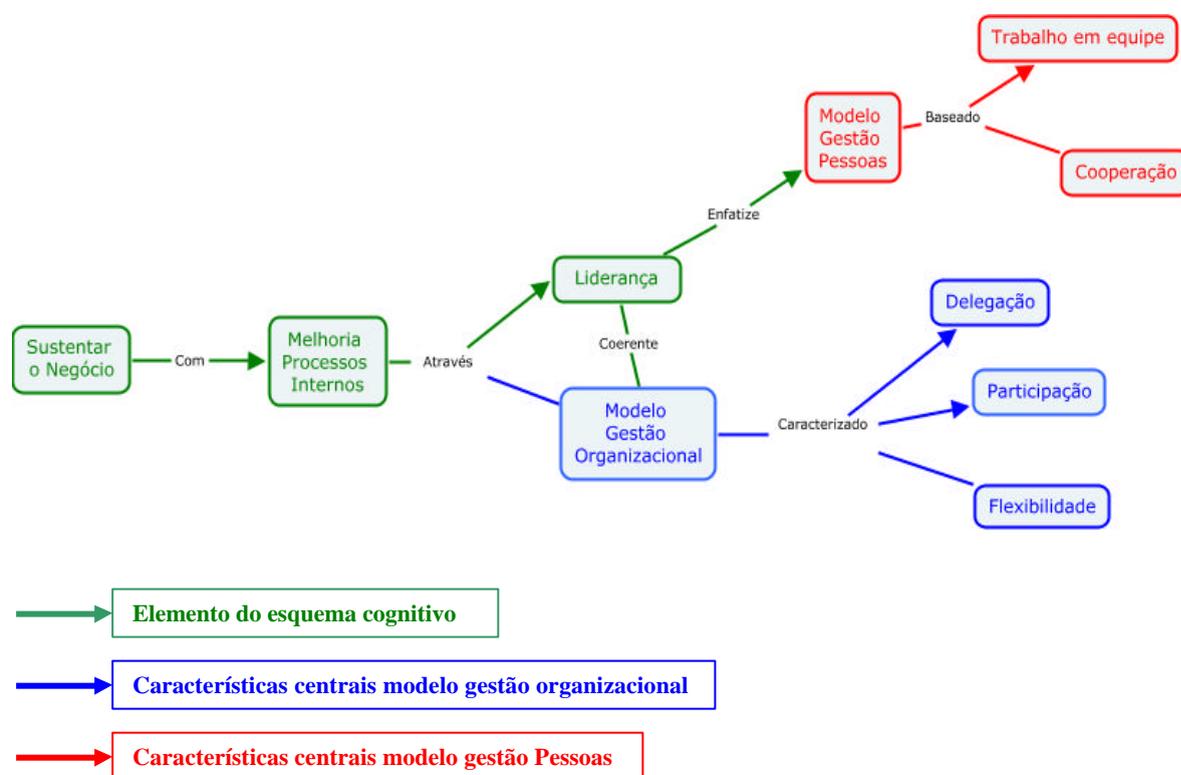
A teoria implícita de organização inovadora construída pelos gestores do contexto muito inovador então, tem como principal eixo articulador a noção da visão estratégica, voltado para o ambiente externo. Assim, para ser inovadora uma empresa precisa organizar-se internamente em função da sua visão estratégica.

O fato de saber aonde quer chegar e querer ser inovadora, prever o que acontecerá no mundo num futuro distante também aparece nas evocações dos atores como algo importante e tem relação, portanto, com o estar aberto para o mundo externo.

Outro aspecto interessante é que a marca da inovação para tais gestores é o desenvolvimento de novos processos e produtos. Criar o novo para atender às necessidades e para alcançar a sobrevivência da organização parecem ser eixos também centrais da teoria implícita de organização inovadora para este grupo de gerentes.

No contexto pouco inovador, conforme era esperado, encontrou-se uma articulação lógica diferente e, portanto, uma teoria implícita distinta do outro contexto estudado. A Figura 37 mostra a configuração formada pelos elementos que compõem a teoria implícita de organização inovadora para os gestores do contexto menos inovador.

Uma organização inovadora na concepção dos gestores inseridos na empresa “B” é aquela que, primeiramente, busca a sustentação do negócio. Tal sustentação é alcançada por meio da melhoria dos seus processos internos os quais, por sua vez, são viabilizados através de um modelo de gestão organizacional que enfatize a delegação, a participação e a flexibilidade. Neste sentido, tais ênfases são importantes, pois retiram o caráter hierárquico, melhoram a comunicação, possibilitam uma tomada de decisão mais correta e trazem resultados em termos de qualidade e sucesso organizacional. Possibilitam, ainda, que o grupo esteja motivado, trabalhando num clima de confiança onde existam novas oportunidades e práticas de reconhecimento e onde haja um espírito de equipe e o estímulo à criatividade.



**Figura 37: Teoria implícita de organização inovadora construídas pelos gestores do contexto pouco inovador**

Fonte: Elaboração própria

A melhoria dos processos ocorre, também, pela atuação da liderança que é considerada o principal agente formador e articulador entre o modelo de gestão organizacional e o modelo de gestão de pessoas, este último, voltado essencialmente para a cooperação e para o trabalho em equipe.

Uma empresa inovadora segundo os gerentes inseridos neste contexto envolve basicamente um olhar para o ambiente interno da organização. Tal ambiente interno deve desenvolver um conjunto de características que propiciarão a melhoria dos processos internos. Destaca-se neste sentido, a ausência da dimensão qualificação e desenvolvimento como algo central no entendimento da inovação. Este aspecto pode ser explicado pela natureza das

evocações que formam o esquema de organização inovadora. Ou seja, para este grupo de gestores os indivíduos devem ter um perfil pronto para atuar em um contexto inovador. Devem então, saber conviver com a diversidade, ser flexíveis, manter o interesse pelos outros e ter maturidade suficiente para atuar em tais contextos.

Diante da configuração das teorias implícitas de organização inovadora, dois aspectos merecem ser aprofundados no sentido de entender de que forma elas influenciam e podem explicar os diferentes padrões de inovação enfocados na presente pesquisa.

O primeiro aspecto refere-se à articulação existente entre a teoria científica selecionada para ser explorada no presente estudo e as teorias implícitas construídas. Neste sentido, não se pode dizer que as teorias implícitas identificadas contrariam ou possuem uma natureza significativamente diferente da teoria científica de inovação organizacional compartilhada. A maioria dos elementos que a compõem são pressupostos ou características coerentes com o que se apregoa na literatura da área, tais como a necessidade de enfatizar pessoas, a necessidade de criar o novo, de conviver com a diversidade, de trabalhar em equipe, de se ter estruturas mais enxutas, entre outras características.

Contudo, o ponto central na articulação presente nas teorias implícitas identificadas é que elas ilustram os filtros e as diferentes leituras que são feitas a partir da teoria científica.

Assim, incluir no próprio conceito de teoria implícita a noção de teoria científica faz com que se perceba a necessidade de se “olhar” além do que elas explicam. Isto ocorre, principalmente, quando se investiga a percepção dos pesquisados por meio de estratégias mais estruturadas. Neste caso encontram-se entendimentos apenas parciais de como os indivíduos ou grupos concebem determinado fenômeno organizacional. Conforme salienta Dougherty (2004) apesar de todos os conhecimentos produzidos pelas teorias científicas de inovação as organizações continuam a ter problemas para inovar de maneira efetiva. A persistência de tais

problemas sugere que é necessário construir mais teorias. Todavia, segundo Dougherty (2004) a existência de uma extensa literatura científica sugere também que “*é necessária uma nova perspectiva, já que visões conceituais estabelecidas não focam todos os problemas*” (p. 337). A análise das teorias implícitas pode, então, representar uma destas novas perspectivas ao evidenciarem algo que nem sempre se manifestam claramente. As respostas a uma mesma pergunta “o que é uma organização inovadora” podem trazer compreensões com nuances bastante diferenciadas. Ao se acessar os conteúdos cognitivamente mais elaborados evidencia-se que ênfases e articulações singulares construídas por indivíduos, grupos e contextos organizacionais entram em cena para explicar a inovação. São estas articulações, que vão além das teorias declaradas e que muitas vezes não são desveladas, que importam para explicar a dinâmica organizacional quando se busca compreendê-la segundo a abordagem da cognição organizacional.

Contudo, embora tenha se encontrado diferentes configurações na composição das teorias implícitas, não se pode afirmar que elas sejam contraditórias ou estejam em oposição com as teorias científicas. Realmente, não era de se esperar que gestores de empresas consideradas de grande porte, atuantes em um segmento importante para a economia nacional e que são corporações multinacionais não tivessem um grau de conhecimento e acesso ao conhecimento científico sobre inovação. São profissionais altamente qualificados em suas áreas além de serem também experientes enquanto ocupantes de cargos gerenciais.

Tais fatores podem, então, influenciar para um entendimento bastante aproximado entre a teoria implícita com a teoria científica. Por exemplo, a configuração da teoria implícita construída pelos gestores do contexto menos inovador envolve uma articulação de características ou elementos que de forma significativa destacam a necessidade da interação entre as pessoas e grupos, pois grande parte das características consideradas mais centrais para a inovação tem um caráter predominantemente relacional. Isto pode ser observado

quando os gestores de tal contexto valorizam a flexibilidade, a cooperação, a descentralização e delegação, o trabalho em equipe e a participação. Neste sentido, há uma coerência com a significativa opção pelo modelo de gestão de pessoas *community* por parte dos gestores da empresa “B”. No contexto muito inovador, onde a opção pelo modelo de gestão de pessoas *community* predominou, mas a média de escolha foi menor quando comparada a da empresa “B”, evidenciaram-se as características centrais de caráter mais técnico, ou seja, “qualificação e desenvolvimento” e “desenvolvimento de novos processos e produtos”. Tal diferenciação encontra respaldo na definição de inovação de Van de Ven (1986) o qual considera que a dimensão técnica da inovação envolve prioritariamente o desenvolvimento de novas tecnologias, processos e produtos.

Além da diferenciação mais técnica e mais relacional encontrada entre as teorias implícitas construídas pelos dois grupos de gestores, outro ponto de distinção pode ser identificado. Neste sentido, observa-se que a noção de “novo”, tão destacado nas definições de inovação (JOHANNESSEN, OLSEN E LUMPKIN, 2001), aparece de forma mais clara e consistente na explicação da inovação construída pelos gestores do contexto mais inovador. Ao definir o desenvolvimento de novos produtos como algo mais centralmente presente na definição de inovação, os gestores da empresa “A” incorporam de forma mais clara a noção do “novo” no entendimento da inovação organizacional.

Já no contexto pouco inovador, tal idéia não se concretiza na forma de uma categoria específica e o entendimento da inovação parece se dar muito mais em termos da promoção de melhorias nos processos do que em ser pioneira e desenvolver algo totalmente novo. As considerações que relatam os perigos/cuidados envolvidos na inovação, presentes no esquema de tal grupo de gestores, de certa forma complementam esta noção e denotam que inovar não significa correr riscos desnecessários.

A análise da perspectiva adotada no entendimento de inovação também pode ser realizada, de acordo com a classificação de Slappendel (1996). Assim, no contexto mais inovador, tem-se um entendimento da inovação a partir de uma perspectiva que Slappendel (1996) identifica como sendo estruturalista. Tudo indica que os gestores da empresa “A” agem segundo uma concepção de que a inovação ocorre a partir das pressões e mudanças ambientais e das influências do mercado. Consideram, portanto, que são os fatores estruturais os maiores impulsionadores da inovação organizacional e o contexto interno deve se preparar para poder responder e, se possível, se antecipar a eles. Tal consideração pode, em certa medida, ser explicada em função da natureza da atividade que a empresa mais inovadora desenvolve. Conforme ficou evidenciado na caracterização do uso das práticas de gestão, a necessidade de inovar e ser pioneira no desenvolvimento de produtos na área de biotecnologia faz com que ele enfrente uma concorrência em termos de inovação de produtos acima da média. Neste sentido, as pressões externas para sempre estar na frente são mais concretas e visíveis para os gestores inseridos em tal contexto.

Ao colocarem ênfase no entendimento da inovação nos processos internos e, ao atribuírem especial papel a um determinado perfil comportamental como desencadeador da inovação, o grupo de gestores da empresa “B” adotam a perspectiva que Slappendel (1996) chama de individualista. Assume-se assim, que certos indivíduos, dependendo das qualidades pessoais são mais propensos a desenvolverem comportamentos inovadores independentemente das interferências estruturais. A ênfase nos processos internos pode ser também o resultado do tipo de atividade que a empresa “B” desenvolve. Enquanto uma empresa dedicada à transformação de matéria prima, a empresa “B” avaliou que encontra uma concorrência em termos de inovação de produto que fica na média das demais empresas do setor. Portanto, as exigências do ambiente externo exercem menor pressão sobre o

funcionamento da organização, fazendo com que as atenções se voltem aos processos internos para a transformação do produto muito mais do que a preocupação em promover a inovação.

Certamente, diversos são os fatores que entram em cena e influenciam as diferentes formas de os gestores interpretarem as teorias científicas que chegam até o conhecimento dos mesmos. O contexto cultural, a formação acadêmica, o tipo e o grau de relacionamento que estabelecem com as demais empresas do setor, o modelo de gestão adotado, a história da organização, enfim, todo o contexto mais amplo que caracteriza cada empresa exerce importante papel na forma como os gestores entendem a inovação. Contudo, no caso da presente tese, a contribuição para o entendimento deste complexo fenômeno social e organizacional se dá por meio do estudo do papel das estruturas cognitivas neste processo. Segundo tal recorte, então, é possível identificar que as teorias científicas ajudam a moldar o entendimento e a consequente ação dos indivíduos no contexto organizacional. No entanto, elas não se apresentam de maneira determinante e inquestionável. Há, portanto, a confirmação de que a inovação deve ser entendida, também, enquanto um processo de construção social, onde os atores que agem e tomam decisões estratégicas fazem escolhas baseados, também, em teorias implícitas de organização inovadora. O grande desafio e, também, onde reside a maior importância da compreensão das teorias implícitas é que elas normalmente permanecem inconscientes, em um nível não declarado, como o próprio nome sugere. Assim, ela não é percebida, não se conhece e não se reconhece como algo que está influenciando o dia-a-dia do funcionamento organizacional. Contudo, ela está lá, silenciosa, guiando as ações e as decisões dos atores organizacionais.

Uma outra discussão que se torna necessária tendo em vista o critério adotado para definir inovação organizacional são as implicações que as teorias implícitas identificadas têm para o entendimento específico da inovação em práticas de gestão.

Tendo em vista que a investigação da teoria implícita de organização inovadora envolveu uma abordagem ampla do conceito, as implicações para um tipo específico de inovação não se torna facilmente visível. No entanto, uma possível inferência que se pode estabelecer é que a empresa “A” adota de forma mais intensiva um conjunto de práticas de gestão inovadoras como forma de buscar manter-se à frente das tendências em termos de práticas. Desta forma, pode responder mais adequadamente às pressões por inovação de produto que recebe do ambiente externo no qual atua. O fato de se utilizar a mais tempo de um conjunto de práticas de gestão, quando comparada à empresa menos inovadora, também atesta o desenvolvimento de uma tradição em termos de manter-se alinhada com as tendências mais inovadoras em práticas de gestão.

No contexto menos inovador parece que as práticas inovadoras de gestão são introduzidas com o objetivo principal de melhorar os processos internos, sem se estabelecer um vínculo direto com demandas do mercado ou do ambiente externo. A caracterização do uso das práticas permite identificar que na empresa “B” predomina a adoção de práticas a partir de 1997, ou seja, uma adoção mais tardia de tal conjunto, o que evidencia que ela não se sente pressionada a acompanhar as últimas tendências em termos de inovação em práticas de gestão. Por outro lado, ao estar mais sensível às pressões externas, a empresa “A” tende a desenvolver e adotar mais intensamente o conjunto de práticas difundidas no mercado. Já a falta de percepção de tais pressões por parte dos gestores inseridos no contexto menos inovador ocasiona uma adoção menos intensiva e mais selecionada das práticas.

Assim sendo, pode-se avançar em direção ao segundo aspecto importante envolvido na identificação de teorias implícitas diferenciadas. Ou seja, como tais teorias implícitas podem ajudar a compreender os diferentes padrões de inovação organizacional estudados?

Conforme a abordagem da cognição organizacional, utilizada para desenvolver o presente estudo, há um pressuposto bastante consolidado de que pensamento e ação estão intrinsecamente relacionados. Em outras palavras, a forma como se entende a realidade ou um determinado fenômeno social influencia as decisões e as ações individuais e grupais (SIMS e GIÓIA, 1986; WEICK, 1995). Neste sentido, conhecer como os gestores pensam a inovação torna-se relevante na medida em que eles podem influenciar as organizações através de seus julgamentos e escolhas (Hambrick e Mason, 1984). O julgamento, definido como o entendimento individual ou coletivo de relações entre objetos ou fenômenos, é particularmente importante, por dois motivos: os julgamentos dos gestores guiam as escolhas que são centrais para a inovação e representam uma importante fonte de sustentabilidade da vantagem competitiva (Schoemaker, 1990).

Partindo de tal pressuposto e baseado nas teorias implícitas identificadas é possível afirmar, então, que: os gestores dos dois contextos estudados estruturam seu conhecimento e elaboram teorias implícitas diferenciadas sobre o que é uma organização inovadora; gestores inseridos no contexto mais inovador consideram que uma organização inovadora deve principalmente ter um pensamento estratégico voltado para o ambiente externo a fim de acompanhar as tendências e responder às necessidades do mercado. Neste sentido a inovação resulta de uma interação do ambiente externo com o interno; gestores inseridos no contexto menos inovador explicam a inovação a partir de dimensões internas à organização, entendendo tal processo como algo que visa à sustentação do negócio através da melhoria de processos. Portanto, a inovação envolve apenas a dimensão interna da organização; a construção de contextos mais inovadores depende de estruturas de conhecimento compartilhada envolvendo uma visão estratégica voltada para o ambiente externo e para o desenvolvimento de novos produtos e processos que estejam alinhados com as necessidades do mercado; contextos menos inovadores tendem a ser construídos quando a

organização possui um grupo de gestores que estruturam seu conhecimento sobre a inovação baseado na ênfase aos processos internos, visualizando-a como algo que deve propiciar a sustentação do negócio a partir da melhoria dos processos internos; teorias implícitas mais orientadas para práticas que enfatizam a interação humana e que se mostram menos sensíveis às pressões do ambiente externo tendem a adotar práticas inovadoras de gestão de forma menos intensiva; teorias implícitas mais orientadas para práticas que enfatizam a perspectiva técnica da inovação e que se mostram mais sensíveis às pressões estruturais do ambiente externos tendem a adotar práticas inovadoras de gestão de forma mais intensiva.

Descritas e discutidas as teorias implícitas de organização inovadora, encerra-se a etapa de apresentação e discussão dos resultados. Tal etapa constitui-se assim, na base a partir do que será possível identificar, no próximo capítulo, as principais conclusões que visam, por sua vez, sintetizar aquilo que de mais significativo pode ser considerado nas respostas às perguntas de pesquisas formuladas na presente tese.

## 6. CONCLUSÃO

No capítulo destinado à conclusão da presente tese busca-se identificar, principalmente, de que forma a teoria implícita de organização inovadora pode ajudar a compreender porque empresas apresentam diferenciados padrões de inovação em práticas de gestão.

Para responder de forma mais direta a tal questão, que se constitui no objetivo principal deste trabalho, inicia-se por apresentar as respostas das demais perguntas assim como as respectivas hipóteses de pesquisa.

As duas hipóteses consideradas mais centrais foram confirmadas. A primeira delas pressupunha que os dois grupos de gestores pesquisados compartilhariam teorias científicas sobre inovação organizacional. Neste sentido, em ambos os contextos, encontrou-se a predominância por adotar um modelo de gestão organizacional baseado na excelência e participação e um modelo de gestão de pessoas enfatizando a relação entre o indivíduo e a organização ancorada no modelo *community*. Assim, pode-se concluir que independentemente do padrão mais ou menos inovador, gestores tendem a assimilar as teorias científicas que são amplamente disseminadas e institucionalizadas no ambiente empresarial e acadêmico. São profissionais que mantêm relações com tais ambientes e ao entrarem em contato com os

conteúdos científicos sobre inovação são capazes de identificar claramente as características e os modelos mais adequados para que uma organização seja considerada inovadora.

A segunda hipótese central da presente tese, envolve a consideração de que os gestores construiriam teorias implícitas diferenciadas sobre a inovação organizacional, dependendo do contexto no qual estão inseridos. Tal diferenciação ocorreria entre o grau de complexidade e a natureza dos conteúdos que compõem os esquemas de inovação construídos assim como entre as características centrais escolhidas na definição da inovação. Como consequência de todas as diferenciações, naturalmente, a articulação lógica entre todos os elementos que envolvem a estruturação cognitiva sobre organização inovadora seria também distinta. Neste sentido, todas as diferenciações esperadas foram confirmadas.

Com relação ao grau de complexidade do esquema de organização inovadora construído pelos gestores, encontrou-se um esquema mais complexo na elaboração dos gestores inseridos na empresa mais inovadora. Isto porque, a média de idéias evocadas por gestor deste contexto é significativamente maior do que a média obtida no contexto menos inovador. De certa forma, tal resultado confirma o que diz a maioria dos achados sobre complexidade cognitiva gerencial, os quais tendem a identificar que gestores de alta *performace* possuem uma estrutura cognitiva mais complexa quando comparados ao de mais baixo desempenho.

Pôde-se indentificar, também, distinções significativas na natureza dos conteúdos de tal esquema. Embora os gestores tenham identificado dimensões semelhantes para definir a inovação organizacional, as subcategorias que especificam o entendimento da dimensão apresentam-se de forma diferenciada. A primeira distinção importante refere-se à ênfase dada ao ambiente externo e ao pensamento estratégico no esquema dos gestores inseridos no contexto mais inovador (empresa “A”) enquanto que os gestores do contexto menos inovador (empresa “B”) tendem a enfatizar a inovação como um processo que ocorre mais na dimensão

interna à organização. Neste sentido, inovar para os gestores da empresa “A” significa estar sensível para identificar as demandas do mercado, pensar a organização no futuro e conseguir se antecipar às tendências mundiais para produzir algo novo. Já para os gestores da empresa “B”, inovar envolve a melhoria dos processos internos, desenvolvendo estruturas mais enxutas, descentralizadas e que facilitem a comunicação e o fluxo de informação com o objetivo de alcançar a sustentação do negócio.

O segundo ponto que marca a diferença nos conteúdos dos esquemas construídos pelos gestores refere-se à ênfase na gestão de pessoas. Ambos os grupos de gestores estudados consideram a ênfase nas pessoas como importante para promover a inovação. Contudo, no contexto mais inovador, predominam os conteúdos que destacam a necessidade de se preparar e desenvolver os talentos das pessoas de acordo com o perfil desejado e com o plano estratégico da organização. Já no contexto menos inovador, destaque especial é dado para o perfil comportamental necessário para promover a inovação sem, contudo, enfatizar-se a necessidade de a organização desenvolver e qualificar os empregados. Neste sentido, concebe-se que as pessoas têm aptidões que precisam ser desenvolvidas e estimuladas (empresa “A”) ou têm uma aptidão inata para a inovação (empresa “B”).

Um terceiro aspecto em termos da análise dos conteúdos dos esquemas construído pelos dois grupos de gestores refere-se ao tom mais pró-ativo de inovação demonstrado pelo grupo inserido no contexto mais inovador e do tom mais reativo identificado no grupo de gestores da empresa considerada menos inovadora. Assim, identifica-se, no esquema da empresa “A”, conteúdos que se relacionam mais com a criação do novo, com a vontade de ser pioneira e com a busca de desafios. Enquanto isso, no contexto pouco inovador, alguns conteúdos denotam o cuidado que se deve ter para que a inovação não ameace a sustentação do negócio, levando em conta a disponibilidade de recursos e o risco de desestruturar a organização com práticas inapropriadas. Tal diferenciação pode ser explicada devido à

diferenciação da natureza do processo produtivo que caracteriza as duas empresas pesquisadas. Enquanto na empresa muito inovadora enfatiza-se o desenvolvimento de novos produtos na área de biotecnologia, na pouco inovadora trabalha-se basicamente com a transformação de matéria prima.

Quanto à hipótese que tratou da centralidade das características de uma empresa inovadora, confirmou-se a pressuposição de que os dois grupos de gestores as avaliariam de forma distinta. Os gestores da empresa mais inovadora definem um conjunto de características na sua maioria, diferentes das escolhidas pelo grupo dos gestores da empresa menos inovadora. Neste sentido, na empresa mais inovadora considera-se que o desenvolvimento de novos produtos e processos, a qualificação, educação e desenvolvimento e o trabalho em equipe são as características mais centrais para se construir a inovação, evidenciando um grau de consensualidade maior entre os membros do corpo gerencial. Já no contexto menos inovador um conjunto de características maior foi definido como central e em consequência, apresentando um menor grau de consensualidade entre eles. Assim, em tal contexto destacou-se como mais central a necessidade de ter flexibilidade, cooperação, descentralização e delegação, trabalho em equipe, participação, gestão de competências e ênfase em resultados. Tais resultados indicam então, que a inovação para os gestores da empresa “A” depende, significativamente, de questões mais técnicas, como o desenvolvimento de produtos e qualificação. Já os gestores da empresa “B” avaliam que os fatores de natureza mais relacional, de interação interferem mais na construção da inovação ao escolheram como centrais características tais como a cooperação, trabalho em equipe, participação e descentralização e delegação. Tais resultados certamente foram influenciados em alguma medida pela diferenciação no tamanho da estrutura gerencial que caracteriza as duas empresas pesquisadas.

A partir da confirmação das hipóteses de pesquisa foi possível então, identificar uma articulação lógica entre todos os elementos evidenciados na formação dos esquemas e na definição da centralidade das características de organização inovadora. Tal articulação possibilitou a identificação das teorias implícitas de organização inovadora nos dois contextos pesquisados.

Portanto, no contexto muito inovador, os gestores entendem que a inovação inicia com um pensamento estratégico voltado para o mercado e para o ambiente externo. Tal ambiente impulsiona a organização a desenvolver um modelo de gestão organizacional que alinhe seus processos internos para desenvolver novos produtos e processos. Para fazer isso, é necessário que se adote um modelo de gestão de pessoas que priorize o trabalho em equipe e a qualificação, educação e treinamento. Todos esses processos devem ser apoiados por uma liderança que esteja voltada para o acompanhamento e a identificação das necessidades das pessoas no ambiente de trabalho.

A teoria implícita de organização inovadora no contexto pouco inovador, por sua vez, envolve a compreensão de que organização inovadora é aquela que se volta, prioritariamente, para a sustentação do negócio através da melhoria de seus processos internos. Para isso, ela deve adotar um modelo de gestão organizacional que enfatize a delegação, a participação e a flexibilidade com o apoio da liderança que tem, também, o papel de viabilizar um modelo de gestão de pessoas que estimule o trabalho em equipe e a cooperação.

Finalizando as conclusões da presente tese, pode-se considerar que as teorias implícitas de organização inovadora ajudam a compreender os processos de inovação em práticas de gestão porque são resultantes de um processo que articula não só as cognições, mas, também, são o resultado de ações empreendidas pelos atores pesquisados. Portanto, coerentemente com a visão de organização como um processo de *sensemaking* (WEICK,

1995), considera-se que as explicações que configuram a teoria implícita de organização inovadora podem explicar os diferentes padrões de inovação em função, principalmente, dos seguintes aspectos:

- ⇒ Demonstram que as teorias científicas são filtradas e interpretadas de acordo com um contexto individual, grupal e social, confirmando a necessidade de se adotar abordagens mais construtivistas que “olhem” além das teorias científicas, evidenciando, assim, a contribuição do enfoque da cognição organizacional como importante “lente” para empreender tal compreensão da inovação.
- ⇒ A dinâmica da inovação parece ser mais estimulada e reforçada por um processo de pensamento e ação quando envolve uma perspectiva 1) mais aberta ao ambiente externo, que enfatiza as necessidades do mercado, o pioneirismo e o desejo de criar o novo incluídas num pensamento estratégico que orienta todos os demais processos organizacionais; 2) que enfatiza o desenvolvimento, a qualificação e o acompanhamento dos talentos das pessoas direcionando-os de acordo com o plano estratégico da organização; 3) que valoriza os aspectos mais técnicos do modelo de gestão como o desenvolvimento de produtos e a qualificação profissional; 4) que possui um maior consenso e um foco mais direcionado do que estimula a inovação e 5) que tem uma postura mais próativa em relação às tendências e ao futuro da organização, .
- ⇒ A dinâmica da inovação parece ser menos estimulada e reforçada por um processo de pensamento e ação quando: 1) considera-se a inovação como um processo voltado para o ambiente interno, enfatizando a melhoria dos processos e a sustentação do negócio; 2) enfatizam-se as pessoas por meio da escolha de um perfil adequado considerado inato para estimular e conviver com a inovação; 3) se valoriza os aspectos mais relacionais dos modelos de gestão, tais como a cooperação, trabalho em equipe, descentralização e

delegação e participação; 4) haja uma visão menos consensual e mais difusa das características centrais da inovação e 5) há uma postura mais reativa da inovação enfatizando os cuidados e os riscos que a inovação pode provocar.

Por último, alguns comentários adicionais sobre o processo geral de construção da tese merecem ser destacados. Ao se chegar ao final de um empreendimento desta natureza, torna-se oportuno destacar quais foram as principais contribuições do estudo assim como as suas limitações.

Em termos de contribuições três pontos podem ser identificados. Em primeiro lugar, o presente estudo abordou um fenômeno organizacional a partir de um constructo importante, mas, esquecido pelos pesquisadores da área da cognição social. A retomada deste importante tipo de estrutura cognitiva possibilitou, também, avançar no entendimento da delimitação do conceito de teoria implícita, aspecto este que representou um dos grandes desafios da presente tese. Em terceiro lugar, o entendimento mais claro do conceito de teoria implícita permitiu, também, a articulação de diferentes estratégias metodológicas combinando procedimentos mais estruturados com semi-estruturados, o que representou um aperfeiçoamento não só no entendimento da formação da teoria implícita, mas, sobretudo, da inovação organizacional.

Dentre as limitações do estudo, um dos aspectos que mais chamam a atenção quando se estuda o constructo teoria implícita refere-se à complexidade de se investigar e de acessar os conteúdos que possibilitam a sua identificação. Neste sentido, fica clara a necessidade de se avançar no sentido de aperfeiçoar e desenvolver novas estratégias e instrumentos de pesquisa que permitam investigar o fenômeno de forma ainda mais precisa.

Por último, destaca-se que as contribuições que o presente estudo traz para a compreensão da inovação estão circunscritas a um determinado enfoque e abordagem, ou seja, ao papel das estruturas cognitivas enquanto influenciadores do comportamento gerencial.

Assumir tais limitações implica na consideração de que o conhecimento é cumulativo, os fenômenos são demasiadamente complexos e a capacidade de entendimento humano para compreender tal complexidade é limitada. Reconhece-se, portanto, que o fenômeno da inovação envolve muitas outras dimensões, inclusive com implicações direta no funcionamento da cognição humana. Assim, espera-se que as contribuições da presente tese possam não só complementar os conhecimentos já produzidos na área, mas, também, suscitar novos desafios aos pesquisadores. Neste sentido, sugerem-se alguns temas que poderão compor uma agenda de pesquisa para futuros trabalhos: ampliar o número de empresas pesquisadas para confirmar ou refutar as principais conclusões da presente tese; ampliar a compreensão da influência do tamanho das estruturas hierárquicas no grau de compartilhamento de crenças dos atores organizacionais; utilizar outros tipos de estruturas cognitivas para compreender diferentes padrões de inovação utilizando-se outros critérios para definir a inovação organizacional; utilizar outras estratégias metodológicas principalmente para analisar o grau de compartilhamento das teorias científicas de inovação organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. e GREGORY, F. (1999). Management Fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 708-740.
- ALTER, N. (2000). Inovação, risco e transgressão nas organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas.
- APPELBAUM, E. e BATT, R. (1994). **The new american workplace: transforming work systems in the United States**. New York: ILR Press.
- ARAÚJO, L. C. G. (2001). **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas.
- ASTIVERA, A. (1989). **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Pioneira.
- BASTOS, A. V. B. e BORGES-ANDRADE (2004). Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. IN: CALDAS, FACHIN e FISCHER (Org) **Handbook de Estudos Organizaionais**, v. 3. São Paulo:Atlas.
- BASTOS, A. V. B. e JANISSEK-DE-SOUZA, J. (2005). Teoria Implícita de organização bem-sucedida: uma análise em empresas com distintos padrões de inovação. **4ª Conferência Internacional da “Iberoamerican Academy of Management”**, Lisboa, Portugal.
- BASTOS, A. V. B.; JANISSEK-DE-SOUZA, J.; COSTA, V. M. F. e PEIXOTO, A.L. (2003). Novas práticas de gestão e a implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **XXVII ENANPAD**, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, CD Rom.
- BASTOS, A.V.B. (2004). Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A.V.B. (orgs) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre:Artmed.
- BASTOS, A.V.B.; JANISSEK-DE-SOUZA, J. e COSTA, V.M.F. (2006). Programas de Qualidade de Vida no Trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. **XXX ENANPAD**, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, CD Rom.
- BASTOS, A.V.B. (2001) Cognição e Ação nas Organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas.
- BERGER, P.L. e LUCKMANN, T. (2001). **A construção social da realidade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes.
- BERNEIKER, E. (1987). Understanding technical systems. **Symposium on Management Training Programs. Implications of new technologies**, Geneva.
- BIGNETTI, L. P. (2006). Gestão de Tecnologia e Inovação: uma Análise de Autores, Vertentes Teóricas e Estratégias Metodológicas Predominantes em Trabalhos Apresentados nos Encontros da Anpad. In: XXX Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. Anais da Anpad.

- BIRMAN, J. (1991). Interpretação e representação na saúde coletiva. Physis: **Revista de Saúde Coletiva**, v.2, p.7-22.
- BODENHAUSEN, G. V.; MACRAE, C. N. & HUGENBERG, K.(2003). Social cognition, In: MILLON, T.; LERNER, M. J. & WEINER, I. B. (eds). **Handbook of psychology: personality and psychology social**. Vol.5: John Willey Sons, Inc.
- BOGNER, W. C. e BARR, P. S. (2000) Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. **Organization Science**, Mar/Apr; v. 11, n. 2.
- BORCHERS, J. G. (2005). Accepting uncertainty, assessing risk: decision quality in managing wildfire, forest resource values, and new technology. *Forest Ecology and Management*. **Availabe online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)**.
- BOUGON, M. (1983). Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique. In: Morgan, G. **Beyond method**. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc. p.160-72.
- BURNS, T. e STALKER, G. (1961). **The management of innovation**. Londres: Tavistock.
- CAMPELO DE MELO, M.; SOARES, A.D.L.V.A. e PASTOR-BRAGA, P. J. (1993). Options for increasing competitiveness, quality and productivity: the case of the Brazilian computer industry. **Technovation**, v. 13, n.6, p. 367-382.
- CANNON-BOWERS, J. A . e SALAS, E. (2001). Reflections on shared cognition. **Journal of Organizational Behavior**, v.22, n.2, p.195-202.
- CAVALCANTE, R.M.T. e TEIXEIRA, F.L.C. (2003). Relações entre tecnologia, padrões organizacionais e produtividade no setor bancário no Brasil. **XXVII ENANPAD** – Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, CD Rom.
- CHANLAT, Jean-François (2000). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. e VERGARA. S. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes.
- CLARK, P. A. e STAUNTON, N. (1989). **Innovation in techonology and organization**. London: Routledge.
- CLEGG, S. R. (1990). **Modern organizations: organization studies in the postmodern world**. London: Sage.
- COLEMAN, P. T. (2000). Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power sharing decision: an experimental study. **Working paper**. Columbia University.
- COOPEY, J.; KEEGAN, O. e EMLER, N. (1997). Managers´Innovations as Sense-Making. **British Journal of Management**, v. 8, p.301-315.
- COSSETTE, P. e AUDET, M. (1994). Qu'est-ce qu'une carte cognitive? In: COSSETTE, P. (org.), **Cartes cognitives et organisations**. Quebec: Les Presses de l'Université Laval et les Éditions ESKA, p.13-33.

CRAIG, S. B. (2002). Implicit theories and beta change in longitudinal evaluations of training effectiveness: an investigation using item response theory. Virgínia, Virginia Polytechnic Institute and State University. **Dissertation**

DAFT, R. L. e WEICK, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. In: K. WEICK, **Making sense of the organizations**. Osford.,UK:Blackwell, p. 240-258.

DAVEL, E. e VERGARA, S. (2001). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas.

DAWNEY, H. K. e BRIEF, A. P. (1986). How cognitive structures affect organizational design: implicit theories of organizing. In: SIMS, H. P. e GIOIA, D. A. **The thinking organization**. São Francisco: Jossey-Bass.

DEUTCH, K.W. (1973). The Evaluation of Models in Shuchman, Ase. **Scientific Decision Making in Business**, Holt Rinehart e Winston, Inc.

DIAS, D. V. (2005). Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG, **Tese de Doutorado**.

DIAS, J. M. G. (1993). Preditores do Comportamento Organizacional na EMATER/MG. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, **Dissertação de Mestrado em Administração**.

DICKSON, M. W.; WENDORF, C. A. (1999). Managers' implicit theories of motivation: how managers think motivation "works". **107° Annual Meeting of the APA**. August, Boston, MA.

DIMAGGIO, P. e POWELL, W. (1991). **The new institucionalism in organizational analysis**. London:University of Chicago Press.

DONALDSON, L. (1999). Teoria da contingência estrutural, In: Clegg, S., Hardy, C. e Nord, W. (org.), **Handbook de Estudos Organizacionais**, v.1. São Paulo: Atlas.

DOUGHERTY, D. (2004). Organizando para a inovação. IN: CALDAS, M.; FACHIN, R. e FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 3, São Paulo: Atlas.

DUTRA, J. S. (2002). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas.

DWECK, C. (1986). Motivacional process affecting learning. **American Psychologist**, v.41, p.1040-1048.

DWECK, C. S. (1996). Implicit theories as organizers of goals and behavior. In: GOLLWITZER P. e BARGH J. A. (Eds.), **The psychology of action: the relation of cognition and motivation to behavior**. New York: Guilford.

DWECK, C. S. e CHI-YUE, C. (1997). Implicit theories and conceptions of morality. **Journal of Personality and Social Psychology**. November v. 73, n. 5, 923-940.

DWECK, C. S. e LEGGETT, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. **Psychological Review**, v.95, p.256-273.

DWECK, C. S.; CHIU-YUE, C. e HONG, Y.(1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: a world from two perspectives. **Psychological Inquiry**, v.6, p.267-285.

DWECK, C. S.; LEVY, S. R. e STROESSNER, S.J. (1998). Stereotype formation and endorsement the role of implicit theories. **Journal of Personality and Social Psychology**. June v. 74, n. 6, p.1421-1436.

ECCLES, R. G., NOHRIA, J. e BERKLEY, D. (1993). Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. **Administrative Science Quarterly**, v 38, n. 4, p. 693-696.

EDEN, C. (1998). Cognitive mapping. **European Journal of Operational Research**, V.36 p.1-13.

EDEN, C. e ACKERMAN, F. (1998). Analysing and comparing idiographic causal maps. In: EDEN, C. e SPENDER, J. C. (1998) **Managerial and organizational cognition: theory, methods and research**. London:Sage

EDEN, C. e SPENDER, J. C. (1998). **Managerial and organizational cognition: theory, methods and research**. London:Sage.

EISENHARDT, K.M.(1999). Building theories from case research. **Academy of Management Review**, v.14, n. 4, p. 532-550.

ELLIOT, E. S. e DWECK, C. S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.54, p. 5-12.

ENGLE, E. M.; e LORD, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4; ABI/INFORM Global.

FARIA, J. H. **Tecnologia e Processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1997.

FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F. e PEREIRA, M. I. (1997). **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios.

FERRO, J. R. (1995).**Current developments of the Brazilian automotive industry**. IMVP, Toronto.

FERRO, J. R. e GRANDE, M. M. (1997) Círculos de controle da qualidade (CCQ's) no Brasil: sobrevivendo ao "modismo". **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 78-88, out./dez.

FINNEY, M. e MITROFF, I.I. (1986). Strategic plan failures: the organization as its own worst enemy. In: SIMS, H. P. e GIÓIA, D. A. (1986) **The Thinking Organization** São Francisco: Jossey-Bass.

FISCHER, A. (2001). **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas.

FISHER, A. e FLEURY, M.T.L. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas.

FISKE, S. T. (1993). Social cognition and social perception. **Annual Review of Psychology**. Vol. 44, p. 155-194.

FISKE, S. T. e TAYLOR, S. E. (1991) **Social Cognition**. Los Angeles: MacGraw-Hill.

FISKE, S.T. e DYER, L. M. (1985). Structure and development of social schemata: Evidence from positive and negative transfer effects. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.48, p.839-852.

FLETCHER, G. J. e THOMAS, G. (1996). Close relationship lay theories: their structure and function. In: FLETCHER, G.J.O. e FITMESS, J. (Eds). **Knowledge structures in close relationships: a social psychological approach**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

FLEURY A. e FLEURY, M. T. L. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da industria brasileira**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (2001). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas.

FURNHAM, A. ( 1987). **Lay Theories**. London: Sage.

GASPAR, R. M. (1998). O discurso, a vivência e a prática de sindicalistas metalúrgicos da CUT face às novas tecnologias organizacionais. Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG, **Dissertação de Mestrado**.

GEPPERT M., WILLIAMS, K. e MATTEN, D. (2003). The social construction of contextual rationalities in MNCs: an anglo-german comparison of subsidiary choice. **Journal of Management Studies**, v.40, n.3.

GEROSKI, P.A. (1995). Innovation and competitive advantage. **OECD: Economics Department Working Papers**, n. 159.

GERVEY, B. M.; CHIU, C.; HONG, Y. e DWECK, C. (1999) Differential use of person information in decision about guilt versus innocence: the role of implicit theories. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 25, n.1, p.17-27.

GIDDENS, A. (1984). **The constitution of society: outline of the theory of structuration**. Cambridg: Polity Press.

GIÓIA, D. A.; THOMAS, J. B.; CLARK, S. M. e CHITTIPEDDI, K. (1996) Symbolism and Strategic Change in Academia: the Dynamics of Sense Making and Influence. In: PORAC, J. R.; MENDEL, J. R. e STUBBART, C. **Cognition within and between organization**. London: Sage.

GLASER, R. (1984) Education and thinking: the role of knowledge. **American Psychologist**, v. 39, p. 93-104.

GONDIM, S.M.G. e MELO, L.C.T. (2005). Da descrição do caso à construção da teoria ou da teoria à exemplificação do caso? Uma das encruzilhadas da produção do conhecimento em administração e áreas afins. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador (no prelo).

GRANJEIRO, R. R. (2006). Modelo de gestão *Agency-Community*: proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores. Salvador, PPGPSI/UFBA, **Dissertação Mestrado**.

GREVE, H. R. e TAYLOR, A. (2000). Innovation as catalysts for organizational change: shifts in organizational cognition and search. **Administrative Science Quarterly**, v.45, n.1, p.54-80.

GREY, C. (2004). O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, Jan/Mar.

GRONHAUG, K. e FALKENBERG, J. S. (1998). Success attributions within and across organizations. In: COLLIN, E. e SPENDER, J. C. **Managerial and organizational cognition: theory, methods and research**. London: Sage.

GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH (2003). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes.

GULER, I.; GUILLÉN, C. e MACPHERSON, J. M. (2002). Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 Quality Certificates. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 2, p. 207-226.

HAMBRICK, D. C. e MASON, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 193-206.

HARRIS, S. G. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. **Organization Science**, Vol. 5, N. 3, p. 305-321.

HARTOG, D. N. D. e HOUSE R. J. (1999). Emics and etics of culturally-endorsed implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? **Working paper of the Reginald H. Jones Center**. The Wharton School University of Pennsylvania.

HEATH, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. **Organizational behavior and Human Decision Processes**, v.78, p.25-62.

HEIDER, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. **Psychological Review**, vol.51, n.6, p. 358-374.

HEIDER, F. (2005). **Perceiving the other person**, In: HAMILTON, D. L. Social cognition. New York:Psychology Press.

HESLIN, P. A. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. **Personnel Psychology**, v. 59, p. 871-902.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. e BECKHARD, R. (1997). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura.

- HONG, Y.; COLEMAN, J. e CHAN, G. (2004). Predicting intergroup bias: the interactive effects of implicit theory and social identity. **Society for personality and social psychology**, v. 30, n. 8, p.1035-1047.
- HUFF, A. S. (1990). Mapping Strategic Thought. In: HUFF A. S. (Ed). **Mapping strategic thought**. Chichester: Wiley, p.11-49.
- ICHNIEWSKI, C.; KOCHAN, T. A.; LEVINE, D; OLSON, C. e STRAUSS, G. (1996). What works at work: overview and assessment. **Industrial Relation**, v. 35, n. 3, p. 299-333.
- ILGEN, D. R. e KLEIN, H. J. (1988). Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, v.40, p.327-51.
- ISABELLA, L.A. (1990). Envolving interpretations as a change unfolds: how managers contrue key organizational events. **Academy Management**, v. 33, n. 1, p.7-41.
- ISENBERG, D. J. (1983). Drugs and drama: the impact of dramatic events on manager's cognitions. **Workink paper**, Harvard Business School.
- ISENBERG, D. J. (1984). How senior manager think. **Harvard Business Review**, v.6, p.80-90.
- ISENBERG, D. J. (1985). Research on how senior managers think: implications for resigning executive support systems. In: ELAM J. (ed) **Transactions: the fifth international conference on decision support systems**. San Francisco.
- ISENBERG, D. J. (1986). The structure and process of understanding: implications for managerial action. In: SIMS, H. P. e GIÓIA, D. A. **The Thinking Organization**. São Francisco: Jossey-Bass.
- JENKINS, M. e JOHNSON, G. (1997). Linking managerial cognition and organizational performace: a preliminary investigation using causal maps. **Bristish Journal of Management**, v. 8, Special Issue, p. 77-90.
- JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B. e LUMPIKIN, G. T. (2001). Innovattion as newness: what is new, how new, and new to whom? **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 20.
- JOSHI, P.L. (2001). The international diffusion of new management accounting practices: the case of India. **Journal of International Accounting**, v. 10, p. 85-109.
- KATZ, T.; BLOCK, C. e PEARSALL, S. (1997) Goal oreintation in the workplace: dispositional and situational effects and performace. **Paper presented at the conference of Academy of Management**, Boston.
- KELLEY, H. H. (1973). The process of causal attribution. **American Psychologist**. Vol. 28, N. 2, p. 107-128.
- KLING, J (1995). **High performance work systems and firm performance**. Monthly Labor Review, v.118, n.5.

- KON, A. (1991). A modernização tecnológica brasileira e o ajustamento dos recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n. 4, p.5-15.
- KONRAD, E. (2000). Implicit leadership theories in eastern and western Europe. **Social Science Information**. Sage Publication, v.39, n. 2, p.335-347.
- LARIVIERI, C. (1994). Styles de gestion, satisfaction au travail et efficacité organisationnelle dans 11 CLSC. Montreal, department de sociologie. Faulté des Arts et des sciecies de la Université de Montreal, **Thèse de doctorat**.
- LAUKKANEN, M. (1992). **Comparative cause mapping of management cognitions**. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W. (1967). **Organization and Environment**. Cambrigde, Mass: Harvard University Press.
- LEITE, J. C. (1997). Terceirização em informática no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.3, p.68-77.
- LIMA, M. S. V. e BRESSAN, C. L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA, S.M.V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV.
- LINDELL, P.; MELIN, L.; GAHMBERG, H. J.; HELLQUIST, A. e MELANDER, A. (1998) Stability and Change a Startegist's Thinking. In EDEN, C. e SPENDER, C. **Managerial and Organizational Cognition** London: SAGE.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. e TEIXEIRA, J.C.A. (2003). A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil. **X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**. FEB –UNESP. Bauru-SP.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B.; QUEIROZ, N. e SILVA, T. (2004). Dimensões básicas de análise das organizações In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A.V.B. (orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre:Artmed.
- LORD, R. G. e FOTI, R. J. (1986). Schema theories, information processing, and organizational behavior. In: SIMS, H. P. e GIÓIA, D. A. **The Thinking Organization**. São Francisco: Jossey-Bass.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. (1998). Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 38, N. 4, P. 45-56.
- MARCUS, H. e ZAJONC, R. B. (1985). The cognitive perspective in social psychology. In: LINDZEY, G. e ARONSON, E. (eds). **Handbook of social psychology**, v.1, p.137-230. New York: Randon House.
- MARKUS, H (1977). Self-schemata and processing information about the self. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.35, p. 63-78.
- MCCONNELL, A. R. (2001). Implicit theories: consequences for social judgments of individuals. **Journal of experimental social psychology**, v.37, p. 215-227.

- MELO, M.C.O.L. (1991). Negociação coletiva: tratamento teórico e prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 49-62.
- MENDES, V. L. P. S. (2000). Inovação gerencial na Administração Pública: um estudo na esfera municipal no Brasil. Salvador: Escola de Administração/UFBA. **Tese de Doutorado**.
- MINTZBERG, H. (2003). **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas.
- MOHR, L. B. (1982). **Explaining organizational behavior: the limits and possibilities of theory and research**. São Francisco: Jossey-Bass.
- MOLDEN, D. C. e DWECK, C. S. (2006). Finding “meaning” in Psychology: a lay theories approach to self-regulation, social perception and social development. **American Psychologist**, v. 61, n.3, p.192-203.
- MORAES, R. (2000). Teorias Implícitas. In: MORAES, R. (org) **Construtivismo e ensino de ciências: reflexões epistemológicas e metodológicas**. Porto Alegre: EDIPUC, p.159-194.
- MOREIRA, D. A. e QUEIROZ, A. C. (2007). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo, Thompson Learning.
- MORGAN, G. (1996). **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas.
- MOTTA, F.C.P. e VASCONCELOS, I. F. G. (2002). **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning,
- NAJAVITS, L. M. (1997). Psychotherapists’ implicit theories of therapy. **Journal of Psychotherapy Integration**, v. 7, p. 1-16.
- NEDER, R. T.(1998). Inovação tecnoplógica, democracia e gestão de mão-de-obra: estudo de caso no ramo automobilístico. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p.21-31.
- NEVES, J.G. (2002). Gestão recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In: CAETANO, A. e VALA, J. (Org) **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**. Lisboa: Editora RH, p. 04-30.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus.
- OFFERMAN, L. R.; KENNEDY, J. K.; WIRTZ, P.W. (1994). Implicit leadership theories: content, structure, and generalizability. **Leadership Quarterly**, v.5, n.1, p.43-58.
- OLIVEIRA, M. R. S. (1990). **A importação de metodologias administrativas no Brasil**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, **Dissertação Mestrado em Administração**.
- ORLIKOWSKI, W. J. (1992). The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, v.3, n.3.

ORLIKOWSKI, W. J. e GASH, D. (1994). Technological frames: making sense of information technology in organizations. **ACM Transactions on Information Systems**, v.12, p. 174-207.

OSTERMAN, P. (1998). Work reorganization in era of restructuring: trends in diffusion and impacts on employee welfare. Paper Work. **Sloan Foundation the MIT Performance Center**.

PAULINYI, E. I. (1993). Technological development in brazilian business: four behavioral types. **Technovation**, v.13, n. 2, Elsevier Science Publishers Ltda.

PEIXOTO, A. (2004). O uso e a efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção: um *survey* compreensivo da indústria brasileira. Salvador. NPGA/ UFBA, **Dissertação de Mestrado**.

PETERS, T. J. e WATERMAN JR, R. H. (1982). **In search of excellence**. New York: Harper e Row.

PETTIGREW, A. M. e MASSINI, S. (2003). Innovative forms of organizing: trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. In: PETTIGREW, A. M. (ed) **Innovative forms of organizaing**. Londres: Sage, p. 1- 32.

PETTIGREW, A.M. (1985). **The awakening giant: continuity and change in ICI**. Oxford: Basil Blackwell.

PONDY, L. R. (1993). Union of rationality and intuition in managment action. In: SRIVASTA, S. and associates. **The executive mind: news insights on managerial thought and action**. San Francisco: Jossey Bass.

PORAC, J. R.; MENDEL, J. R. e STUBBART, C. (1996). **Cognition within and between organization**. London: Sage.

PROFETA, R. A. (2003). JIT: Um estudo de casos dos fatores críticos para a implementação. USP – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. **Tese de Doutorado**.

QUEIROZ, A.C.S. (2007). Modelos organizacionais para a inovação. In: MOREIRA, D. A. e QUEIROZ, A.C.S. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo, Thompson Learning.

REED, M (1999). Teorização organizacional: Um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W.R. (org) **Handbook de Estudos Organizacionais**, v.1, São Paulo: Atlas, p 61-98.

RHODEWALT, F. (1994). Conceptions of ability, achievement goals, and individual differences in self-handicapping behavior: on the application of implicit theories. **Journal of Personality**, v.62, p. 67-85.

ROBBINS, S. P. (1988). **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L; e JABLONSKI, D. (2000). **Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes.

- RODRIGUES, J. (1998). De capataz a “coach”: a gerência de linha em um caso de mudança organizacional. IN: **XXXIII Asamblea Anual Del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion (CLADEA)**, Anais eletrônicos: Santo Domingo.
- ROGERS, E. (1995). **Diffusion of innovations**. Nova York: Free.
- ROSS, M. (1989). Relation of implicit theories to the construction of personal histories. **Psychological Review**. Abril, v. 96, n. 2, p.341-357.
- ROSSEAU, D. M. e ARTHUR, M. B. (1999). Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, spring, p. 7-18.
- ROSSMAN, G. B. e RALLIS, S. F. (1998). **Learning in the Field: an Introduction to Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage.
- ROUSSEAU, D. (1997). Organizational behavior in the new era. **Annual Review of Psychology**, v.48, p.515-546.
- RUNCO, M.A.; JOHNSON, D.J. e BEAR, P.K.(1993) Parents´and teachers´implicit theories of children´s creativity. **Child Study Journal**, v.23, p. 91-113.
- SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. (1982). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- SCHNEIDER, D. J. (1973). Implicit Personality Theory: a review. **Psychological Bulletin**, v. 79, n. 5, p. 294-309.
- SCHNEIDER, D. J. (1991). Social Cognition. **Annual Review of Psychology**, v.42, p.527-561.
- SCHNEIDER, S. e ALGEMAR, R. (1993). Cognition in organizational analysis: who´s minding the store? **Organizational Studies**, v. 14, n. 3, p. 347-374.
- SCHOEMAKER, P.J.H. (1990). Strategy, complexity and economic rent. **Management Science**, v. 36, p. 1178-1192.
- SCOTT, S.G. e BRUCE, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **Academy Management Journal**, v. 37, p. 580-607.
- SELLTIZ, C.; JOHODA, M.; DEUTSCH, M. & COOK, S. W. (1974). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU.
- SIMS, H. P. e GIÓIA, D. A. (1986) **The Thinking Organization**. São Francisco: Jossey-Bass.
- SIQUEIRA, M. M. M. e GOMIDE JUNIOR, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A.V.B.(orgs) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.
- SLAPPENDEL, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 107-129.

SMIRCICH, L.; e STUBBART, C. (1985) Strategic management in an enacted word. **Academy of Management Review**, v.10, p.724-736.

SMITH, M. C.; RUNNE, J. T. e COVALT, W. C. (2000). Age-related differences in implicit theories of reading. **Working paper**. Northern Illinois University.

SOARES, T. D. L.V.A. e CHAMONE, S.G.R. (1994). The Brazilian National Quality Award: sharing some best practices of the winner in 1993. Elsevier Science Ltd., **Technovation**, v.14, n.10.

SOARES, T.D.L.A. e CHAMONE, S.G.R. (1995). Empowerment and total quality: comparing research findings in the USA and Brazil. Elsevier Science Ltda. **Technovation**, v.15, n.8.

SPARROW, P. R. (1999). Strategy and cognition: understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload. **Criativity and innovation management**, v. 8, n. 2.

SPENDER, J. C. (1998). The dynamics of individual and organizational knowledge. In: EDEN, C. e SPENDER, J.C. **Managerial and organizational cognition: theory, methods and research**. London: Sage.

SPINK, M.J. (2003). Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes.

STEIJN, B. (2001). Work systems, quality of working life and attitudes of workers: an empirical study towards he effects of team and non-teamswork. **New Technology, Work and Employment**, v. 15, n. 3, p. 191-203.

STERNBERG, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. **Journal of Personality and social Psychology**, v.49, p.607-627.

STERNBERG, R. J. (2000). **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed.

STRANG, D. E MACY, M.W. (2001). In search of excellence: fads, success stories, and adaptative emulation. **The American Journal of Sociology**; v.107; n.1; p.147-82.

STRATI, A. (1998). (Mis) Understand cognition in organization studies. **Scandinavian Journal Management**. v. 14, n. 4, p. 309-329.

STUBBART, C. (1993). What is managerial and organizational cognition? **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 4, p. 325-347.

SWAN, J. (1997). Using Cognitive Mapping in Management Research: Decisions about Technical Innovation. **British Journal of Management**, v. 8, p.183-198.

SWAN, J. e NEWELL, S. (1998). Making Sense of Techological Innovation: The Political and Social Dynamics of Cognition. In: EDEN, C. e SPENDER, J. C. **Managerial and organizational cognition: theory, methods and research**. London: Sage.

SWAN, J.A. (1995). Exploring knowledge and cognition in decision about technological innovation: mapping managerial cognition. **Human Relation**, v. 48, n. 11, p. 1230-41.

TAYLOR, S. E. e CROCKER, J. Schematic bases of social information processing. In: HIGGINS, E. T.; HERMAN, C. P. e ZANNA, M. P. (Eds.) Social cognition: **The Ontário Symposium**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, v. 1.

TEIXEIRA, F.L.C. (2004). Nota Técnica: Tudo que é sólido desmancha no ar, inclusive as fronteiras acadêmicas. In: CALDAS, FACHIN e FISCHER (Org). **Handbook de Estudos Organizacionais**. V. 3. São Paulo: Atlas.

TEIXEIRA, J.C.A. (2006). A dinâmica de adoção de práticas inovadoras e o desempenho dos adotantes: um estudo na indústria brasileira. Salvador, NPGA/EA/UFBA, **Tese de Doutorado**.

TENBRUSEL, A.E.; GALVIN, M.A.N. e BAZERMAN, M.H. (2004). Cognitiones em organizações. IN: CALDAS, FACHIN e FISCHER (Org) **Handbook de Estudos Organizaionais**. V.3. São Paulo: Atlas.

THOMAS, J.B.; SHAWN, M.C. e GIÓIA, D.A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performace: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Managemnet Journal**, v. 36, n. 2.

THUSMAN, M. e NADLER, D. (1997). Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: um relato do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura.

TOLBER, P. S. e ZUCKER, L. (1999). A internacionalização da teoria institucional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R. e FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais**. V. 1, São Paulo: Atlas.

VALA, J. e CAETANO, A. (1994). Teorias implícitas sobre organizações. In: VALA, J. **Psicologia Social das Organizações: estudos em empresas portuguesas**. Oeiras: Celta.

VAN DE VEN, A.A. e ROGERS, E.M. (1988). Innovations and organizations: critical perspectives. **Comunication Research**, v. 15, p. 623-651.

VAN DE VEN, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v.32.

VAN DE VEN, A.H. e POOLE, M.S. (1988). Paradoxical requirements for a theory of organizational change, In: QUINN, R.E. e CAMERON, K.S. (eds). **Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management**. Cambridge, MA: Ballinger, p. 19-63.

WAGNER, J.A. e GOODING, R.Z. (1997). Equivocal information and attribution: an investigation of patterns of managerial sensemaking. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 275-286.

WALKER, B. M. e WINTER, D.A. (2007). The elaboration of personal construct psychology. **Annual Review of Psychology**.

- WAY, S. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. **Journal of Management**, v.28, n. 6, p.765-785.
- WEGENER, D. T. e PETTY, R. E. (1998). The naive scientist revisited: naive theories and social judgment. **Social Cognition**, v. 16, p.1-7.
- WEICK, K. (1993). **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: EDUSP.
- WEICK, K. e BOUGON, M.G. (1986). Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure. In: SIMS, H. P. e GIÓIA, D.A. **The Thinking Organization**. São Francisco: Jossey-Bass.
- WEICK, K. E. (1995) **Sensemaking in organizations**. London: Sage.
- WEICK, K.E. (1993). Sensemaking in Organizations: small structures with larges consequences. In: MURNIGHAN, J.K.(ed). **Social Psychology in Organizations**. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall. p.10-37.
- WHELAN-BERRY, K.; GORDON, J. R. e HININGS, C. R. (2003). Strengthening Organizational Change Process: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, n.2, p. 186-207.
- WILLEY, N. (1988). The micro-macro problem in social theory. **Sociological Theory**, v. 6, p. 254-504.
- WILPERT, B. (1995). Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, v.46, p. 59-90.
- WOOD JR., T. (1995). **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas.
- WOOD JR.T. e CALDAS, M.P. (1998). Antropofagia organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n. 4, p.6-17.
- WRIGHT, J. C. e MURPHY, G. L. (1984). The utility of theories in intuitive statistics: the robustness of theory-based judgments. **Journal of Experimental Psychology**, v.113, p.301-322.
- ZUBOFF, S. (1994). Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91.
- ZUCKERMAN, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or the motivational bias is alive and well in attribution theory, **Journal of Personality**, v.47, p.245-87.

**ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Questionário de escolha forçada**

### QUESTIONÁRIO

EMPRESA: \_\_\_\_\_ GESTOR: \_\_\_\_\_ IDADE: \_\_\_\_\_

TEMPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_

TEMPO DE ATUAÇÃO COMO GESTOR: \_\_\_\_\_

Abaixo, você encontrará um conjunto de afirmações que representam características de uma empresa. Estas afirmações são apresentadas em pares. Você deverá escolher, sempre, UMA das afirmações que compõe o par. Sua escolha deverá levar em conta A CARACTERÍSTICA QUE VOCÊ CONSIDERA MAIS ADEQUADA PARA QUE UMA ORGANIZAÇÃO SEJA CONSIDERADA INOVADORA. Caso nenhuma das alternativas contidas no par de afirmações retrate com exatidão a sua opinião, escolha aquela que mais se aproximar dela.

#### PARA QUE UMA ORGANIZAÇÃO SEJA CONSIDERADA INOVADORA DEVE:

1. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
2. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
3. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
4. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
5. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
6. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
7. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
8. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
9. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
10. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.
11. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
12. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
13. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
14. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia

15. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
16. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
17. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
18. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
19. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
20. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
21. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
22. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
23. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
24. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
25. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.
26. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
27. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
28. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
29. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.
30. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
31. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
32. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
33. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
34. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
35. ( ) Documentar dos padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
36. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
37. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.
38. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
39. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
40. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
41. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
42. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
43. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
44. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções

- 45. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
- 46. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
  
- 47. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
- 48. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.
  
- 49. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
- 50. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
  
- 51. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
- 52. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
  
- 53. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
- 54. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
  
- 55. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
- 56. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
  
- 57. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
- 58. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
  
- 59. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
- 60. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
  
- 61. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
- 62. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
  
- 63. ( ) Conceder as recompensas ao empregado de acordo com o seu desempenho individual.
- 64. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
  
- 65. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
- 66. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
  
- 67. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
- 68. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
  
- 69. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
- 70. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
  
- 71. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
- 72. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa

73. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
74. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
75. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.
76. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
77. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.
78. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
79. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
80. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
81. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.
82. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
83. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
84. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
85. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
86. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
87. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
88. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
89. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
90. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
91. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
92. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
93. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
94. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
95. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
96. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
97. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
98. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
99. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores

100. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
101. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização
102. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
103. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
104. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
105. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
106. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
107. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
108. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados.
109. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
110. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
111. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
112. ( ) Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho
113. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização
114. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
115. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
116. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
117. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
118. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
119. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
120. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
121. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
122. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
123. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
124. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
125. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
126. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
127. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
128. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio

129. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
130. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
131. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
132. ( ) Documentar dos padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
133. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
134. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
135. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
136. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
137. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
138. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
139. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
140. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
141. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
142. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
143. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
144. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
145. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
146. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
147. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
148. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
149. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
150. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
151. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
152. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
153. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
154. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
155. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
156. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
157. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
158. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho

159. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.
160. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
161. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
162. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
163. ( ) Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
164. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
165. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
166. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
167. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
168. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.
169. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
170. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
171. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
172. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
173. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
174. ( ) Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados
175. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
176. ( ) Distribuir o trabalho de forma que os trabalhadores possam atuar em várias posições ou funções
177. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
178. ( ) Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
179. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
180. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
181. ( ) Recompensar o empregado de acordo com o desempenho do grupo ou da equipe em que se insere
182. ( ) Documentar os padrões do fluxo de trabalho, detalhando principalmente metas de qualidade e de produção
183. ( ) Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
184. ( ) Construir redes internas e externas de parcerias como forma de garantir excelência de desempenho
185. ( ) Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
186. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho

- 187. ( ) Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia
- 188. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
  
- 189. ( ) Observar o que está acontecendo nas empresas similares da região para depois tomar decisões sobre o seu negócio
- 190. ( ) Diluir o poder decisório entre os diversos níveis hierárquicos da empresa
  
- 191. ( ) Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
- 192. ( ) Estimular a cooperação entre os trabalhadores
  
- 193. ( ) Preocupar-se em manter e integrar os seus colaboradores
- 194. ( ) Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho

## **ANEXO 2**

### **Resultados do estudo piloto**

## TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO EM EMPRESAS COM DISTINTOS PADRÕES DE INOVAÇÃO NOS SEUS PROCESSOS DE GESTÃO

### RESUMO

A pesquisa explora o conceito do que é uma organização bem-sucedida segundo a percepção de atores organizacionais inseridos em empresas com diferentes padrões de adoção de novas práticas de gestão do trabalho e da produção. Para tanto, utilizou-se uma metodologia multicase, totalizando 23 participantes distribuídos em 7 empresas. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com itens abertos e estruturados. A teoria implícita dos atores organizacionais não difere significativamente entre os quatro padrões de inovação estudados. Neste sentido, uma postura que combina pró-atividade com reatividade na relação da organização com o ambiente, uma estrutura organizacional com base nas características do modelo mecânico e orgânico e uma relação entre o indivíduo e a organização que combina características do modelo *agency e community* foram tomados como ideais. Por outro lado, a teoria implícita explorada por livre evocação indicou a existência de características compartilhadas, independente do contexto no qual estão inseridos. Trata-se daquelas amplamente difundidas e legitimadas na sociedade. Os resultados fortalecem a interpretação de que há a emergência de um modelo ou discurso dominante sobre como deve ser uma empresa industrial hoje, o que pode ser a base ou consequência das inovações observadas nos casos estudados.

**PALAVRAS-CHAVES:** teoria implícita, padrões de inovação, organização bem-sucedida.

### Introdução

A fim de responderem ao cenário cada vez mais competitivo, exigindo transformações das mais diversas naturezas, as organizações modernas necessitam de empenhar-se em promover alterações significativas nos seus formatos estruturais, modelos de gestão e, especialmente, nas estratégias e relações com o seu entorno. Diante de tantos desafios, uma série de modelos, práticas e programas são concebidos como base fundamental para a inserção da empresa em um nicho populacional competitivo.

A hipótese de um ambiente institucionalizado, influenciando, significativamente, as ações dos tomadores de decisão, é largamente fortalecida em diversos estudos que utilizam um referencial institucionalista (ver os trabalhos de Machado-da Silva et al, 1997, 2003, dentre outros). No entanto, a relação entre organização e o ambiente não se caracteriza por ser uma via de mão única. Há uma participação ativa dos atores organizacionais na construção daquilo que legitima suas relações. Tomando como pressuposto a idéia de organização enquanto realidade socialmente construída torna-se, também, importante buscar entender como os atores organizacionais estão interpretando o ambiente no qual se inserem, ou seja, até que ponto o que é legitimado na organização, está sendo mantido, dissolvido ou re-criado. Entender os processos que estão se desenvolvendo na complexa dinâmica da vida organizacional, num momento de tantas transformações é, então, uma tarefa desafiadora para os estudiosos da área.

Um referencial que tem se mostrado promissor na realização de tal empreendimento é a abordagem da cognição organizacional. Nesta, busca-se estudar como as estruturas cognitivas, utilizadas para organizar o conhecimento que temos sobre a realidade que nos cerca, guiam os atores organizacionais. A preocupação primordial é explorar de que forma as pessoas, nas organizações, pensam sobre suas experiências e como elas atuam em conjunção com tais pensamentos (Sims e Gióia, 1986). Tal análise se revela particularmente relevante para a compreensão do processo de adoção, pelas empresas, de práticas ou modelos inovadores de gestão e organização do trabalho e da produção.

O presente trabalho insere-se em um projeto mais amplo de pesquisa que, no seu primeiro momento, descreveu, em uma amostra de 220 empresas industriais brasileiras, a intensidade

com que adotaram doze práticas inovadoras de gestão da produção. Através de um *survey* abrangente foi possível identificar quatro padrões ou *clusters* de empresas: *muito inovadoras*, *pouco inovadoras*, *inovadoras em práticas de gestão de pessoas* e *inovadoras em práticas de racionalização dos processos de trabalho*. No segundo momento da investigação, tomou-se um conjunto de sete empresas, representativas dos quatro clusters identificados, com o objetivo de explorar o conjunto de crenças que pode estar associado ao padrão de inovação adotado pela empresa.

O campo de estudo sobre cognição organizacional é extremamente rico na proposição de conceitos que buscam descrever estruturas cognitivas que teriam o poder de guiar ou dirigir os processos de percepção da realidade e, em consequência, os processos decisórios dos atores. Dentre esse vasto conjunto de conceitos - mapas cognitivos, teoria implícita, *schemas*, estruturas de conhecimento, *scripts* (Bastos, 2001) - optou-se por utilizar o construto '*teoria implícita de organização*' como base para analisar a concepção de atores - gestores e trabalhadores - sobre o modelo de organização bem sucedida e adequada ao contexto atual.

Assim, define-se como objetivo central do presente trabalho a caracterização da teoria implícita de organização que guia atores em empresas com diferentes padrões de adoção de práticas inovadoras de gestão. Subjacente a tal objetivo, encontra-se o pressuposto de que tal teoria implícita deve conter elementos compartilhados e elementos singulares que explicariam as diferenças observadas na intensidade de uso das práticas inovadoras de gestão.

#### Teoria implícita de organização: base conceitual

Segundo Giddens (1978) as *estruturas* são, simultaneamente, um meio para a ação e resultado da mesma. Aceito tal pressuposto, pode-se compreender a estrutura organizacional como constituída de duas dimensões claramente interdependentes: a primeira delas refere-se à existência de uma estrutura prescrita que envolve regras e procedimentos normatizadores da vida organizacional; a segunda aborda um conjunto de padrões de interação respaldado nas percepções e interpretações contínuas que orientam a rotina organizacional.

Em uma abordagem cognitivista das organizações, as estruturas organizacionais são desenhadas a partir de processos decisórios dos atores organizacionais que, escolhido o ambiente, tomam como base crenças, percepções e teorias formuladas acerca de como o mundo opera. Esse conjunto de percepções e esquemas de mundo, que orientam a forma como o indivíduo se posiciona frente às variáveis do seu entorno, é definido como *teoria implícita*. Dessa forma, o conceito de teoria implícita é utilizado para compreender os mecanismos pelos quais as idéias e percepções dos atores organizacionais são traduzidas na estrutura da organização, bem como, de que forma os membros organizacionais respondem às suas características estruturais.

Nesta perspectiva, a noção de estrutura organizacional incorpora a existência de um conjunto de conhecimentos sociais e tácitos dos indivíduos que, emergindo da sua interação com o meio social, envolve, necessariamente, elementos da sua história pessoal, personalidade, educação. Esse corpo articulado de conhecimentos, crenças e expectativas interfere diretamente nas decisões organizacionais. Downey e Brief (1986) também exploram o conceito de teoria implícita de organização e a concebem como sendo teorias ou percepções formuladas de como as organizações se estruturam e que nos ajuda a entender de que forma os indivíduos respondem às estruturas da organização.

Buscando investigar o mesmo tema, Vala (1994) aponta para uma necessidade de se perceber as teorias implícitas sobre as organizações em uma dimensão mais ampla, de modo a se considerar uma possível relação entre estruturas cognitivas específicas e a forma como se organiza a sociedade e se estruturam as relações sociais. Dessa forma, a compreensão da influência de contextos sociais mais globais, relacionada com outras crenças acerca da vida

social e dos valores societais em geral, apresenta-se como um expressivo determinante da produção de significados específicos no tangente à estrutura e funcionamento das organizações. Vala (1994), também, buscou investigar a influência das decisões sobre a eficácia das organizações, sugerindo, assim, que os atores organizacionais tendem a construir suas teorias implícitas de organizar em função de três aspectos centrais da ação organizacional: 1º) as relações estratégicas entre a organização e o seu ambiente; 2º) a estruturação organizacional e; 3º) o seu funcionamento. Numa segunda consideração a respeito desse estudo, os autores procuraram identificar os fatores determinantes na construção de teorias implícitas e como estas são influenciadas por contextos de trabalho tecnológicos e valores societais compartilhados pelos atores organizacionais. Nesse sentido, eles concluíram que a teoria implícita se encontra estruturada em torno das crenças acerca da distância do poder. Tais crenças, estão associadas a um poder hierárquico não distanciado, à estruturação orgânica, à descentralização e à tomada de decisão participativa como contribuindo para a eficácia da organização. Os resultados também indicaram uma influência dos valores societais contribuindo para explicar as variâncias das teorias implícitas sobre as organizações.

Já numa abordagem mais individual, Moraes (2000) considera que o desenvolvimento da teoria implícita ocorre de maneira tácita e envolve processos associativos e construtivos no interior dos grupos dos quais as pessoas participam. Ou seja, a teoria implícita não é transmitida e sim construída pessoalmente, de forma ativa, no interior das relações e interações que constituem os grupos. Como acontece com as demais estruturas cognitivas, no desenvolvimento e uso de teoria implícita predomina uma tendência confirmatória de esquemas cognitivos, mais do que de mudança dos mesmos.

A teoria implícita é adquirida através de processos como: produção de sentido (busca de explicações para as coisas que acontecem no mundo - sensemaking), aprendizagem, cultura e intuição, exercendo importante papel na formação da estrutura organizacional, na maneira como o indivíduo interpreta essa estrutura, na estabilização da cultura organizacional e na construção de um conjunto de significados socialmente compartilhados pelos membros organizacionais. Para Downey e Brief (1986), assim concebidas, fica patente a natureza social da formação da teoria implícita que é compartilhada pelos membros organizacionais. Ou seja, elas emergem de um contexto no qual predominam as influências culturais dos grupos envolvidos e a participação ativa do sujeito.

A `teoria implícita de organização´ possui uma natureza explicativa, pois as crenças, valores e percepções encontram-se agrupados em esquemas interpretativos que funcionam como importantes norteadores da ação dos indivíduos nas organizações. De fato, ainda em consonância com uma abordagem cognitivista das estruturas, os responsáveis por decisões que afetam as características da estrutura organizacional usam teoria implícita para guiar suas ações. A base fundamental da teoria implícita é a de que seus detentores procuram usá-la para criar um ambiente sobre o qual terão algum grau de controle.

No que se refere à estrutura organizacional, a teoria implícita funciona como uma boa fonte de informações acerca da compreensão dos fatores que interferem nas decisões organizacionais. Dessa forma, a interpretação da estrutura organizacional traduz um conjunto de significados através dos quais características estruturais produzem comportamentos organizacionais.

O grau em que a estrutura organizacional dá suporte e estimula condutas desejáveis é, deste modo, função, tanto de projetistas organizacionais quanto dos demais membros da organização. Conceber a idéia de que a teoria implícita guia os processos de mudança e contribuem para o entendimento da estrutura organizacional é rejeitar a idéia de que as estruturas organizacionais são resultantes de processos evolucionários naturais ou que são elementos tangíveis, concretos e independentes dos atores que lhes dão existência.

No presente trabalho, a teoria implícita de organização foi concebida como integrada por três grandes eixos ou dimensões estruturantes de crenças pessoais: sobre como devem ser as relações da organização com o seu ambiente; sobre elementos que devem caracterizar a estrutura organizacional propriamente dita; e sobre as normas que devem pautar as relações entre a organização e seus trabalhadores. A seguir, uma rápida discussão de tais dimensões será desenvolvida de forma a clarificar os seus conceitos centrais.

- A Relação da Organização com o Ambiente

Uma das mais significativas transformações na forma de conceber a relação da organização com o ambiente é o reconhecimento de que ela não se constitui num sistema fechado. O axioma de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com seu entorno fundamentou toda a tradição de análise que busca identificar como características organizacionais se relacionam com características ambientais.

Embora sejam reconhecidas pela literatura, as dificuldades de se precisar o conceito de ambiente organizacional e, sobretudo, de se estabelecer clara demarcação entre ele e a própria organização, há um forte consenso quanto à centralidade da compreensão das características e da dinâmica ambiental para o entendimento de quaisquer processos organizacionais. A vasta tipologia disponível – *geral x específico, real x percebido, macro x competitivo, técnico x institucional* – por si só atesta tal fato.

Classicamente, os estudos voltados para o exame da relação organização-ambiente foram desenvolvidos, principalmente, a partir de uma abordagem denominada contingencial. São múltiplas as dimensões do ambiente que podem impactar as características organizacionais. Sua complexidade e seu dinamismo, por exemplo, determinam níveis de incerteza que são críticos na forma como se deve estruturar e gerenciar uma organização. Pesquisa conduzida por Lawrence e Lorsch (1967) concluiu que as organizações têm melhor desempenho quando os níveis de diferenciação e integração da sua estrutura equivalem ao nível de incerteza do ambiente. As organizações com bom desempenho em ambientes com elevada incerteza tinham altos níveis de diferenciação e integração, enquanto as que funcionavam bem em ambientes com menores níveis de incerteza tinham níveis mais baixos de diferenciação e integração. A incerteza também afeta o nível de diferenciação da estrutura formal entre os setores da organização e de integração entre os departamentos, de acordo com a abordagem cognitivista, em função das orientações cognitivas e emocionais dos gerentes dos distintos setores funcionais.

Toda essa complexa relação entre a organização e seu entorno é mediada pelas estratégias gerenciais que, por sua vez, dependem da concepção que os gestores possuem acerca da forma mais adequada para se relacionar com o ambiente. Ou seja, o conceito de teoria implícita de organização se revela um construto útil para análise das relações entre organização e seu ambiente. A centralidade desta relação para as decisões organizacionais nos permite afirmar que a teoria implícita incorpora, necessariamente, idéias, crenças, explicações e expectativas de como manejar tais relações.

Neste particular e considerando o contexto de profundas transformações que caracteriza o mundo atual, uma dimensão fundamental para caracterizar a visão dos atores organizacionais consolidadas em sua teoria implícita envolveria o *continuum* pró-atividade - reatividade. Uma visão pró-ativa envolve o constante monitoramento do ambiente buscando se antecipar às mudanças e criar assim, ambientes mais adequados e adaptados às necessidades da organização. Já uma postura reativa, caracteriza-se por estar constantemente respondendo às pressões ambientais, ao mesmo tempo em que busca controlar e impedir o máximo possível que tais pressões consigam atingir a organização, caracterizando uma postura defensiva em relação à mudança.

- A Estrutura da Organização: Modelo Orgânico-Mecânico

Entende-se estrutura organizacional como a cadeia relativamente estável de ligações entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização. A formação de uma estrutura organizacional envolve dois mecanismos, descritos por Robbins (1988): a divisão ou diferenciação, que são os processos de especialização e as decisões relativas à departamentalização, e a coordenação ou integração que especifica a hierarquia, a esfera de controle, a centralização e a formalização. Os formatos organizacionais são, portanto, resultantes de como os decisores definem esse complexo conjunto de elementos organizadores das relações entre pessoas, grupos, direção, tarefas e atribuições.

Para Morgan (1996), diversos são os modelos que buscam sistematizar uma tipologia de estrutura organizacional, apresentando a idéia de metáforas como importante meio de representação dessas estruturas: estruturas consolidadas (máquinas, organismos vivos) ou alternativas (cérebros, culturas, sistemas políticos, entre outras). O autor ressalta que a maioria destas abordagens coexiste de forma complementar ou até mesmo paradoxal em qualquer organização. Muitas das idéias convencionais sobre organizações foram construídas sobre um número limitado de metáforas, sendo a mecânica e a orgânica as mais difundidas em nossa sociedade.

Como exemplo representativo de uma perspectiva contingencial de análise da estrutura organizacional, Burnes e Stalker (apud Donaldson, 1999) distinguiram dois tipos de estruturas. A mecanicista, na qual os papéis organizacionais são fortemente definidos por superiores – que detêm, por seu turno, o monopólio do conhecimento organizacional – e a estrutura orgânica – que se caracteriza por menor rigidez na definição dos papéis, resultante da discussão entre partes diversas, em um ambiente marcado por maior distribuição do conhecimento necessário à execução de tarefas entre os empregados. No modelo de Burns e Stalker considera-se que cada uma das formas é válida em função do ambiente em que a organização se encontra. Nesta linha de argumentação, Donaldson (1999), desenvolveu a “teoria da contingência”, termo introduzido por Lawrence e Lorsh entre os anos 50 e 60, evidenciando a inexistência de uma estrutura universal, ou seja, a impossibilidade de uma estrutura, entendida como os aspectos formais e informais, efetiva para toda e qualquer organização. O Quadro 1 sintetiza, a partir de Morgan (1996), os principais elementos definidores do *continuum* mecânico – orgânico, utilizado, no presente trabalho, como um dos eixos que organizam idéias, concepções, valores, crenças e expectativas das teoria implícita dos atores organizacionais.

Quadro 1- Características do modelo de organização Orgânico-Mecânico

<b><i>Organizações mecânicas:</i></b>	<b><i>Organizações orgânicas:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Foco: relacionamento entre objetivos, estrutura e eficiência;</li> <li>. Hierarquia: autoridade do superior do topo para a base, resultante do princípio da unidade de comando;</li> <li>. Amplitude de controle: a quantidade limitada de pessoas que se reporta a um superior</li> <li>. Divisão do trabalho: especialização para alcance de objetivos da organização.</li> <li>. Departamentos funcionais: a organização é concebida como uma rede de partes;</li> <li>. Crença na racionalidade</li> <li>. Separação entre concepção e execução</li> <li>. Supervisão: fiscalização do desempenho do trabalho para alcance de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Foco: organização como sistema vivo e estruturada em termos mais genéricos: sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional.</li> <li>. Organizações como “sistemas sociotécnicos”: as atividades de trabalho são influenciadas tanto pela natureza humana quanto pelo planejamento formal;</li> <li>. Enriquecimento do trabalho: combina um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado.</li> <li>. Envolver mais o empregado com o seu trabalho, dando-lhe cargos significativos, autonomia, responsabilidade e reconhecimento.</li> </ul>

Fonte: Morgan (1996)

- A Relação entre Indivíduo e Organização: O modelo *Agency-Community*

O terceiro eixo que estrutura o conceito de 'teoria implícita de organização' reporta-se ao conjunto de idéias, crenças e valores sustentados pelos atores acerca de como devem ser as relações envolvidas nos contratos entre indivíduos e organização.

Há, como nos demais elementos que definem a vida organizacional, intensa discussão teórico-conceitual sobre os modelos de gestão de pessoas e de suas implicações para o êxito, sobrevivência e competitividade das organizações. Segundo Fleury e Fischer (2001), o modelo de Gestão de Pessoas pode ser entendido como "um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho".

Coincidindo com o extenuamento do sistema clássico de Administração de Recursos Humanos e a ascensão de um modelo de Gestão de Pessoas apoiado em novos valores, expandem-se os estudos na área da ciência da cognição, aumentando, assim, o interesse pela investigação de como os esquemas cognitivos dos líderes organizacionais lhes permitem interpretar o ambiente externo e interno da organização, como eles internalizam os valores e objetivos da mesma e, por fim, como percebem os modelos e práticas de gestão adotados pela administração.

Influenciados por essa perspectiva e lançando um olhar sobre a função de Recursos Humanos na nova era organizacional, Rousseau e Arthur (1999) conceitualizaram um modelo que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. A primeira refere-se à noção *agency*, que defende a habilidade de os atores tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, sendo o empreendedor autônomo o seu protótipo. Já a segunda noção, a *community*, enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de envolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. O aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são ainda características marcantes dessa concepção, que tem como base a idéia de homem comprometido.

Para esses autores, as noções *agency* e *community*, concebidas juntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, facilitando-lhes na criação de vantagem competitiva. É dessa maneira que as postulações de Rousseau e Arthur estão voltadas para a necessidade de um modelo híbrido *agency-community*, que leve em consideração tanto as características de autonomia e autorregulação quanto de cooperação e suporte mútuos. Destarte, o modelo híbrido possibilita às firmas e trabalhadores responderem de maneira flexível às mudanças do mercado, enquanto se busca estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas cujos talentos são essenciais para a organização.

O modelo híbrido de gestão *agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas e programas adotados pela organização. Contemplando o gerenciamento de duas interfaces – a interface moral e a interface do conhecimento –, este modelo de gestão, tal qual concebido por Rousseau e Arthur, mostra-se como uma alternativa viável às pressões competitivas sobre as organizações e à necessidade da adoção de um novo perfil por parte do trabalhador, levando, dessa forma, à premência de carreiras e organizações cada vez mais abertas, fluídas e sem fronteiras.

Tendo-se apresentado as principais concepções teóricas que nortearam o desenvolvimento do presente estudo, exploram-se, a seguir, as questões relacionadas à metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa.

### Procedimentos Metodológicos

Nesta etapa, os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo serão descritos, incluindo o modelo geral da pesquisa, os critérios da escolha da amostra, as estratégias de coleta e análise das informações.

- O Modelo Geral da Pesquisa

O presente estudo é recorte de um projeto mais amplo que procurou investigar a teoria implícita que guia as ações de atores organizacionais em contexto de mudança. A pesquisa caracteriza-se como um 'estudo multicase', valendo-se de uma estratégia intensiva e qualitativa para a apreensão do seu objeto de estudo. O trabalho possui, também, um caráter exploratório, por buscar construir uma primeira abordagem sobre como se interligam a teoria implícita de organização e os contextos, mais ou menos inovadores, nos quais as organizações estudadas estão inseridas. À natureza exploratória do estudo corresponde um conjunto de decisões metodológicas coerentes: uma abordagem mais intensiva do que extensiva, que prioriza o estudo de poucos casos, tanto em termos de organizações, quanto dos seus atores.

- Os Participantes

Foram selecionadas oito empresas consideradas de grande porte, situadas na região da grande Salvador. O critério para tal escolha foi definido a partir de um estudo anterior que mapeou a intensidade de uso de 12 práticas inovadoras de gestão da produção (Peixoto, 2003). No referido estudo, trabalhou-se com análise de cluster, tomando-se como base os escores médios de adoção de dois grandes conjuntos de práticas inovadoras – aquelas que enfatizam o desenvolvimento de pessoas, (PIDP - Empowerment, Gestão da Qualidade Total, Cultura de Aprendizagem e Trabalho em Equipe) e as que priorizam a racionalização dos processos de trabalho (PIRT - Processo de Reengenharia de Negócios, Just-in-time, Tecnologia Integrada Baseada em Computador, Células de Produção, Parceria na Cadeia de Suprimentos, Terceirização, Manutenção Produtiva Total, Engenharia Simultânea). Os resultados indicaram, no geral, uma maior adoção do primeiro conjunto de práticas, que teve um escore médio de 3,45, numa escala que variava de 1 a 5. A adoção das práticas prioritariamente voltadas para a racionalização do trabalho obteve um escore médio geral de 2,81.

A partir dos resultados do referido estudo, foi possível identificar empresas que apresentaram média superior ou inferior à média geral no uso dos dois conjuntos de práticas, assim como àquelas empresas que apresentaram uma média maior em um dos tipos de práticas estudadas. As empresas foram, então, classificadas em *clusters* que refletiam os padrões de inovação das mesmas, conforme o quadro abaixo:

**Tabela 1 – Padrões de adoção das práticas inovadoras de gestão**

<i>CLUSTERS</i>	Nº	%	<i>Escore Médio PIRT</i>	<i>Escore Médio PIDP</i>
Muito inovadoras	62	28,8	3,62	4,34
Pouco inovadoras	29	13,5	1,65	1,73
Mais inovadoras no desenvolvimento de pessoas do que racionalização trabalho	67	31,2	2,53	3,8
Mais inovadoras na racionalização do trabalho do que no desenvolvimento de pessoas	57	26,5	2,95	3,02
TOTAL	215	100	2,81	3,45

Fonte: Relatório de Pesquisa das Práticas de Gestão da Produção/CNPq 2002.

Em seguida, selecionaram-se 2 empresas de cada *cluster* para a realização do estudo. O principal critério para a seleção, a partir de então, foi a facilidade de acesso a tais empresas. No entanto, no cluster pouco inovador, uma das empresas selecionadas, no último momento, alegando problemas internos, não oportunizou o acesso dos pesquisadores, ficando, então, o cluster 3, apenas com uma empresa.

Escolhidas as empresas, definiu-se, em seguida, o número de entrevistados conforme o quadro abaixo. O gestor era o executivo central da organização ou o executivo responsável pela área de produção. Os trabalhadores foram escolhidos entre os da equipe mais próxima do gestor entrevistado.

**Tabela 2: Número de entrevistados por padrão de inovação, empresa e por cargo**

<b>Padrão de Inovação</b>	<b>Empresa</b>	<b>Gestor</b>	<b>Funcionário</b>	<b>Total Entrevistados</b>
Muito Inovador	A	1	3	4
	B	1	2	3
Pouco Inovador	C	1	2	3
	D	1	1	2
Inovador em Gestão de Pessoas	E	1	2	3
Inovador em Racionalização dos Processos de Trabalho	F	1	2	3
	G	1	3	4
TOTAL		7	15	22

- Instrumento e coleta dos dados

As informações foram coletadas a partir de entrevistas estruturadas com questões abertas e fechadas, explorando o objeto do presente estudo – a teoria implícita de organização bem sucedida – além de outros elementos que integram a pesquisa global. Para identificar a teoria implícita dos entrevistados sobre as características de uma organização bem-sucedida utilizaram-se dois procedimentos. Primeiro, solicitou-se que fossem evocadas livremente as idéias associadas a uma organização bem sucedida no mundo atual. Após a coleta das evocações livres, utilizou-se um conjunto de itens com estruturas em formato de escala do tipo Likert de seis pontos, sendo 1 total discordância e 6, representando total concordância com o enunciado. Tais itens cobriam as três dimensões ou eixos que definem a teoria implícita: 8 questões identificaram as características desejáveis quanto à relação da organização com o ambiente (4 questões indicando pró-atividade e 4 questões indicando reatividade); 26 questões que investigaram o tipo de estrutura organizacional (13 representando modelo mecânico e 13 questões do modelo orgânico) e 20 questões com características da relação entre indivíduo e organização (modelo *agency*, 10 questões e *community*, 10 questões).

- Análise das Informações

As informações coletadas foram analisadas pelo programa SPSS, utilizando-se análises descritivas simples, a exemplo de medidas de tendência central e de dispersão. Assim, a partir das médias identificadas, foi possível mapear as tendências em relação às dimensões de análise. Para as informações oriundas da questão aberta da entrevista realizou-se a análise de conteúdo definindo, inicialmente, as unidades de análise que se relacionavam à concepção de uma organização bem-sucedida. Em seguida, agruparam-se tais unidades em categorias mais amplas de análise. Esses dados foram organizados sob a forma de mapas cognitivos, utilizando-se o software *Mind Manager* versão X5.

- Caracterização das Empresas Pesquisadas

A principais características das empresas pesquisadas são a seguir especificadas no Quadro 2:

Padrão de Inovação	Empresa	Caracterização
Muito Inovador	A	Indústria petroquímica, produtora de resinas termoplásticas, situada no Pólo-Petroquímico de Camaçari/BA, fundada em 1974. Tem como seus principais clientes empresas transformadoras de plásticos que utilizam as resinas de polietileno e de EVA como matérias primas para produção de utilidades como brinquedos, baldes plásticos, utensílios domésticos embalagens flexíveis, caixas d'água, conectores elétricos, mangueiras, solado de calçados e outros mais.
	B	Empresa dedicada exclusivamente à agricultura e pioneira em biotecnologia. Seus principais produtos são os herbicidas, sementes e produtos da biotecnologia. Em dezembro de 2001, foi inaugurada, no Pólo Petroquímico de Camaçari, a primeira fábrica da empresa no Brasil.
Pouco Inovador	C	Sociedade cooperativa central de responsabilidade limitada, que congrega produtores de leite e de outras matérias-primas, distribuídos geograficamente por 125 municípios do Estado da Bahia, o que representa uma participação em torno de 30% do território estadual. Foi fundada em 1968. Seus principais produtos são leite, creme de leite, chás, achocolatados, sucos, manteiga e leite de cabra.
	D	Multinacional alemã fabricante de peças automotivas, bens de consumo e tecnologia industrial. Emprega ao todo 225 mil pessoas, sendo 13 mil no Brasil. Na filial baiana, localizada no Centro Industrial de Aratu, ocorre a produção de velas para automóveis, sendo de caráter estratégico para a empresa já que é a única com esse tipo de produto na América Latina.
Inovador em Gestão de Pessoas	E	Atua no segmento de bebidas desde 1967, produzindo água mineral com filiais em 15 Estados brasileiros e empregando 2000 pessoas. Na unidade de Salvador, conta com mais de 150 funcionários. É líder do mercado de água mineral no Brasil.
Inovador em Racionalização dos Processos de Trabalho	F	Fundada em 1955, no Estado do Ceará. Atua na indústria de alimentos, fabricando diversos produtos derivados da moagem de trigo. Possui 8 unidades no Nordeste e é considerada uma empresa de grande porte, com mais de 200 funcionários, somente na filial de Salvador. É a terceira maior empresa fabricante de misturas para bolos no Brasil.
	G	Multinacional norte americana do ramo de produtos químicos inorgânicos. A filial na Bahia é especializada na produção de Dióxido de Titânio. Emprega mais de 4 mil pessoas globalmente e aproximadamente 300 na Bahia. É uma das líderes no seu setor de atuação. Devido ao caráter de sua produção, a preocupação com o meio ambiente e com as comunidades circundantes é constante, constituindo normas e procedimentos altamente controlados.

**Quadro 2- Caracterização das empresas estudadas**

#### IV - Resultados e Discussão

A apresentação e a discussão dos resultados iniciam-se pelas evocações livres dos entrevistados sobre uma organização bem sucedida, o que permitiu a construção de mapas cognitivos para representar o conjunto de idéias coletadas. Em seguida, são apresentados os resultados que emergiram da parte estruturada da entrevista, particularizando-se os resultados, por empresa, nas três dimensões que estruturam o conceito de teoria implícita de organização. A análise envolverá sempre uma comparação entre a teoria implícita dos atores organizacionais inseridos em quatro contextos diferenciados em função do seu padrão de inovação: contextos muito inovadores, pouco inovadores, inovadores em práticas de gestão de pessoas e inovadores em práticas de racionalização dos processos de trabalho.

- O conceito de organização bem sucedida: livre evocação

Quando se comparam os contextos 'muito inovador' com o 'pouco inovador', o que pode ser visto na Figura 1, observa-se que existem idéias relativas a características organizacionais que foram evocadas em ambos os clusters. Tais crenças compartilhadas se voltam para valores amplamente difundidos na sociedade, principalmente após o advento da globalização. Assim, características tais como flexibilidade à mudança, competitividade, satisfação dos clientes, foco nas pessoas, qualidade (relacionada à adoção dos padrões da série ISO 9000) são características largamente apontadas pelos entrevistados das quatro empresas. Por outro lado, existem crenças não compartilhadas, específicas ao contexto em que a organização se insere, que são reveladoras de alguns padrões de pensamento e ação que caracterizam distintas concepções do que é ser bem-sucedido, marcando uma separação entre contextos muito ou pouco inovadores.

Assim, na análise do contexto muito inovador, observam-se características de organização bem-sucedida mais voltadas para dimensões macro organizacionais, indicando uma maior sintonia dos atores com o movimento do ambiente mais amplo em que se insere a empresa. Tais dimensões, por sua vez, concebem o ambiente como dinâmico, competitivo e turbulento, quando fazem referência à bolsa de valores, aos acionistas e à globalização.



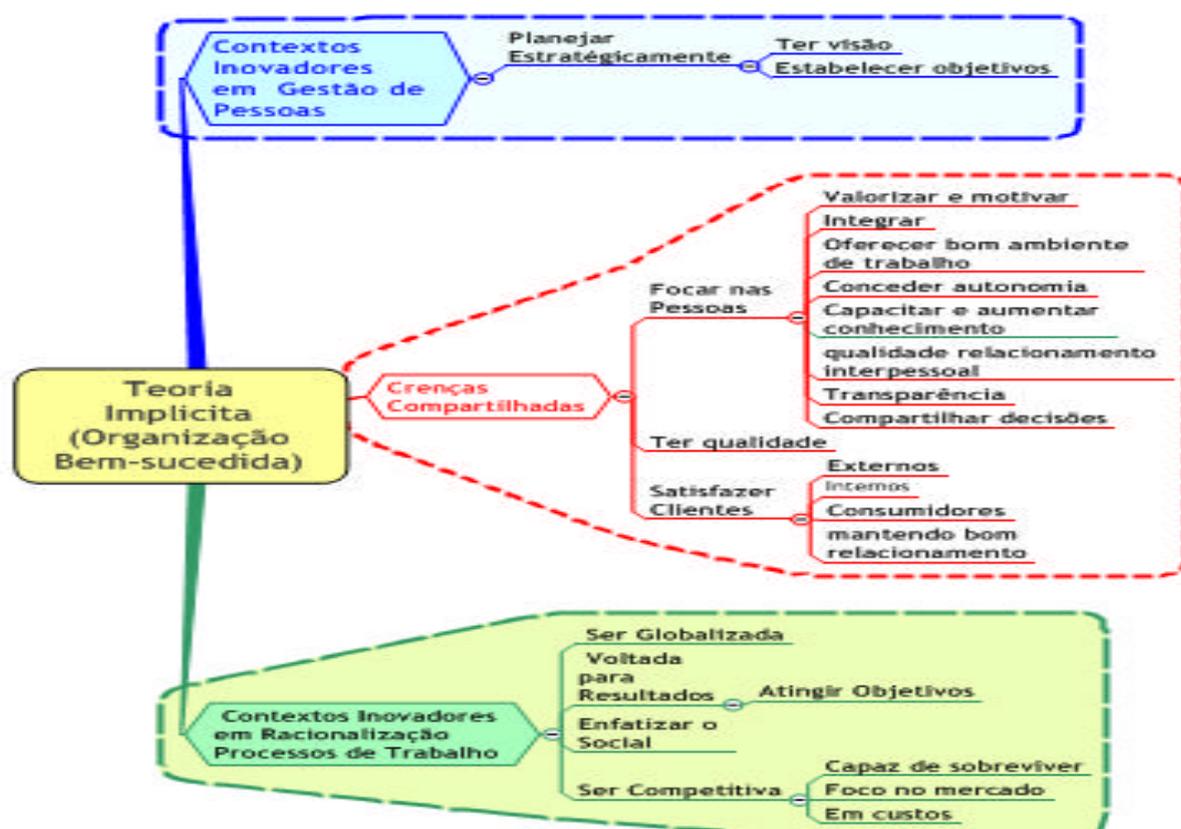
**Figura 1: Teoria implícita de organização bem-sucedida segundo a percepção de atores inseridos em contextos muito e pouco inovadores**

Já no contexto pouco inovador, observa-se a predominância de características voltadas para dimensões mais internas à organização, quando os entrevistados manifestam a importância da organização da empresa, do controle de custos e da definição de metas. No entanto, uma das características volta-se, também, para a dimensão macro, quando há referência à importância atribuída à responsabilidade social, com a comunidade e com o meio ambiente. Evidencia-se aqui, uma preocupação com a imagem externa que a organização tem na comunidade onde está inserida. Tal preocupação pode ser um limitador do potencial inovador, uma vez que a inserção de novas tecnologias está na dependência de uma aceitação social. Neste sentido, os atores inseridos nos dois contextos mostram-se preocupados com a sobrevivência da organização em longo prazo, mas através de posturas diferenciadas, indicando uma adequação de suas estratégias ao ambiente mais próximo no qual estão inseridos.

Quando se analisam os dados das empresas pertencentes aos dois *clusters* restantes, mostrados na Figura 2, observa-se que no contexto que inova mais em práticas de Gestão de Pessoas a teoria implícita volta-se para uma visão de longo prazo. Neste sentido, o planejamento estratégico é enfatizado como uma característica importante para o sucesso da organização. Tal visão parece coerente com a concepção fundamental que envolve as práticas específicas de gestão de pessoas enfocadas no presente estudo (Empowerment, Gestão da qualidade total, Trabalho em equipe e Cultura de aprendizagem). Ou seja, por princípio, estas abordagens não

se voltam para resultados de curto prazo e podem ser entendidas como o desenrolar de um processo a ser constantemente renovado.

Ao contrário da teoria implícita identificada no contexto inovador em práticas de gestão de pessoas, no contexto inovador em racionalização do trabalho, são valorizados aspectos voltados para uma visão de curto prazo. Tal visão está explícita quando se focaliza uma ênfase nos resultados, na competitividade em custos e no atingimento de objetivos.



**Figura 2: Teoria Implícita de organização bem-sucedida em contextos com diferentes ênfases na inovação – gestão de pessoas e racionalização do trabalho.**

Tudo indica que tal foco está associado a um contexto maior que pressiona a organização em direção aos resultados, quando se faz referência à globalização, por exemplo.

Quanto às crenças compartilhadas entre os dois contextos, destaca-se, mais uma vez, a congruência entre a teoria implícita dos atores e as características difundidas na sociedade como as mais adequadas para que uma empresa seja bem-sucedida. Neste sentido, o foco nas pessoas, a qualidade e a satisfação dos clientes foram destacadas.

No entanto, um ponto chama a atenção, quando se faz uma comparação entre os quatro contextos analisados. A referência da importância de se ter flexibilidade à mudança, através da pró-atividade, da inovação, da adaptação e do dinamismo, não aparece como uma característica importante nas crenças compartilhadas entre os contextos inovadores em gestão de pessoas e em racionalização dos processos de trabalho. Em virtude de a flexibilidade estar sendo intensivamente difundida na sociedade e associada ao sucesso empresarial, era de se esperar que fosse, também, amplamente compartilhada pelos atores, independente do contexto no qual estão inseridos.

- Teoria Implícita de Organização: explorando suas três dimensões de análise

O fato de se ter trabalhado com dados em uma escala, os resultados, neste segmento do trabalho, são apresentados em gráficos que indicam os escores médios obtidos por cada empresa nos eixos que definem cada uma das dimensões de análise.

Na dimensão que focaliza a relação da organização com o ambiente, cujos resultados podem ser vistos no Gráfico 1, podemos inferir que as concepções dos atores organizacionais, independente da característica do padrão de inovação do contexto onde estão inseridos, se localizam no primeiro quadrante, indicando concordância tanto com uma postura proativa quanto reativa. Ou seja, esses dois pólos não foram percebidos como antagônicos e os entrevistados consideram necessárias ambas as posturas. No entanto, o nível dessa concordância tende a ser ligeiramente maior em relação à proatividade frente ao ambiente. Nas empresas **B** e **E**, que se encontram em padrões distintos de inovação, podemos notar uma tendência maior em direção à proatividade quando comparada com as demais.



**Gráfico 1- Teoria implícita quanto à relação entre organização e ambiente**

Fonte: dados da pesquisa

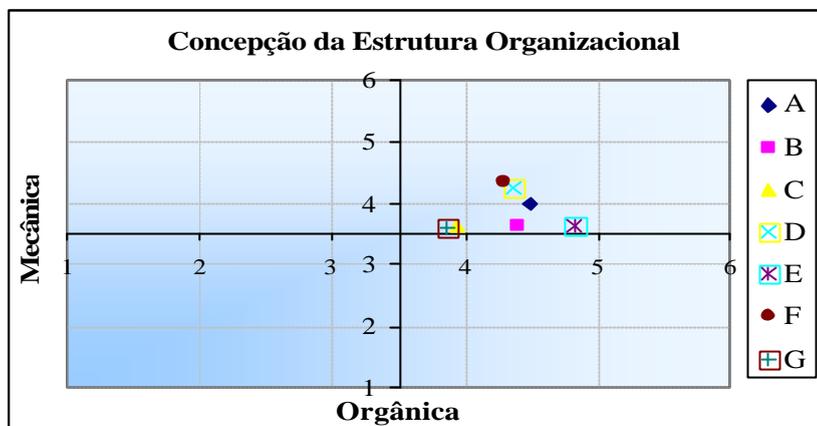
Este resultado revela, portanto, a existência de crenças difundidas no contexto pesquisado, de que é necessário combinar práticas tanto reativas quanto pró-ativas ao se depararem com as pressões ambientais e para controlar o grau de incerteza que os cerca. Assim, tentar controlar e enfrentar gradualmente tais pressões bem como poder criar um ambiente propício para enfrentar os desafios são ações desejáveis para o sucesso da organização, segundo as crenças dos atores pesquisados.

Quanto às crenças acerca do modelo ideal de estrutura organizacional, expressas na Figura 4, podemos perceber a existência de um modelo híbrido de estrutura. Há uma concepção de que uma organização bem-sucedida deve combinar, uma estrutura mais formalizada, centralizada e departamentalizada, com uma estrutura menos hierárquica, que permita um trabalho mais generalista e propicie liberdade aos trabalhadores para desempenhar suas tarefas.

Embora tal combinação possa indicar certo paradoxo, parece refletir o momento de transição por que passam as organizações. Diversos autores têm destacado a necessidade de alterações significativas nas estruturas e nos modelos de gestão. No entanto, na prática os modelos alternativos ainda não conseguem traduzir-se em resultados confiáveis, sendo implementados muito mais a título de experiências, mas sem o abandono dos já testados e confiáveis modelos tradicionais. As empresas **G** e **C** apresentam níveis próximos e mais reduzidos de adesão à concepção orgânica, distanciando-se da empresa **E**. Por outro lado, as empresas **D** e **F**

apresentam os maiores níveis de concordância com idéias que definem uma estrutura mecânica de organização.

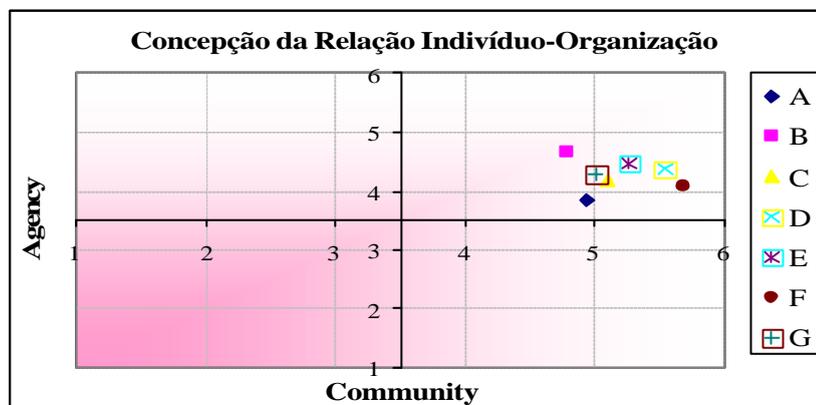
**Gráfico 2: Teoria implícita de organização bem-sucedida quanto à estrutura organizacional**



Fonte: dados da pesquisa

Finalmente, no gráfico 3, podemos verificar os resultados relativos à terceira dimensão que define a teoria implícita de uma organização bem-sucedida – a relação indivíduo-organização.

**Gráfico 3: Teoria implícita de organização bem-sucedida quanto à relação indivíduo e organização**



Fonte: dados da pesquisa

Constata-se, na concepção dos entrevistados, uma ligeira predominância dos elementos congruentes com a noção de community em detrimento dos elementos agency, apesar de estes elementos também estarem presentes. No entanto, o modelo agency tem uma ligeira predominância quando se analisa a média da empresa B, considerada muito inovadora. Já a empresa com a média mais elevada em direção ao modelo community foi a empresa C, que é considerada pouco inovadora. Não é possível, portanto, estabelecer o modelo predominante entre os clusters, uma vez que as concepções dos diferentes atores tendem a ser semelhantes.

Assim, nesta relação, a coexistência de elementos diferenciados em um mesmo modelo corrobora o preconizado por Rousseau e Arthur (1999), quando discorrem sobre a necessidade da adoção de um modelo híbrido de gestão que considere tanto as características agency como community.

Portanto, os atores inseridos nos contextos estudados possuem uma teoria implícita que defende a habilidade de os atores tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, como faria um empreendedor autônomo, ao mesmo tempo em que enfatizam uma maior participação, interdependência, suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva entre os atores organizacionais. Assim, a combinação dos modelos *agency* e *community* indica, ainda, a necessidade de um aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva e tem como base a idéia de homem comprometido.

Para Rousseau e Arthur (1999), então, as noções *agency* e *community*, concebidas juntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, facilitando-lhes a criação de vantagem competitiva.

## Conclusões

Partindo-se da livre evocação sobre o conceito de uma organização bem-sucedida, pode-se verificar que há um conjunto de crenças que são compartilhadas por todos os atores participantes do estudo, independente de a empresa pertencer a diferentes padrões de inovação. Estas crenças denotam a importância da qualidade, do foco nas pessoas e da satisfação dos clientes como características significativas para o sucesso de uma organização. Os atores, no caso, estão reproduzindo um discurso hoje hegemônico na literatura gerencial. Há, também, visões que se diferenciam conforme o padrão de inovação que caracteriza o contexto analisado. Assim, por exemplo, contextos muito inovadores valorizam mais as questões externas à organização, como a importância de saber lidar com ambientes altamente competitivos e turbulentos. Contextos pouco inovadores, por sua vez, atribuem maior destaque às questões mais internas à organização, aquelas de caráter mais gerencial, quando valorizam o controle de custos, a organização da empresa e a existência de metas bem definidas.

Já a teoria implícita dos atores inseridos em contextos inovadores em gestão de pessoas envolve uma preocupação com questões de longo prazo, ao valorizarem a questão do planejamento estratégico, enquanto que os atores inseridos em contextos inovadores em racionalização dos processos de trabalho focalizam a importância do resultado como questão chave para o sucesso da organização.

Quando estudamos a teoria implícita à luz das três dimensões de análise organizacional, concluímos que, no geral, os atores atribuem características ideais que configuram uma combinação de modelos. Assim, a relação do ambiente ideal é aquela que se utiliza tanto de estratégias pró-ativas quanto reativas; a estrutura organizacional mais adequada é aquela que mistura característica tanto de um modelo mecânico como orgânico e a relação do indivíduo com a organização deve ser balizada por concepções híbridas do modelo *agency e community*. Nestas três dimensões, o *cluster* a que pertencem as empresas não parece desempenhar um papel significativo no sentido de diferenciá-las quanto ao nível de aceitação das diferentes dimensões analisadas. Novamente, apesar das diferenças perceptíveis, há um nível elevado de compartilhamento das crenças entre as empresas analisadas, o que fortalece a conclusão da emergência de uma concepção largamente difundida no segmento industrial a qual pode ser base para a decisão sobre a adoção de inovações gerenciais ou consequência das próprias práticas inovadoras adotadas. Ou seja, pode-se concluir que os atores organizacionais, por meio de sua teoria implícita, estão mantendo determinados valores difundidos na sociedade como os mais adequados para as organizações serem bem-sucedidas, na medida em que compartilham um conjunto significativo destas crenças.

Os resultados do estudo dos casos aqui relatados são congruentes com aqueles obtidos na primeira etapa da pesquisa sobre a adoção de práticas inovadoras de gestão – a ampla difusão

de tais práticas, a partir de meados dos anos noventa na indústria brasileira, aponta para um processo de reconfiguração global, sendo as diferentes práticas elementos que expressam um novo modelo de organização marcado sobretudo pela busca de flexibilidade e competitividade.

## V - Referências

- BASTOS, A. V. B. (2001). Cognição e ação nas organizações. IN: DAVEL, E. & VERGARA, S. (org.), **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas.
- DAWNEY, H. K. e BRIEF, A. P. (1986). How cognitive structures affect organizational design: implicit theories of organizing. IN: SIMS, H. P. & GIÓIA, D. A. **The thinking organization**. São Francisco: Jossey-Bass.
- DONALDSON, L. (1999). “Teoria da contingência estrutural”, in: Clegg, S., Hardy, C. e Nord, W. (org.), **Handbook de Estudos Organizacionais**, V.I. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, M.T.L.; Fischer, R. M. (2001). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas.
- GIDDENS, A. (1978). As novas regras do método sociológico. Rio de Janeiro: Zahar.
- LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W. (1967). **Organization and Environment**. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- MACHADO-DA-SILVA et al. (1997). Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: XXI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Angra dos Reis, **CD-ROM**.
- MACHADO-DA-SILVA et al. (2000). Institucionalização da Mudança na Sociedade Brasileira: o papel do formalismo. IN: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003.
- MORAES, R. Teorias Implícitas. In: MORAES, R. (org) (1996) **Construtivismo e ensino de ciências: reflexões epistemológicas e metodológicas**. Porto Alegre: EDIPUC,. p.159-194.
- MORGAN, G. (1996). **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas.
- PEIXOTO, A. (2004). O uso e a efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção: um *survey* compreensivo da indústria brasileira. Salvador. **Dissertação de Mestrado**, NPGA, UFBA.
- ROBBINS, S. P. (1988). **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC.
- ROSSEAU, D. M. e ARTHUR, M. B. (1999) Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, spring, pag. 7-18.
- SIMS, H. P. & GIÓIA, D. A. (1986). **The thinking organization**. São Francisco: Jossey-Bass.
- VALA, J. e CAETANO, A. (1994). Teorias implícitas sobre organizações. IN: VALA, J. et al. **Psicologia Social das Organizações: estudos em empresas portuguesas**. Oeiras: Celta.