

1 INTRODUÇÃO

As teorias originárias da administração na Era Industrial possuíam uma concepção baseada nas riquezas do mundo econômico como: produto, bens mecânicos e trabalho humano. As teorias mecanicistas, que formaram as bases conceituais das ciências orientadas para a construção do pensamento econômico, visavam apenas as operações técnicas de concepção do produto e do mercado de atuação.

Atualmente, as organizações, na busca veloz por conquistar um diferencial competitivo, têm voltado as atenções para o produto gerado nas dinâmicas internas e para os processos que geram conhecimento e são a base para a inovação. As empresas que buscam o aprendizado contínuo atribuem grande importância à motriz deste processo, o capital humano e sua interação no ambiente de trabalho.

Os estudos organizacionais, mais recentemente, procuram reconhecer a importância dos atores humanos no contexto empresarial, não em uma abordagem humanista, mas em uma visão interpretativa e integrada que destaca o seu papel no delineamento de estruturas da organização como um “corpo de pensamento de mentes coletivas”(BASTOS, 2001).

Associar as discussões sobre organizações com a psicologia cognitiva tende a dirigir as teorias para a valorização da diversidade humana, que interage no ambiente de trabalho. A capacidade humana de processar as informações disponíveis e transformá-la em conhecimento é um dos maiores recursos disponíveis na organização. Por esta característica ser conceituada na gestão do conhecimento organizacional, como um bem de valor intangível, foi que o recurso humano passou a ser reconhecido na Era do Conhecimento, como Capital Intelectual.

Segundo Stewart (1998), o grande desafio na gestão dos recursos humanos será a capacidade de desenvolver um ambiente onde as pessoas possam construir idéias que agreguem valor para a organização. Desenvolver capitais intelectuais é a conquista de matéria prima fértil para a gestão do conhecimento na busca de inovações e de diferenciais competitivos.

O conhecimento gerado pelo capital intelectual apóia-se em pressupostos como cultura, valores e crenças que determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos. O poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças dos atores tanto quanto da informação e da lógica.

O domínio de estudos sobre cognição e organização tem se dedicado, preponderantemente, à investigação de estruturas cognitivas – individuais, grupais e organizacionais – explorando o papel que elas desempenham nos processos decisórios que moldam as políticas, as práticas e as estruturas organizacionais. Walsh (*apud* BASTOS, 2001) conceitua, “estrutura do conhecimento”, como sendo a representação que o indivíduo faz de seu ambiente e que influenciará diretamente na forma como ele busca, seleciona, armazena e produz novos conhecimentos. Assim, este processo depende da história cultural do ser, que define as regras comportamentais de sua forma de ação.

O conceito de “teorias implícitas de organização”, tomado como base no presente estudo, é definido por Dawney e Brief (1983) como o conjunto de crenças, percepções, normas e valores acerca do que é e de como deve se estruturar e funcionar uma organização. Estes pacotes de conhecimento, mais ou menos apoiados em conhecimento científico, guiam os atores organizacionais nos seus julgamentos e decisões sobre a vida organizacional.

Pode-se, portanto, realizar uma clara associação entre as teorias implícitas de organização dos atores e os processos de gestão do conhecimento, tão atuais nas empresas. Estas teorias fornecem um quadro referencial que estrutura ou molda as demais percepções e decisões de gestores e trabalhadores. Trata-se, portanto, de um sistema de conhecimentos e atitudes que pode atuar como facilitador ou como agente restritivo dos processos de mudança, inovação e de aprendizado organizacional.

Conduzir a gestão dos recursos intelectuais, considerando ou tendo em mente as teorias implícitas, disponibiliza para a organização um conjunto de elementos que favorecem o aperfeiçoamento e criação de um inovador conceito de gestão para aplicação das práticas da administração organizacional.

O suporte tecnológico é somente um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Ele não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento deste, numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades. A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que promove uma abordagem integrada e de cooperação para a criação, captura, organização, acesso e uso dos ativos de

informação de um empreendimento. Isto inclui bancos de dados, documentos, a *expertise*, as experiências tácitas individuais dos recursos humanos e, o mais importante, a interpretação implícita destes para com o ambiente.

Pressupõe-se, então, que a meta de uma organização que valoriza a produção de conhecimento, na busca permanente de aprendizagem e inovação, deve dispor de gestores e trabalhadores com estruturas cognitivas coerentes com tais metas. Ou seja, as percepções dos atores e a gestão do conhecimento concorrem para o mesmo fim, com uma reciprocidade complementar. Assim, desenvolver um modelo próprio e adequado aos anseios estratégicos da organização que associe as teorias implícitas dos atores a um conceito integrado de construção do conhecimento, possibilita a renovação do entendimento organizacional e a obsolescência dos modelos prescritivos.

Apoiado nestes pressupostos rapidamente apresentados até aqui, o presente estudo procurou compreender como os atores estruturam o seu conhecimento sobre a organização e como tal estrutura – aqui denominada de teoria implícita – se relaciona com características inovadoras em uma empresa que caracteriza-se por implementar, de forma bastante ampla, os princípios que norteiam a moderna gestão do conhecimento no mundo empresarial.

De forma mais precisa, estabeleceram-se os seguintes objetivos para o trabalho de investigação realizado:

Objetivo Geral

- Caracterizar a teoria implícita de organização através dos atores organizacionais que guiam os processos de decisão e definem a construção de uma organização de marcado caráter inovador nos seus elementos estruturais e nas suas práticas de gestão.

Objetivos Específicos

- identificar os elementos que definem a concepção de uma organização inovadora para gestores e trabalhadores da empresa;
- levantar as características inovadoras que, segundo os participantes, caracterizam a organização objeto do estudo e as suas avaliações dos impactos destas características no desempenho organizacional;
- analisar em que difere o modelo de gestão adotado pela empresa em estudo dos padrões tradicionais de construção das estruturas organizacionais, considerando as dimensões: gestão de pessoas e arquitetura organizacional;

- avaliar em que medida as práticas inovadoras de gestão implantadas na empresa são congruentes com os princípios, valores e conhecimentos que norteiam a gestão do conhecimento.

O presente estudo está dividido em duas grandes partes: a primeira, de construção teórica, e a segunda, com a abordagem prática do estudo de caso.

No desenvolvimento deste trabalho, é apresentado um embasamento conceitual sobre a gestão de conhecimento nas empresas, como se estrutura o conceito sobre a teoria implícita dos atores organizacionais, e como esta teoria impacta na forma de gerenciar os recursos humanos e na concepção da arquitetura organizacional. Por ser a gestão do conhecimento um estudo bastante amplo, este trabalho procurou apresentar alguns dos aspectos relevantes de seu conceito e respectivas associações com a teoria implícita de organização, na construção de um ambiente inovador.

A dissertação fez uma revisão teórica focalizada na questão da teoria implícita de organização, localizando tal conceito no campo dos estudos sobre cognição organizacional. A esta revisão associa-se um estudo empírico, conectando o exemplo do estudo de caso com a teoria apresentada. A obtenção dos dados empíricos ocorreu através de pesquisa de campo em empresa local do setor secundário, que possui práticas de gestão sobre o conteúdo abordado.

O conjunto da literatura desenvolvida sobre gestão do conhecimento, em muitos aspectos, se distanciou dos trabalhos acadêmicos e passou a permear os contornos da literatura prescritiva e de “manuais”, desenvolvidos em modelos, muitas vezes utópicos, visando a notoriedade mercadológica. Este trabalho optou por direcionar a base conceitual sobre o tema para correntes acadêmicas, comparando com um ambiente real de gestão do conhecimento.

Na construção dos capítulos, a estrutura ficou assim definida: o primeiro capítulo apresenta o desenvolvimento dos aspectos introdutórios e dos objetivos do trabalho.

A base conceitual da teoria inicia no segundo capítulo, com a fundamentação sobre a cognição organizacional, buscando compreender como os seres humanos organizam seus conhecimentos e conceitualizam suas experiências. Evolui com a definição do processo de formação da organização relacionando com as estruturas que compõem o processo cognitivo dos atores, destacando os esquemas e os mapas cognitivos. A última parte do capítulo elucida os conceitos sobre teoria implícita, em que qualifica as construções que dão suporte aos indivíduos em seu intercâmbio com a realidade.

O terceiro capítulo apresenta uma revisão teórica sobre estruturas organizacionais, destacando duas dimensões de análise, a estrutura arquitetônica e a gestão de recursos

humanos, e as respectivas relações com a teoria implícita. Para a gestão de pessoas, é feita uma comparação com os modelos *Agency e Community*, e para a estrutura com os modelos Orgânico e Mecânico. Nesta análise é realizada uma associação dos modelos *Agency e Mecânico* com uma estrutura menos inovadora e os modelos *Community e Orgânico* com uma estrutura mais inovadora. Por fim, conclui com a fundamentação sobre gestão do conhecimento e a relação com a cognição organizacional na busca de um modelo inovador de competitividade.

O quarto capítulo caracteriza o estudo de caso, destacando aquele com a teoria apresentada e as devidas conclusões relacionando a base conceitual de teoria implícita e gestão do conhecimento na busca de diferenciais competitivos para a construção de inovações organizacionais.

2 COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL: AS ESTRUTURAS DOS ATORES ORGANIZACIONAIS

Este capítulo traz uma abordagem conceitual sobre o processo de formação da organização associado aos enfoques das estruturas cognitivas dos atores, em que estas são utilizadas para dar uma forma contextual aos eventos experimentados.

Tradicionalmente, os enfoques teóricos que orientam a compreensão dos fenômenos organizacionais foram marcados por uma visão mecanicista e racional. No entanto, a crescente complexidade que caracteriza o universo das organizações têm exigido, dos estudiosos e pesquisadores, a busca por abordagens renovadas que dêem conta de explicar, de forma mais coerente, tal complexidade.

Neste sentido, um enfoque tem se destacado no meio científico e gerencial. Trata-se da abordagem da cognição organizacional. Esta abordagem surge a partir de uma interface entre o desenvolvimento da ciência cognitiva, na área da psicologia, com a temática dos estudos organizacionais.

O estudo da cognição busca compreender como os seres humanos organizam o seu conhecimento sobre o mundo, e como as suas experiências tornam-se significativas. Assim, necessitamos colocar em ordem e estruturar o nosso conhecimento sobre a realidade, a fim de diminuir a complexidade de estímulos perceptivos que nos cercam. Esse processo cognitivo de organizar e dar sentido à existência humana traduz-se em determinadas estruturas cognitivas ou estruturas mentais, que nos ajudam a organizar e a interpretar as informações, criando significados, tornando o mundo compreensível e diminuindo, também, a incerteza (LINDELL *et al*, 1998. *apud* BASTOS, 2003).

O processo de estruturação mental, diferente do que tradicionalmente se entendia, não envolve somente pensamento. Neste sentido, a cognição vai além de uma visão racional, lógica, contínua e conscientemente processada. Também significa a inclusão do não-racional, do esquemático, das emoções e, em particular, de um processamento não consciente (SIMS; GIÓIA, 1986; LINDELL *et al*, 1998, *apud* BASTOS, 2003).

Um dos principais pressupostos da teoria da cognição organizacional se refere à noção de que pensamento e ação estão intimamente relacionados. Assim, a maneira como organizamos nosso conhecimento sobre o mundo que nos cerca influencia significativamente as nossas ações. Torna-se importante, então, compreendermos como os membros organizacionais conceitualizam os eventos ou processos organizativos e lhes conferem sentido (BASTOS, 2001). Segundo Sims e Gioia (1986), muito do que tem sido escrito sobre organizações tem focalizado, principalmente, os comportamentos e resultados, sem uma profunda compreensão dos processos cognitivos que influenciam estes comportamentos e estes resultados. Nos estudos que se orientam pela abordagem cognitiva, o foco principal está relacionado com a identificação e a compreensão da estrutura cognitiva que direciona a forma como a informação é processada e como esta estrutura se relaciona com as ações humanas.

Um conceito-chave que está presente na abordagem cognitiva é o entendimento de organização como processo. Essa noção é bastante desenvolvida por Weick (1973) que, partindo do pressuposto de que a organização é vista como significados subjetivamente compartilhados, define a organização como sendo fluida, em mudança contínua e compreendida através de seu processo de formação. Assinala o autor que os acontecimentos mais importantes que devem ser explicados são os processos, sua estruturação, sua modificação e dissolução. Os processos, para Weick (1973), são comportamentos individuais interligados entre duas ou mais pessoas. As pessoas, nesse processo, são assim, os meios pelos quais as relações se efetivam. O grande desafio das organizações é manter os processos regulares. Assim sendo, os processos, nas organizações, nunca acontecem exatamente da mesma maneira, somente é possível uma aproximação ao modo anterior de funcionamento (WEICK, 1979). Conforme salienta Weick (1973), são os processos que estão em constante dinamismo. O que permanece razoavelmente estável são os meios pelos quais o processo se exprime, ou seja, são os aspectos tangíveis da organização como a sua estrutura formal, por exemplo. Assim, para compreender efetivamente uma organização é necessário associar processo com estrutura. Esta concepção da estreita ligação entre estrutura e processo, conforme entendido por Weick, tem repercutido e gerado novos temas de pesquisa na área, como por exemplo, o crescente interesse no entendimento das redes em seus diversos níveis (organizacional, grupal e individual).

Outro aspecto importante para entender a abordagem da cognição organizacional é o processo pelo qual as interpretações individuais se tornam compartilhadas ou se tornam coletivas. Neste sentido, também Weick (1973) traz importantes contribuições. Há um pressuposto de que os comportamentos de uma pessoa dependem dos comportamentos de

outras pessoas. Isso significa dizer que a forma e o grau da relação entre dois ou mais componentes são condicionados pelo estado de um terceiro componente. Essas são as circunstâncias que constituem a principal propriedade que separa a ação individual da coletiva. Weick (1973) utiliza o conceito de estrutura coletiva de Allport para explicar o surgimento de um grupo. Assim, segundo Alport (*apud* WEICK, 1973) é importante que haja uma superposição inicial entre as crenças das pessoas e uma convergência de idéias sobre a maneira de se formar uma estrutura. Portanto, antes de se formar um grupo, torna-se necessária uma certa convergência para que a aproximação se efetive. O grupo somente se torna possível então, porque há uma redução da amplitude dos comportamentos individuais para efetivar a integração. Portanto, as ações dos grupos, devido a esta redução de amplitude, são mais diretas, menos ambivalentes, menos confusas, menos excitantes do que as ações dos indivíduos (WEICK, 1973). As ações dos indivíduos no grupo se tornam mais ordenadas porque se ligam com as ações de outros indivíduos e levam em conta estas últimas. Assim, os comportamentos sociais são mais coerentes e distintos. Segundo Allport (*apud* WEICK, 1973, p.45) “o dar-e-receber de dois indivíduos com comportamentos recíprocos, é um ciclo em que o comportamento de cada um recebe uma complementação do comportamento do outro e fica ligado a ele, dentro de uma estrutura coletiva formada pelos dois”. A estrutura coletiva surge, então, para produzir ordem e regularidade, uma vez que, para uma pessoa perceber o mundo de forma mais previsível, precisa verificar acontecimentos que terminam e que sejam repetíveis. Weick (1973) salienta que são os comportamentos e não as pessoas que são inter-estruturados. Uma pessoa não coloca todos os seus comportamentos num único grupo. Por este motivo, as pessoas, depois da formação de uma estrutura coletiva, procuram a sua preservação. Nas palavras de Weick (1973, p.31), “[...]o indivíduo deseja estabilizá-la”. No entanto, fazer com que os processos sejam repetidos é um problema e não uma rotina. Portanto, há todo um esforço do grupo para manter a estabilidade das estruturas coletivas. No entanto, os processos que formam tais estruturas estão constantemente mudando, são dinâmicos. A inércia dos processos é vista como problemática. Um conjunto complexo de relações é necessário para permitir a inércia, e tais relações são facilmente perturbadas (WEICK, 1973).

Finalizando, através das idéias de Weick (1973), procuramos oferecer uma concepção de como a organização é entendida na abordagem da cognição organizacional. Podemos sintetizar então, afirmando que a abordagem concebe a organização como sendo socialmente construída, envolvida em processos que buscam organizar as atividades no contexto organizacional. Estes processos podem tanto manter, dissolver ou criar novas estruturas que

são as manifestações tangíveis de tais processos. As pessoas formam estruturas coletivas, a partir do compartilhamento de significados comuns e tendem a buscar a estabilidade de tais estruturas que são formadas pelos processos. Para manter tal estabilidade, os processos precisam ser repetidos; há uma tendência das pessoas a buscarem tal repetição. Só que para o processo se repetir é necessária uma complexa rede de comportamentos interligados, o que é difícil de ser conseguida. No entanto, se a mudança é tão contínua, fica difícil para uma pessoa dar sentido ao que está ocorrendo e prever o que acontecerá, a não ser que seja capaz de provocar a repetição de alguns desses acontecimentos. Portanto, as organizações continuam a existir apenas na medida em que conseguem manter um equilíbrio entre a flexibilidade e a estabilidade.

2.1 AS ESTRUTURAS COGNITIVAS

O ambiente organizacional é permeado por uma demanda intensa de informações onde as pessoas, para construir sentido sobre tal ambiente, fazem uso de várias atividades cognitivas inconscientes, ou seja, buscam estruturas preexistentes de conhecimento para interpretar as novas informações (GIOIA,1986). A noção de esquema envolve uma informação que é representada na memória por um conjunto de significados, os quais o ser humano agrupa e estrutura conforme suas percepções e julgamentos.

Segundo Penna (*apud* BARTLETT,1932), a cognição humana trabalha na retenção de esquemas estruturados sobre experiências passadas, o que se compatibiliza com a afirmativa de Sims e Gioia (1986), de que os esquemas são estruturas inatas de tempo e espaço de nossa percepção para a organização.

Segundo Barry e Gioia (1986), o primeiro conceito sobre esquema foi introduzido em 1932, por Bartlett, definindo-o como uma estrutura mental que controla os pensamentos e a memória. Aperfeiçoando o conceito, hoje, os esquemas são vistos como estruturas cognitivas que organizam o conhecimento através de estímulos externos. Os esquemas auxiliam as pessoas na organização, simplificação e administração das informações.

Segundo Barry e Gioia (1986), a criação do processo de informação influencia o comportamento das pessoas na organização. Assim, estes autores conceitualizam dois tipos de criação do processo de informação: o controlado, que necessita de um processo mental, e o automático que utiliza menos atenção e pode ser aplicado para várias atividades, simultaneamente.

Os esquemas podem ser classificados em quatro grupos relacionados com o comportamento humano (TAYLOR, 1981, p.22, apud LORD; FOTI, 1987). O primeiro tipo, “*self schema*”, possui informações sobre as características individuais de uma pessoa. O segundo tipo, “*person schema*”, focaliza as características comportamentais de um grupo de pessoas. O terceiro é conhecido como, “*Script or event schema*”, e inclui o conhecimento sobre uma seqüência de eventos em uma situação, o último, “*person situation schema*”, contém informações sobre o comportamento de grupos de pessoas em determinadas situações sociais.

A composição das estruturas do “*self schema*” no indivíduo, segundo Barry e Gioia (apud MARKUS; SMITH, 1981), está baseada nas experiências passadas e determina que quanto maior o nível de conhecimento um ser tem de si, maior a possibilidade de compreender e julgar situações sociais, assim como os comportamentos de outras pessoas. Portanto, a construção do relacionamento do empregado com a organização é delimitada segundo os julgamentos que o mesmo forma a respeito de seus superiores, pares e subordinados.

O ser humano não reage à realidade como ela se apresenta, e sim de acordo com a percepção de sua estrutura cognitiva. Assim, o ser humano pode se convencer erroneamente de uma opinião e, por falta de estruturas cognitivas esquemáticas mais completas, conservar sua convicção alimentando uma inércia cognitiva (MYERS, 1999).

O estudo sobre “*person schemas*” fornece um conjunto de características que, juntas, formam protótipos de atributos e comportamentos de grupos sociais que podem auxiliar as lideranças nas análises comportamentais, facilitando as tomadas de decisões. Contudo, é importante ressaltar que o uso destas informações não deve se realizar de forma restrita, sem considerar todas as variáveis culturais e estruturais da organização.

Os dois últimos tipos de esquemas, o “*script schema*” e o “*person in situation schema*”, combinam características seqüenciadas de pessoas ou eventos. O “*script*” descreve uma seqüência apropriada de eventos para uma certa situação (ABELSON apud MYERS, 1968). Esta estrutura possibilita um melhor entendimento de situações através de um conjunto hierárquico de compreensões e inferências, além de fornecer um guia de referências comportamentais apropriadas para cada situação social.

O último tipo de esquema, o “*person in situation schema*”, combina um conjunto de características pessoais em situações de atividade humana. É mais fácil para a estrutura cognitiva formar imagens de pessoas em determinadas situações do que buscar imagens de pessoas referenciadas, isoladamente. O contexto que envolve a atividade humana facilita a compreensão e a composição do esquema cognitivo.

Cada tipo de esquema apresentado tem efeito similar no processamento da informação servindo como um guia de comportamento. Contudo, o “*self schema*” possui mais efeito que os outros três tipos, pois explica o nosso próprio comportamento que é um conhecimento mais fácil e acessível, do que entender as ações de outras pessoas.

Segundo Myers (1999), o conjunto dos esquemas é construído através de experiências relevantes, tornando-se mais abstrato, complexo e organizado com a experiência. As propriedades dos esquemas são modificadas à medida que aumenta o aprendizado com a vivência. Assim, os esquemas dos mais experientes contêm mais características, ligações e elementos do que os esquemas dos mais novos.

O uso, pela organização, da estrutura cognitiva dos esquemas dos atores pode promover a formação de interpretações e informações mais apuradas e direcionadas para o contexto social da organização. Para tanto, torna-se necessário conhecer o nível de formação perceptiva dos atores e atribuir características familiares aos processos de tomadas de decisão como forma de atrair a melhor contribuição comportamental dos indivíduos.

Outra estrutura importante é o mapa cognitivo. A análise de como os indivíduos estruturam e organizam seus processos cognitivos e a respectiva influência deles na ação organizacional são as grandes contribuições desta abordagem, na pesquisa da cognição organizacional (BASTOS, 2001).

O mapa cognitivo representa um processo onde um indivíduo contextualiza no seu cérebro o ambiente ao seu redor (CSANYI, *apud* BASTOS, 1995). Neste contexto, os mapas apresentam os conceitos e as inter-relações dos conceitos com o objetivo de compreender e dar sentido ao ambiente. Para analisar o mapa cognitivo, é utilizada a técnica do mapeamento cognitivo, que captura a visão particular de um indivíduo e representa o resultado graficamente (TEGARDEN; SHEETZ, 2000). O conjunto da análise dos mapeamentos individuais apresenta a estrutura cognitiva de um determinado grupo.

A experiência faz com que o cérebro atualize-se constantemente, produzindo um efeito associativo que atua na geração do conhecimento. Neste contexto, o mapa cognitivo não pode ser visto como uma estrutura estanque, ele está sempre sendo atualizado de acordo com a aprendizagem do sujeito. Assim, Swan (*apud* BASTOS, 1997) destaca que os mapas cognitivos são representações, esquemas ou modelos mentais construídos pelos atores, a partir de suas interações ou aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente. Os mapas cumprem a função de dar sentido à realidade, permitindo ao indivíduo lidar com os problemas e desafios que lhes são colocados.

Conforme a premissa deste trabalho, as cognições dos atores organizacionais são fundamentais para compreendermos a dinâmica da organização. Assim, esta ferramenta contribui para a identificação de como são processados as percepções, os julgamentos e as decisões que norteiam os atores, isoladamente ou em grupos. Facilita, também, a tomada de decisão estratégica, as negociações, os diálogos e a busca do consenso.

O mapeamento cognitivo nos permite avaliar os tipos e a forma de utilização dos esquemas pelos atores, e quais as abordagens implícitas no universo introspectivo de cada indivíduo. Dominar a formação das estruturas cognitivas amplia as possibilidades de entendimentos, em que o pensamento dos atores desempenha função fundamental na formação dos sistemas sociais.

Após explorar as principais estruturas cognitivas que organizam nosso conhecimento sobre a realidade, o item seguinte desenvolve os principais aspectos teóricos que caracterizam a estrutura cognitiva que será objeto de estudo principal no presente trabalho: a teoria implícita.

2.2 TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO

Um dos construtos mais difundidos para entender e identificar as estruturas cognitivas é o de teoria implícita. A teoria implícita determina construções que dão suporte aos indivíduos em seu intercâmbio com a realidade. A construção da teoria implícita ocorre através de mecanismos implícitos, na medida em que tais mecanismos não estão sob o controle direto dos indivíduos. Portanto, os processos que estão subjacentes à sua formação são de natureza associativa e também construtiva. Por possuir um caráter construtivista, a teoria implícita não se transmite, mas se constrói pessoalmente no seio de grupos. Nesse processo de construção, o sujeito participa ativamente com seus esquemas cognitivos (MORAES, *apud* BASTOS, 2000).

Neste sentido, parece haver uma tendência dos indivíduos a usarem a teoria implícita muito mais para entender e reforçar suas concepções do que para mudar comportamentos. Ou seja, estão mais inclinados a desenvolver e confirmar seus esquemas cognitivos do que testá-los.

Segundo Downey e Brief (1986), a teoria implícita é adquirida através de quatro processos: a) da produção de sentido (*sensemaking*): que se refere à tendência dos indivíduos a produzirem um sentido do mundo; b) da aprendizagem; c) da formação das culturas sociais; d) no mecanismo não controlado da intuição.

A teoria implícita também se destaca na influência direta no funcionamento da organização. Assim, tal influência pode ser identificada quando guia os gestores no projeto organizacional; na ajuda aos membros da organização à compreender as dimensões da estrutura; quando contribui para habilitar uma parte do conjunto organizacional a satisfazer outros membros que possuam metas e estruturas não similares às suas; estimula mudanças na estrutura e também, quando liga os membros da organização entre si e com a composição do todo.

Tais influências, também, nos levam a reconhecer o papel que a teoria implícita desempenha no projeto organizacional. Pressupõem-se, assim, que as características da estrutura organizacional são resultados de escolhas feitas pelos membros das organizações. Portanto, rejeita-se a idéia de que as estruturas organizacionais são resultantes de processos evolucionários naturais (BASTOS, 2000)

A base da teoria implícita pressupõe que seus detentores procuram usá-las para criar um ambiente sobre o qual terão algum grau de controle. Assim, os responsáveis por decisões que afetam as características da estrutura organizacional podem fazer uso da teoria implícita para guiar suas ações.

Um outro ponto destacado por (BASTOS, 2000) é que a teoria implícita contribui para a coesão organizacional. Quando indivíduos detêm uma teoria implícita muito diferente, pode-se observar uma falta de coesão social não contribuindo no processo de formação da organização. Esta coesão, portanto, é fundamental para que haja um sentido de direção e para que os gestores possam tomar decisões que sejam coerentes com uma teoria implícita de organização coesa e construtiva.

Utilizando as premissas da gestão do conhecimento, em que a construção de um ambiente colaborativo e um sentido de coesão é de fundamental importância para a sinergia do aprendizado, torna-se então imprescindível compreender a forma com que a teoria implícita orienta os comportamentos dos diversos atores organizacionais.

Uma perfeita sintonia entre as concepções da organização e dos atores pode contribuir para as ações competitivas, perante as regras de mercado, do cenário mundial. Para tanto, fazer com que a teoria implícita de organização esteja harmonizada, depende da aprendizagem que contribui para transformar a cultura organizacional em um elo resistente, que une a organização com as estruturas cognitivas dos recursos humanos.

3 GESTÃO ORGANIZACIONAL NA ERA DO CONHECIMENTO: DIMENSÕES BÁSICAS

A base conceitual deste capítulo apresenta a evolução das premissas teóricas necessárias para a compreensão, da estrutura organizacional, nas perspectivas dos modelos Mecânico e Orgânico, e da gestão de recursos humanos, nas perspectivas dos modelos *Agency* e *Community*. Tal estudo integra conceitos que auxiliarão no entendimento de algumas causas que impulsionaram a quebra da rígida estrutura instaurada no modelo de administração tradicional. Assim, a base teórica possibilita o entendimento que abarca a necessidade de buscar a flexibilidade criativa para a inserção da inovação, proposta pelo modelo da gestão do conhecimento.

A mudança de uma estrutura departamental para uma estrutura processual tornou-se a base para a integração de uma nova organização. Segundo Stewart (2002), a tecnologia da informação seria a força propulsora que destruiria as disfunções da burocracia e as estruturas produtoras de papel, além de favorecer o desenvolvimento de habilidades nos atores, até então congelados nos processos burocráticos.

O processo de desburocratização conduziria ao nascimento do novo paradigma que, como premissas, defenderia a necessidade de valorização da criatividade e da inovação como uma alternativa fundamental para sobrevivência das organizações. A competição econômica, principalmente a que foi formada no padrão norte-americano, forçou as organizações a buscarem uma renovação na forma de trabalho, nos produtos, na concepção de cliente e do mundo. Rompeu-se as barreiras verticais, horizontais e geográficas para os gestores, dando início a seqüenciadas alterações nas estruturas organizacionais. Contudo, o resultado não só se restringiu ao campo empresarial, mas também, o impacto foi percebido na esfera social e econômica.

Como forma de defesa diante da instabilidade administrativa, várias idéias prescritivas e teóricas se proliferaram na década de 90, buscando alternativas concebíveis ou fórmulas, algumas vezes, mágicas, de sobrevivência neste cenário. O ambiente competitivo, entre as

empresas, intensifica-se em áreas que buscam inovação, aperfeiçoamento tecnológico, continuidade no relacionamento com clientes e atuação no mercado global.

Apesar da necessidade de se interpretar criticamente a onda de modismos que se formou, houve uma predominância de entendimento do conceito de Aprendizagem Organizacional, como um meio de manter, no interior da empresa, uma melhoria contínua dos diferenciais competitivos.

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que promove uma abordagem integrada e de cooperação à criação, captura, organização, acesso, e uso dos ativos de informação de um empreendimento. Isto inclui bancos de dados, documentos e, o mais importante, a *expertise* e as experiências tácitas dos trabalhadores, (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A estratégia na gestão do conhecimento envolve a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e realimentar o conhecimento relevante para a empresa através dos recursos humanos da organização.

Davenport e Prusak (1998), referindo-se ao conceito de conhecimento, o associam à informação como compreensão, reconhecendo-o como estruturas informacionais que, ao internalizarem-se, integram-se a sistemas de relacionamento simbólico do mais alto nível e permanência, os esquemas cognitivos.

Indo mais além, Nonaka e Takeuchi (1997) identificam os componentes básicos do conhecimento, como sendo a experiência, a verdade, o discernimento e as normas práticas. Para eles, o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo, através da experiência que abrange o conteúdo absorvido em cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal.

A experiência proporciona uma perspectiva histórica, onde torna-se possível considerar que as empresas, ao contratarem especialistas, estão comprando *insights* baseados na experiência. Por sua vez, a vivência transforma as idéias sobre o que deve acontecer em conhecimento daquilo que efetivamente acontece. O conhecimento possui a verdade fundamental, que significa saber o que realmente funciona e o que não funciona. Seria o mesmo que dizer que gerentes, quando compartilham os detalhes e significados de experiências reais, o fazem porque entendem que o conhecimento da realidade cotidiana, complexa e, muitas vezes, caótica do trabalho é geralmente mais valiosa do que as teorias sobre ela.(DAVENPORT; PRUSAK,1998)

Diferente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações em virtude do já conhecido, e aprimorar em resposta a novas situações e informações. As estruturas cognitivas se encarregam de contextualizar o aprendizado na formação de novas percepções e conceitos. O conhecimento cresce e se modifica à medida

que interage com o meio, desenvolvendo uma espiral de aprendizagem. Assim, o novo conhecimento necessitará de um esquema cognitivo que o absorva e alimente o seu desenvolvimento.

O conhecimento opera através de normas práticas, que são guias flexíveis para as ações desenvolvidas por meio de tentativas e erros no decorrer de uma longa experiência e observação (NONAKA; TAKEUCHI,1997). As normas práticas podem se caracterizar como sendo documentos, armazenados pelas estruturas cognitivas, utilizados nas soluções de novos problemas que relembram dificuldades previamente solucionadas na experiência do indivíduo. Essas respostas, segundo Argyris (1996), são chamadas de roteiros, ou padrões de experiência interiorizada, caminhos em meio a um labirinto de alternativas, possibilitando analisar e escolher a cada passo dado ao longo do caminho de aprendizagem

Por fim, valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso. Assim, o poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças tanto quanto da informação e da lógica.

É preciso lembrar que a estrutura da nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o seu compartilhamento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades.

Para se entender o real significado da palavra conhecimento, torna-se necessário distinguir alguns termos cotidianos que confundem e se interpõem em conceitos. As interpretações entre dados, informação e conhecimento, geraram algumas dúvidas que culminaram em distorções influenciadas, inclusive, pela tecnologia de informação. Por isso, a empresa deve segregar estes três conceitos no interior da organização, para que qualquer iniciativa de gestão do conhecimento, a ser implantada, concentre-se diretamente nas necessidades do problema.

Compreender que dados, informações e conhecimentos não são sinônimos e onde estes elementos podem ser encontrados na organização, é uma forma importante de gestão do conhecimento. Tornou-se uma abordagem mais trabalhada associar o conceito de conhecimento à uma categoria mais elevada como sabedoria e *insight*, sendo importante entender a relação dos dados e informação com este processo.

Os dados podem ser entendidos como fragmentos soltos na organização que normalmente são utilizados na estruturação de transações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Todos os sistemas que compõem a empresa são compostos por dados, inclusive o início da descoberta

da tecnologia foi marcado pela criação de máquinas que serviam apenas para processar dados, ou seja, agrupá-los e classificá-los, não havia uma inteligência digital neste processo, e sim a substituição de tarefas rotineiras executadas por pessoas, por uma otimização em tempo executado por uma máquina. O trabalho com dados sempre foi associado a conceitos como custo, tempo, velocidade e armazenamento. Só assim se justificaria a substituição de diversas pessoas por aquelas novas ferramentas, que possibilitaram inovações a partir do início da década de 70.

Com a descoberta das tecnologias eletrônicas, a transação dos dados passou a ter uma importância de destaque para diversas organizações, em que o registro e manutenção deles tornaram-se solução para atingir a eficiência nos controles internos. Entretanto, o que se descobriu depois de muito investimento nesse trabalho foi que acumular dados não significa saber mais sobre a empresa, pois dados sozinhos não trazem significados. Faltava a interpretação dos dados para que eles pudessem constituir-se em uma competitiva ferramenta de ação.

Quanto à análise dos estudos sobre a informação, um conceito preponderante que pode ser destacado é a associação de informação com o sentido de mensagem.

A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo e exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. A informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença na perspectiva do receptor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.4).

Na composição da informação, utilizam-se dados que, agrupados, passam a configurar um sentido e a agregar valor a quem os recebe.

Os dados sempre vão existir na organização; entretanto, eles só passarão a ter importância no contexto organizacional quando houver diferença para quem trabalha com seus significados. Este fato só ocorre quando os dados são agrupados, estudados e transformados em informação através de um processo cognitivo, seja humano, artificial ou o coletivo organizacional.

Contudo, circular informação não traduz em geração de conhecimento na organização. Transformar dados em informação consiste em agrupar e imprimir um significado à informação gerada para que esta seja percebida pelo receptor. Porém, a peça fundamental na realização deste trabalho é a participação cognitiva do ser humano. Portanto, dispor da tecnologia mais avançada não é o meio para produzir informações que irão auxiliar na gestão da organização, as pessoas envolvidas e comprometidas com esta atividade é que irão fazer a diferença.

O conjunto de dados, informações, interações cognitivas das pessoas da organização e o resultado da intersecção destes grupos nos processos, rotinas, documentos, reuniões, conversas e descobertas, irão produzir o que pode ser chamado de conhecimento organizacional. O processo de aproveitamento e aprofundamento de cada etapa de construção de informação e de conhecimento e as respectivas interações com os recursos humanos, associados com o suporte tecnológico adequado, é o que poderá ser chamado de aprendizagem organizacional. A empresa aprende com os seus recursos e o aplica no dia-a-dia gerando um conhecimento que é compartilhado e constantemente enriquecido (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A grande dificuldade em gerenciar o conhecimento produzido na organização está exatamente na positiva interação do ser humano no processo. Administrar o informal, o intuitivo e a complexidade do conhecimento construído no arquivo pessoal de cada ser na empresa, associado às suas interpretações e percepções, faz com que os ativos do conhecimento tenham características imprevisíveis e intangíveis.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a gestão do conhecimento só alavancará diferenciais competitivos se a empresa possuir conceitos úteis que estarão diretamente relacionados a componentes como: a experiência, que associa aprendizado com *know-how*; a verdade fundamental, que transforma conhecimento generalista em prática efetiva; a complexidade intelectual, que estrutura pensamentos complexos e realistas na resolução de problemas complexos; o discernimento, que separa situações vividas com experiências novas aprimorando o aprendizado e as *expertises*; as normas práticas e a intuição. O registro documental das experiências e observações, ocorridas ao longo do desenvolvimento da organização, servirão de guia para a resolução de novas situações, garantindo, assim, a crescente construção do conhecimento.

O aprofundamento do estudo do processo de construção de conhecimento insere o entendimento sobre cognição organizacional. Iniciando a abordagem através da psicologia organizacional, criam-se oportunidades teóricas que investigam como indivíduos e organizações constroem os seus ambientes e como tais processos se relacionam com importantes produtos organizacionais (BASTOS, 2002).

A trajetória da transformação dos dados em informação e o aprimoramento desta, com a interação humana, na geração de conhecimento, proporcionam amplas perspectivas de continuidade competitiva. A empresa passa a dominar, com a utilização do seu próprio conhecimento, as variáveis competitivas de sua estratégia e cria possibilidades inovadoras próprias na alavancagem dos meios de diferenciação no mercado. Assim, perante a

concorrência, a empresa adquire uma posição competitiva mais duradoura e estruturada. Contudo, a interação dos atores com o conhecimento depende da forma como estes percebem os propósitos organizacionais, ou seja, como está contextualizada a teoria implícita de organização na contribuição deste cenário.

O capital estrutural é o produto gerado pelo capital humano associado à estrutura tangível disponível na organização, do qual as pessoas necessitam para produzir conhecimento e agregá-lo à empresa. Segundo Stewart (1998, p.97) “É o conhecimento que foi criado e não vai para casa após o expediente”. Entretanto, para haver envolvimento da teoria implícita de organização com o desenvolvimento do capital humano, comprometido e culturalmente inserido, sugere-se criar um ambiente com uma cultura de aprendizagem tecnológica, em que os atores estejam disponíveis e interessados a fazer o melhor uso possível da estrutura, podendo assim desenvolver novas idéias e caminhos próprios na busca constante de melhorias para o cenário existente.

Assim, ao procurar-se desenvolver melhores alternativas de gerenciamento do conhecimento, está a perfeita adequação da estrutura organizacional às necessidades cognitivas dos capitais intelectuais. A personalização do desenho organizacional, gerada pelas estruturas cognitivas dos recursos humanos, poderá criar oportunidades próprias e diferenciadas de inovações competitivas. Para tanto, estimula-se uma associação de idéias para criar um meio de reconhecimento da importância dos atores na organização, e a compreensão que a quebra de paradigma da teoria mecanicista para a valorização de características intangíveis do ser humano, poderá se tornar um sólido e duradouro meio de agregar valor a organização na busca de resultados.

As modificações competitivas nos diversos cenários que ocorreram durante o século passado, impulsionavam as empresas a readaptarem suas estruturas, e estas por sua vez, exigiam da sua força motriz, o trabalhador, que este acompanhasse rapidamente as necessidades da organização em um determinado momento. Contudo, a cognição humana necessita possuir um tempo para aprendizado e adaptação com estímulos e o preparo técnico adequado para acompanhar todo o processo.

Conceber o homem de forma simplista e análoga a uma máquina, com mecanismos de controle e reprogramação, em que se desconsidera “detalhes” que envolvem o processo de articulação da cognição humana, evidenciou que as empresas estagnaram suas inovações. Os gestores entenderam erroneamente que só a evolução da tecnologia das máquinas ou da informação seria suficiente para ocupar os espaços estratégicos da organização.

Stewart (1998, p.13) criou o conceito de Capital Intelectual como sendo “o conhecimento de todas as pessoas que agregam valor a organização e que lhe proporciona vantagem competitiva”. O reconhecimento do capital intelectual trouxe mudanças conceituais para os gestores na concepção da riqueza. O capital investido deixa de ser apenas o conjunto dos ativos físicos tradicionais, para englobar os ativos intangíveis da empresa do conhecimento. Os recursos humanos que sempre foram conceituados como custos, passam a ser mensurados positivamente, representando uma riqueza intangível na organização.

O conhecimento compartilhado, o *know-how*, os treinamentos, as habilidades, as competências, tudo, associado à estrutura tecnológica da organização, compõe o conjunto do capital intelectual da empresa. “O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza” Stewart (1998, p.20). Contudo, a missão dos líderes atuais está em identificar na organização os recursos que realmente compõem o capital intelectual, das pessoas que não agregam valor e que são consideradas como custos para a organização.

Concluindo a análise, Qualquer mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em respostas às modificações propostas, antecipando as necessidades estratégicas, de recursos e tecnologia. Edvinsson e Malone (1998)

A inteligência só se torna um ativo mensurável e quantificável quando lhe agrega utilidade, ou seja, quando assume uma forma que permite ser descrita, compartilhada e explorada; e “[...] quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado anteriormente sem a interferência da cognição humana [...]” (STEWART, 1998, p.72). Para tanto, desenvolver uma cultura organizacional que contemple as perspectivas individuais associadas aos planos organizacionais, estimulando-os a criar valores através da inovação, colabora com a interação dos atores na formação do conhecimento competitivo na organização.

A gestão adequada e estruturada do conhecimento favorece uma vantagem sustentável de longo prazo. Em contraposição aos ativos tangíveis que escasseiam à medida que são utilizados, os ativos intangíveis do conhecimento aumentam e frutificam quando são explorados: “idéias geram novas idéias” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 20.). O saber compartilhado e integrado favorece a formação da Cognição Organizacional e mantém as vantagens de crescimento competitivo da empresa, através da interação indivíduo - organização

Em um mundo sem limites físicos, são as descobertas de grandes idéias, juntamente com a descoberta de milhões de pequenas idéias que possibilitam o crescimento econômico persistente. Idéias são as instruções que nos deixam combinar recursos físicos limitados em arranjos cada vez mais valiosos. (ROMER, 1993, p. 54).

A empresa, ao descobrir quais as suas características que influenciam na inovação competitiva, possibilita, segundo Nadler, Gerstein e Shaw, (1993, p.234) “determinar com que eficiência a organização pode prever, reagir e dominar o ambiente variável da competição econômica global”.

A dinâmica da estratégia competitiva nos tempos atuais se desprende da linha estática porteriana (PORTER, 1985), e congrega diversos fatores intangíveis, mas quantificáveis, conforme os pressupostos de Mintzberg (2000). O planejamento estratégico mintszberiano enfatiza e valoriza a vantagem competitiva da aprendizagem e se caracteriza por:

- incentivar a aprendizagem e valorizar o Capital Intelectual para sustentar as vantagens competitivas;
- incentivar os líderes organizacionais a pensar estrategicamente em consonância com as diretrizes da empresa e conduzir os funcionários a contribuir com as diretrizes estratégicas nos processos de geração do conhecimento;
- integrar os princípios de aprendizagem nos processos de implementação estratégica das vantagens competitivas.

A identificação e alavancagem de vantagens competitivas através do processo de aprendizagem dependem do comprometimento e envolvimento de toda a organização, desde a definição dos objetivos até a formulação de atividades. Na divisão de tarefas, tende ao comando da organização, induzir as formas de comportamento e as estruturas cognitivas, que irão guiar os componentes e predominar na cultura do ambiente.

A aprendizagem da organização e os resultados colhidos desta atividade dependem substancialmente da configuração da teoria implícita de organização. Conforme já salientado, anteriormente, a forma como tais atores estruturam as concepções acerca do universo organizacional poderá definir suas ações em direção a um modelo mais ou menos voltado para a gestão do conhecimento.

Neste sentido, podemos sintetizar algumas das características que poderão fazer parte do processo de implementação da gestão do conhecimento organizacional. Tal síntese será a base para a análise das teorias implícitas identificadas no contexto pesquisado. Ou seja, poderemos determinar até que ponto as características desejáveis, para que uma empresa seja considerada

uma organização de aprendizagem, encontram respaldo na teoria implícita identificada na amostra estudada.

Para Stewart (1998), a empresa necessita conceber rotinas e políticas que contemplem a realidade da gestão do conhecimento como: estabelecer um ambiente de cooperação, metas baseadas em desempenho, minimizar as rotinas burocráticas, envolver e buscar comprometimento dos atores, não incentivar a competitividade indivíduo a indivíduo, remuneração variável coletiva, perspectiva de carreira para todos os níveis, rodízio entre as pessoas, cultura emoldurada nos princípios da lealdade, confiança, respeito e honestidade.

Este trabalho se concentra em duas dimensões organizacionais que devem se configurar de forma diferenciada, a fim de fornecer o suporte adequado para que se efetive um modelo inovador baseado na aprendizagem organizacional. Trata-se da questão da estrutura organizacional e da gestão de pessoas.

Em uma organização de aprendizagem, no que se refere à arquitetura, pode-se identificar na literatura especializada uma tendência em associá-la a características estruturais voltadas para um modelo mais orgânico de organização, conforme entendido por Burns e Stalker (1969) e Morgan (1996).

Diante da conceituação dos temas diversos, são os modelos que buscam sistematizar uma tipologia de estrutura organizacional (MORGAN,1996), através de relações metafóricas utilizadas como importante meio de representação dessas estruturas: estruturas consolidadas (máquinas, organismos vivos) ou alternativas (cérebros, culturas, sistemas políticos, entre outras). Muitas das idéias convencionais sobre organizações foram construídas sobre um número limitado de metáforas, sendo a mecânica e a orgânica (Figura 1) as mais difundidas em nossa sociedade.

As estruturas organizacionais na concepção de suas arquiteturas variam de características extremas como o modelo mecânico, com extensa departamentalização, alta formalização, rede limitada de informações e pouca participação das hierarquias mais baixas no processo decisório, até o outro extremo, o modelo orgânico que contempla as organizações sem fronteiras. Nestes dois pontos “limites” de conceitos organizacionais se formaram estruturas mistas que vagueiam entre estes dois extremos.

<i>Organizações mecânicas:</i>	<i>Organizações orgânicas:</i>
<ul style="list-style-type: none"> . foco: relacionamento entre objetivos, estrutura e eficiência; . hierarquia: autoridade do superior do topo para a base, resultante do princípio da unidade de comando; . amplitude de controle: a quantidade limitada de pessoas que se reporta a um superior ; . divisão do trabalho: especialização para alcance de objetivos da organização; . departamentos funcionais: a organização é concebida como uma rede de partes; . crença na racionalidade; . separação entre concepção e execução; . supervisão: fiscalização do desempenho do trabalho para alcance de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> . foco: organização como sistema vivo e estruturada em termos mais genéricos: sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional; . organizações como “sistemas sociotécnicos”: as atividades de trabalho são influenciadas tanto pela natureza humana quanto pelo planejamento formal; . enriquecimento do trabalho: combina um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado; . envolver mais o empregado com o seu trabalho, dando-lhe cargos significativos, autonomia, responsabilidade e reconhecimento.

Fonte: MORGAN, 1996.

Figura 1 - Características do modelo de organização Orgânico-Mecânico

Segundo Robbins (1988), para contextualizar suas estruturas, as organizações contemplam características funcionais como: o grau de especialização do trabalho, o nível necessário de departamentalização, a extensão da cadeia de comando, a amplitude do controle e a centralização ou descentralização do processo decisório. Com estas variáveis as organizações podem conceber ambientes e arquiteturas diversas, conforme o nível de exigência interno ou externo.

Em fase inicial, pequenas empresas demandam uma estrutura simples com baixo índice de elaboração, grande amplitude de controle e centralização em uma única pessoa e sem estrutura departamental que o suporte. À medida que as complexidades organizacionais são aumentadas, surgem a estrutura formal, a burocracia, que se caracteriza pela rotina e pelo alto índice de especialização e grande extensão de funções departamentais.

O modelo de estruturação mecanicista da arquitetura organizacional, nos moldes burocráticos, foi planejado pela divisão de tarefas e atividades priorizando a previsibilidade e a ordem. Os desenhos eram rígidos e segregados, todas as atividades eram normatizadas e delimitadas de forma que cada área, setor ou funcionário, só se envolviam nas tarefas próprias, dificultando a interação entre as diversas partes. Estes modelos mecanizados impediam as organizações de se adaptarem e fluírem com as mudanças que se sucederam ao longo do século passado.

O modelo da estrutura burocrática, apesar de ser incompreensível na dinâmica atual, foi extremamente importante para alavancar a capacidade de produção, influenciou diretamente no paradigma mecanicista e estruturou a formação dos modelos das organizações públicas nos estados. A vida rotinizada vitimou o homem sob o comando das horas de trabalho. A delimitação das rotinas e o controle geral burocrático formaram um grande sistema de produção organizacional dividido em departamentos.

A estrutura departamental segregou as organizações em blocos especializados, mas quase independentes, compostos de um conjunto de atividades e rotinas, nas quais os empregados se comportavam basicamente como peças que faziam movimentar a grande máquina administrativa. Esta divisão fez com que cada parte se tornasse especializada e o controle hierárquico passasse a ser o elo de ligação entre os setores, representado pelos diversos níveis de chefias. O processo de comunicação perdeu seu fluxo e se fragmentou nos diversos setores ou minifeudos organizacionais.

O objetivo da estrutura burocrática estava centrado nas divisões funcionais e nos departamentos, que exibiam uma centralização de comando e uma relação extensa de subordinação. Entretanto, em meados do século XX, a necessidade de diminuir o impacto gerado pela centralização fez surgir as primeiras idéias sobre a flexibilização da autoridade e a diluição do poder no interior da organização, buscando adaptação aos novos cenários que estavam sendo formados.

Estruturas racionais e recursos humanos robotizados levaram as organizações a repensar suas estratégias de continuidade. Apesar dos gestores terem reconhecido na teoria valores humanos como liderança, iniciativa, união, equilíbrio, harmonia, ainda persistiam em fazer o indivíduo se incorporar ao estático sistema mecanicista.

Neste modelo, cada departamento se preocupava com suas atividades que, pela distância de poder e pelas barreiras tecnológicas, culminava em se isolar do restante da organização; assim, a engenharia se encarregou de formar verdadeiros labirintos de divisórias para estruturar separadamente cada setor na organização. Vale ressaltar que, na grande maioria das vezes, as divisórias foram construídas até o teto, formando verdadeiros feudos, distintos em rituais e características dentro de uma única empresa.

Na década de 80, a tecnologia começa a conquistar seus espaços nas empresas. Os desenhos organizacionais tornam-se entraves para acompanhar o desenvolvimento tecnológico que se processava. A abertura econômica e a competitividade já começam a ameaçar a continuidade das empresas que se encontravam inchadas e desestruturadas administrativamente. As disfunções da burocracia, que foram se estabelecendo ao longo do tempo e se incorporando nas rotinas, começavam a evidenciar um verdadeiro caos organizacional. Esses cenários tornam-se então terrenos férteis para o surgimento de “soluções mágicas”, prescrições lançadas na literatura empresarial, que passaram a ser adotadas indiscriminadamente pelas empresas, começando assim a grande geração dos modismos e dos gurus organizacionais.

Buscando minimizar os impactos gerados pela rígida departamentalização burocrática, surge, nos EUA e na Europa, o movimento da Reengenharia. Seus conceitos são estruturados dentro do paradigma mecanicista, mas se propõem a eliminar as tarefas burocráticas dos departamentos para a criação dos processos. Mais uma vez, considera-se os pressupostos de que o ser humano é uma peça auto-encaixável, e que o importante era estruturar bem os novos desenhos ignorando o tempo de amadurecimento, a aprendizagem e as percepções dos recursos humanos do novo conceito.

Para conceber esta nova arquitetura, os departamentos deveriam aumentar os fluxos internos de comunicações; para tanto, inicia-se um verdadeiro quebra-quebra de paredes e divisórias para aproximar os setores. As empresas tornam-se verdadeiros campos de trabalho, um amontoado de cadeiras e mesas, confuso e dissonante.

Ao se desconsiderar fatores relacionados à formação social, como cultura, ambiente, união, aprendizado, relacionamentos e principalmente o fato de não envolver as pessoas no processo, que na maioria dos casos já estava fragilizada com a obsolescência humana gerada pela reengenharia, permite-se um boicote natural à prática adotada.

Grandes demissões passam, então, a gerar um desemprego estrutural e criando um ambiente de descontentamento e insegurança no clima organizacional das empresas. Ferimentos foram abertos nas organizações que, ainda hoje, guardam marcas no clima organizacional em relação à confiança e ao respeito, em diversos ambientes empresariais.

Após a reengenharia, verifica-se que não adiantou retirar as divisórias; afinal, as “engrenagens humanas” demonstraram claramente que as suas percepções acerca da organização estavam distantes do ambiente real. Assim, enquanto se definiam as posições das cadeiras, a tecnologia entrava rapidamente na estrutura organizacional, gerando mais impacto e resistência por parte das pessoas ao novo cenário que ainda não fazia parte do imaginário coletivo.

Segundo Robbins (1988), as estruturas matriciais surgem neste período diversificando o foco da estratégia organizacional. Neste modelo, define-se o foco no produto ou em um segmento de mercado e, a organização, em uma ação celular, atua em equipes multidisciplinares na estratégia desenvolvida.

A discussão acadêmica deixava clara a necessidade da quebra do paradigma mecanicista. Estava se construindo o paradigma do conhecimento, onde a peça fundamental era o capital humano, suportado pelas inovações tecnológicas que alavancavam os diferenciais competitivos.

Urgia a necessidade de se pensar em uma estrutura flexível, mais plana e auto-organizável, direcionada para a criação do conhecimento competitivo. Imagina-se a possibilidade de eliminar a hierarquia, caberia se construir o mínimo de estrutura formal, com objetivos apenas de alçadas. A valorização do conhecimento e da experiência dos atores começa a ser reconhecida como uma competência a ser explorada na organização e estimulada a se desenvolver. As intuições, idéias e, principalmente, a criatividade tornam-se valores intangíveis e o ser humano se afirma como o centro do desenvolvimento estratégico e competitivo.

A realização e o sucesso das estratégias passam então a depender da participação e do comprometimento de todos os envolvidos na empresa; para isso, características como união, lealdade, iniciativa, cooperação confiança, conquistaram valores consideráveis na busca dos resultados competitivos e na construção da arquitetura organizacional, e, por conseguinte, nos mecanismos de aprendizagem que começavam a se evidenciar.

O espaço sem divisórias, segundo Sveiby (1998), é o método mais eficiente de comunicação. Entretanto, a utilização ou não de divisórias dependerá da cultura do ambiente, do tipo de trabalho realizado, do envolvimento entre as pessoas e dos objetivos da organização. Importante neste cenário é formar um conjunto sistêmico na organização que favoreça a integração, a comunicação, a troca de experiências para o aperfeiçoamento do aprendizado e o melhor funcionamento dos fluxos processuais. As divisórias devem ser consideradas apenas por uma questão de ordem, mas nunca, para servir de entraves entre as pessoas na convivência diária e nas realizações das atividades.

Considerando que, na economia do conhecimento, uma premissa para a competitividade é a capacidade da organização de gerar aprendizado, Morgan (1996) desenvolveu uma imagem da organização inspirada no funcionamento do cérebro, projetando empresas ideais perfeitamente adaptadas à inovação tecnológica e à gestão do conhecimento.

Ao ser desenvolvido o computador, imaginou-se estar sendo reproduzido o funcionamento do cérebro, uma estrutura complexa de processamento de informações com assessoria de um banco de memória. Entretanto, a evolução do estudo sobre a inteligência humana, eliminou o conceito do banco de memória, e comparou o cérebro ao funcionamento de um sistema holográfico (mosaico de lentes). Caso a lente holográfica se quebre, qualquer pedaço poderá ser utilizado para reproduzir a imagem inteira. Esta analogia enfatiza uma forma de inteligência mais descentralizada e distribuída, onde se comparando com o cérebro, é como se não existisse nenhum centro ou ponto de controle determinando as atividades de cada área deste centro de inteligência.

O raciocínio holográfico permite concluir que todas as partes do cérebro estão envolvidas e integradas no perfeito funcionamento do conjunto, sendo que esta característica, de todas as partes serem responsáveis pelo todo, não exclui o fato de existir também uma alta especialização nas atividades específicas de cada área. Esta afirmação pode ser ilustrada ao se determinar que o lado direito do cérebro possui funções criativas e emocionais, e o lado esquerdo está envolvido nas funções analíticas e racionais; porém, na execução de qualquer atividade, os dois lados serão utilizados, pois trata-se de um sistema coordenado e inteligente que não necessita de um plano predeterminado e explícito de ação (MORGAN,1996).

Ao realizar a analogia do funcionamento holográfico do cérebro com o funcionamento da organização, é como lhe atribuir características de um sistema complexo com capacidade de aprendizado, que possui condições de funcionar em plena harmonia buscando sempre a qualidade dos resultados no todo e que combinam funções centralizadas e descentralizadas.

O desafio, portanto, será o de conceber a organização como um sistema de informações, onde, com a interação da inteligência humana, a empresa será capaz de eliminar grandes contingentes de trabalhadores burocráticos, voltando todos os capitais intelectuais para qualquer articulação de tomada de decisão e com capacidade de associar suas atividades com atores distintos como fabricantes, fornecedores, bancos, clientes, formando uma rede integrada de conhecimento.

A segunda dimensão analisada refere-se ao modelo de gestão humana considerado mais congruente com a abordagem da aprendizagem organizacional. Neste sentido, optou-se por explorar dois modelos de gestão de pessoas, os modelos *agency e community*, desenvolvido por Rosseau (1999).

Nas discussões sobre conhecimento, aprendizagem e inovação, as pessoas assumiram o papel essencial no desenvolvimento organizacional. A eficiente gestão dos recursos humanos tornou-se um importante e imprescindível ativo nas empresas. Para tanto, foi necessário haver mudanças na forma e nos princípios de exercer a liderança e na concepção do valor humano na organização, além da compreensão dos processos e redes cognitivas construídas pelos atores, pautados principalmente nas transformações estruturais e conceituais em todos os níveis nas organizações.

Durante muito tempo, diversas abordagens objetivas e subjetivas foram consideradas buscando as melhores alternativas e resultados na gestão dos recursos humanos. Referir-se ao ser humano, como capaz de gerar novos conhecimentos e de poder articular pensamentos multidisciplinares e integrados, demonstra uma incoerência na retórica da gestão de pessoas comparada com a realidade (DAVEL; VERGARA, 2001).

Davel e Vergara (2001, p.31) afirmam que

pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem.

Há uma intensa discussão teórico-conceitual sobre os modelos de gestão de pessoas e de suas implicações na aprendizagem organizacional. Segundo Fleury e Fischer (2001), o modelo de Gestão de Pessoas pode ser entendido como um conjunto de políticas, práticas, 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 adotada 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 (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. 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 (1999), 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, fluidas e sem fronteiras.

Tendo-se apresentado as principais concepções teóricas da estrutura organizacional que nortearam o desenvolvimento do presente estudo, exploram-se, a seguir, as questões relacionadas à metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa.

4 MONSANTO : ESTUDO DE CASO

A Monsanto é uma multinacional recém-instalada no Pólo Petroquímico de Camaçari, dedicada à agricultura e pioneira na área de biotecnologia. A empresa possui a pesquisa científica como principal diferencial, o que contribui com a formação de um modelo que sustente a inovação e a aprendizagem organizacional.

O estudo da teoria implícita associado às teorias de desenvolvimento organizacional ainda é um conceito em gestação. Contudo, este estudo já suscita um potencial de questões ainda não devidamente trabalhadas. Ao buscar um modelo que evidencia características inovadoras de gestão associadas a produção do conhecimento organizacional, possibilitará uma rica análise aos objetivos deste trabalho, envolvendo as dimensões da arquitetura organizacional e das práticas de recursos humanos.

O viés estratégico da Monsanto possibilitou desenvolver um conhecimento competitivo da biotecnologia, além de impulsionar a formação de redes integradas de pensamento para a conquista de diferenciais competitivos. Assim, este ambiente configura-se como ideal para o estudo proposto.

Não existe o propósito de se esgotar o assunto, mas de abrir novas perspectivas de análise que contemplem uma linha abrangente e consistente para compreensão do tema, associado ao desenvolvimento organizacional atual. Por ser uma abordagem ampla que integra conceitos diversos na sua concepção, será feito um estudo teórico que contenha as premissas e conceitos necessários para a formação do raciocínio proposto no tema.

4.1 MÉTODO

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso. Tal opção se mostrou mais adequada tendo em vista se tratar de uma empresa singular em relação à gestão que pratica, com características consideradas inovadoras e relacionadas com um modelo de gestão do conhecimento.

4.1.1 Os Participantes

A escolha da empresa Monsanto foi definida a partir de um estudo anterior que buscou identificar a extensão de uso de um conjunto de práticas de gestão da produção (BASTOS, 2003). Os resultados obtidos permitiram classificar as empresas em quatro *clusters*, representando diferentes padrões de inovação. A Monsanto foi identificada no cluster que contempla as empresas consideradas inovadoras.

Escolhida a empresa, definiu-se então uma amostra intencional, onde de um universo de quatorze funcionários, cujo critério utilizado baseou-se no fato deles terem participado da elaboração e implementação do modelo de gestão adotado na organização, foram, então, selecionados quatro colaboradores, sendo que: dois integrantes do nível gerencial, e dois funcionários da área técnica.

4.1.2 Instrumento e Procedimentos de Coleta de Dados

No levantamento dos dados, foram utilizados dois tipos de instrumentos. Um questionário com questões fechadas para identificar as teorias implícitas dos entrevistados em relação à estrutura organizacional e ao modelo de gestão de pessoas mais adequado a um modelo inovador. Na aplicação dos itens fechados, 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 duas dimensões ou eixos que variam de modelo mecanicista para o modelo orgânico, sendo: 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 (10 representando modelo *Agency* e 10 questões do modelo *Community*). Assim, os participantes assinalaram a resposta considerada mais congruente com o seu conjunto de crenças sobre uma realidade organizacional inovadora.

Utilizou-se, também, uma entrevista com questões abertas, para caracterizar a teoria implícita de uma organização inovadora e para identificar as principais inovações, bem como respectivos impactos na empresa em estudo.

4.1.3 Análise das Informações

A análise dos dados obtidos a partir do questionário foi tratada estatisticamente, através de cálculos de estatísticas descritivas (frequências e médias). Já as informações oriundas das questões abertas envolveram a construção de mapas conceituais, definindo as unidades de análise que se relacionavam à concepção de uma organização inovadora e à confrontação com a realidade da empresa. Foram tratadas por meio da análise de conteúdo, em que foi feita uma confrontação comparativa entre a realidade percebida e a realidade ideal, definida pelo entrevistado. Na construção destes mapas, utilizou-se o programa *Mindmanager*, versão X5

4.1.4 A Empresa: Característica, Estrutura e Modelo de Gestão

A Monsanto destaca-se como uma empresa, de alta tecnologia, que atua em benefício do setor primário. Fundada em 1901, em St. Louis, Missouri (EUA), a empresa, atualmente, trabalha no desenvolvimento de produtos agrícolas como herbicidas e sementes modificadas por melhoramento convencional ou biotecnológico.(revista de aniversário – Monsanto, 2002)

A biologia é a ciência-chave neste contexto. Ela permeia a pesquisa e o desenvolvimento de insumos para a agricultura e sistemas para a produção de alimentos e geração de saúde. Os pesquisadores da empresa investem seus esforços na investigação e interação entre as áreas, criando caminhos novos na criação de produtos consistentes e seguros.

A sede da Monsanto fica em St. Louis, no estado de Missouri, nos Estados Unidos. Com 5 mil funcionários, é a vigésima nona maior empregadora da região metropolitana de St. Louis. É no município de Chesterfield, vizinho a St. Louis, que está localizado o centro de pesquisas de Ciências da Vida da Monsanto, um dos maiores investimentos em biotecnologia do mundo. Os trabalhos feitos nessas duas unidades da empresa somam juntos mais do que os campos de pesquisas existentes, neste assunto, nas universidades.(revista de aniversário – Monsanto, 2002)

No início do século passado, a Monsanto começou suas atividades na área química, com a produção de itens farmacêuticos e materiais secundários para outras indústrias. Vinte anos depois, amplia seus investimentos para a indústria petroquímica e, só na década de 50, diversifica sua atuação também no setor agrícola.(revista de aniversário – Monsanto, 2002)

A empresa chegou ao Brasil na década de 50, com a comercialização de matérias-primas para a agricultura. Em 1963, instalou seu escritório de vendas em São Paulo. Na década

seguinte, iniciou uma série de investimentos na área química, que culminou com a inauguração da primeira fábrica, em 1976, na cidade de São José dos Campos / SP, sendo, na época, um dos mais avançados complexos industriais da empresa, fora dos Estados Unidos e, desde 1984, concentra toda a produção do herbicida para abastecer o mercado brasileiro. Em 1985, a Monsanto iniciou-se nos negócios farmacêuticos com a aquisição da Searle e, em 1989, passou a fabricar os produtos da Nutrasweet no País, iniciando na área de alimentos. A posição de destaque como fornecedora de insumos para a área agrícola consolidou-se, a partir de 1996, com a pesquisa na área de beneficiamento de sementes de soja, milho, sorgo e girassol. (revista de aniversário – Monsanto, 2002)

O fortalecimento paralelo das duas atividades principais - química e agrícola - levou, em 1997, a uma divisão natural dos negócios da *holding* Monsanto em duas empresas distintas: a Monsanto, dedicada à agricultura, à farmacêutica e à biotecnologia, e a Solutia, que passou a agregar todos os negócios da área química. O enfoque da Monsanto em agricultura foi fortalecido após a fusão, nos Estados Unidos, da Monsanto Company com a Pharmacia & Upjohn, consolidada, em abril de 2000, com a criação da Pharmacia Corporation. No dia 13 de agosto de 2000, ocorreu a cisão entre a Monsanto e a Pharmacia, já previamente acordada. Atualmente, a Monsanto é uma empresa independente, totalmente focada em agricultura.

Em dezembro de 2001, a Monsanto inaugurou uma fábrica de matérias-primas para herbicidas em Camaçari, na Bahia. As obras para a construção dessa unidade foram iniciadas em janeiro de 2000. Além disso, a empresa investiu na modernização de suas unidades de sementes e um novo complexo de pesquisa e beneficiamento de sementes de milho e sorgo, em Uberlândia (MG). (Perfil Monsanto, 2002)

O consolidado conhecimento interno, adquirido com as pesquisas, projetou estrategicamente a possibilidade de exaustão das inovações nos círculos químicos e petroquímicos, transformando, assim, os produtos em bens *commoditizados*. Em 1995, seus gestores decidiram por desfazer dessas linhas de negócio. Atualmente, o investimento se concentra em uma nova área, as “ciências da vida”, formadas por alimentos e saúde.

O investimento em biotecnologia representa um risco de apenas 20% de seu portfólio; contudo, amplia a intangibilidade de ganhos futuros, diante de seu pioneirismo. Desse modo, a empresa alimenta uma estratégia diferenciada preparando alternativas prósperas de crescimento para os próximos 20 anos. (Perfil Monsanto, 2002)

Buscando implementar a estratégia das “ciências da vida”, em dezembro de 2001, foi inaugurada a unidade do Pólo Petroquímico de Camaçari. Esta, sendo a primeira fábrica de

herbicidas da Monsanto no hemisfério sul. Além da fábrica, o principal diferencial está na montagem de um laboratório de alta tecnologia para pesquisa do melhoramento de sementes.

A empresa iniciou as obras da construção da nova fábrica de Camaçari, em janeiro de 2000. A área total da unidade é de 631 mil m², sendo 200 mil m² de área construída. Com a conclusão das duas fases, a previsão é de que a unidade gere 1300 empregos na região, entre diretos (250) e indiretos (1050). Em épocas de pico de obras, as contratações chegaram a 4 500 pessoas.(Perfil Monsanto, 2002)

Com essa fábrica, a Monsanto passa a contribuir para um saldo de cerca de US\$ 300 milhões por ano na balança comercial brasileira, deixando de importar US\$ 150 milhões em matéria-prima e gerando a mesma quantia em exportações. O principal critério para a escolha da Bahia como local deste investimento foi a infra-estrutura existente no estado. O Pólo possui disponibilidade de mão-de-obra, matérias-primas e utilidades (como água, vapor e energia elétrica); uma empresa reconhecida internacionalmente pela qualidade no tratamento de efluentes; e uma logística desenvolvida, que inclui duas opções de portos, Aratu e Salvador.(relatórios internos, 2001)

Com o objetivo de manter uma posição diferenciada, a Monsanto investiu, mundialmente, 4 bilhões de dólares no desenvolvimento de plantas geneticamente modificadas, resistentes a insetos e tolerantes a herbicidas, o que favorece o aumento da produtividade agrícola e a redução dos custos de produção, além de proteger o meio ambiente por reduzir o uso de defensivos químicos.

Entre os produtos provenientes da biotecnologia, a empresa produz sementes de milho e soja resistentes a pragas e tolerantes a herbicidas e o algodão resistente a pragas. Encontra-se em fase de desenvolvimento o arroz dourado, enriquecido com betacaroteno e ferro. O Brasil ocupa posição especial nesta estratégia; caracteriza-se como o potencial mais importante fora dos EUA, devido à importância da agricultura para a economia brasileira, principalmente o cultivo do milho e da soja.(revista de aniversário – Monsanto, 2002)

A área de sementes geneticamente modificadas pela biotecnologia está em fase de discussão, no campo das idéias sociais do País. Por ser uma ciência nova, que suscita dúvidas e questionamentos, a Monsanto busca adotar políticas estratégicas que abrangem o diálogo, a transparência, o respeito e a disponibilidade no compartilhamento conjugado de conhecimento com a sociedade. Neste sentido, atua com responsabilidade social, próximo a todos segmentos, tanto em ações de desenvolvimento humano, quanto no ambiente científico universitário.

A Monsanto busca caracterizar uma cultura baseada na confiança, na informalidade nos relacionamentos e no trabalho em equipe. Para tanto, o modelo de gestão arma-se em poucos níveis hierárquicos (ANEXO A), poucas regras e muita autonomia para os colaboradores. É importante considerar que estas condições de trabalho se constituem em características para um ambiente que busca a gestão do conhecimento.

A gestão de recursos humanos realiza um trabalho cuidadoso e diferenciado na busca de comprometimento e cooperação dos colaboradores. Começando na contratação, a empresa prioriza diversidade de habilidades e competências por acreditar nas vantagens de possuir grupos mistos. A Monsanto acredita que grupos mistos são mais produtivos e mais criativos, a partir das visões diferenciadas de cada indivíduo.

Respalhada em conceitos como credibilidade, respeito, responsabilidade social, camaradagem, clareza e orgulho, é que em 2003, a Monsanto foi incluída, pelo quarto ano consecutivo, entre as 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. A seleção foi feita pelas Revistas Exame e Você S.A., publicações da Editora Abril, a partir de entrevistas e questionários respondidos pelos funcionários das companhias.(revista Monsanto em Ação, 2003)

Este resultado atesta a coesão de pensamentos na organização, onde a pesquisa demonstra que a maior vantagem da Monsanto é saber reconhecer a dedicação e esforço do funcionário, obtendo assim, um diferencial na formação do seu time de colaboradores (ANEXO B).

Na pesquisa, foi destacado pelos funcionários que entre os principais atrativos descritos, estão os serviços que a Monsanto oferece, assistência psicológica com garantia de anonimato ao usuário, pagamento de até 70% de cursos de MBA em quatro instituições, bolsas de 50% para universitários e de 70% para cursos de inglês. Uma outra característica reconhecida foi a “responsabilidade social” da empresa.

Indo mais além, cada funcionário recebe um lote básico de opção acionária com liberdade total de gerenciamento; desta forma, a Monsanto aproxima o funcionário para a posição de um pequeno sócio, estreitando o relacionamento, na busca de obter um maior empenho de todo o corpo humano da empresa.

Uma área importante para a gestão de pessoas é a Diretoria de Comunicação, que trabalha pelo fortalecimento do diálogo da empresa com seus diversos públicos. Um conjunto de ações diversificadas é dedicado a esse empreendimento. A revista interna, Monsanto em Ação, é bimestral e circula para todos os funcionários. Uma vez por semana, eles também recebem uma *newsletter* eletrônica com notícias relevantes sobre a companhia e a evolução de seus negócios. Nas unidades situadas fora dos centros urbanos, essas informações são impressas

para que cheguem ao conhecimento dos que trabalham em áreas rurais, distantes dos computadores. Um amplo trabalho informativo sobre a empresa e o uso da biotecnologia no mundo foi desenvolvido para os funcionários, entre novembro de 2001 e fevereiro de 2002. Para isso, um grupo multidisciplinar interno preparou uma apresentação e uma palestra, levadas igualmente a todos, durante reuniões com grupos de 20 funcionários, conduzidas por profissionais de vários departamentos da empresa. A iniciativa abrangeu cerca de duas mil pessoas e foi complementada, no decorrer do ano, com apresentação de vídeos sobre biotecnologia. O objetivo foi permitir que todos os funcionários estivessem bem informados a respeito do assunto e aptos a explicar a biotecnologia para seus interlocutores.

A cada três meses, um encontro, promovido pela Presidência e Diretorias, reúne os 280 funcionários da sede administrativa para abordar estratégias de trabalhos, novas decisões, resultados e dar espaço a perguntas e respostas. Os Diretores se incumbem de realizar reuniões semelhantes nas unidades de São José dos Campos, Uberlândia e Camaçari, para disseminar as informações. A área de Recursos Humanos produz, por sua vez, uma publicação mensal, denominada RH Interativo, para levar informações específicas a todos os funcionários. Em 2003, a publicação passou a ser veiculada pela Intranet, recém-lançada na empresa.

Em janeiro de 2003, a Monsanto anunciou aos funcionários em St. Louis, nos Estados Unidos, a incorporação à sua marca da assinatura “Imagine”, com as letras “ag” destacadas, em razão de seu foco na agricultura. “Imagine” foi lançada como conceito mundial da Monsanto para uma comunicação única e uniforme sobre a companhia, respeitando os aspectos culturais característicos de cada país. Além disso, essa assinatura foi escolhida por ter o mesmo significado em vários países, sua mensagem é: “Imagine uma agricultura inovadora, que hoje já cria coisas incríveis”. E reflete a filosofia e os objetivos da Monsanto, expressos nos investimentos na agricultura que respeita o meio ambiente, com maior produtividade, que produz alimentos saudáveis e usa menos agroquímicos. (Perfil Monsanto, 2002)

A inserção na comunidade, também é considerada uma tarefa relevante na Monsanto. Para tanto, o Programa Crianças Saudáveis, Futuro Saudável, menos doenças, mais saúde e disposição para estudar e brincar, aconteceu em Camaçari (BA) durante três anos, até 2002, por iniciativa da unidade local da Monsanto. Hoje, o programa já está implantado em Uberlândia (MG), Morrinhos (GO), Santa Helena (GO), Goiatuba (GO) e São José dos Campos (SP), financiado pelo Monsanto Fund, e já beneficiou 30 mil crianças. O objetivo deste programa é prevenir e tratar doenças, além de fornecer educação e motivar crianças a se

tornarem agentes de mudança para hábitos e atitudes saudáveis, junto à família, com seus amigos e à comunidade. Por meio de palestras, eventos, concurso de cartilhas, reuniões mensais com pais e mestres, elaboração de murais, entre outras atividades, o programa dissemina hábitos de higiene e de alimentação saudável. Foi iniciado nas escolas dos municípios de Camaçari e Dias D'Ávila, na Bahia, que ficam próximas à unidade da Monsanto, e cresceu junto com a construção dessa fábrica. Inclui ainda, a realização de exames de sangue, entre outros estudos de laboratório para avaliação dos problemas das crianças, e o fornecimento de medicamentos e vitaminas após os diagnósticos. Em três anos, completados em 2002, envolveu 30 mil crianças de 5 a 14 anos e atingiu indiretamente 120 mil pessoas em sete municípios. (Perfil Monsanto, 2002)

O aspecto educacional é o traço mais forte do Programa Segurança na Turma, realizado pela unidade de Camaçari em 2002, para o mesmo público: 10 mil crianças de 18 escolas. Nas atividades, utiliza apresentação de teatro de bonecos para transmitir e sedimentar conceitos de segurança, saúde e preservação do meio ambiente. Por isso, os temas das apresentações, abordam desde cuidados com destinação do lixo, até uso da água, riscos da eletricidade, cuidados com fogo, fogão e objetos cortantes. Em Camaçari, destaca-se também, o projeto Coral de Pequenos Cantores, que utiliza a formação musical como meio para melhorar e reforçar a auto-estima de 58 crianças carentes da região. (Perfil Monsanto, 2002)

Em São José dos Campos, as parcerias com a comunidade contemplam programas que promovem a saúde, a educação, a segurança e a preservação do ambiente. O programa Monsanto na Escola foi iniciado em 1999, em escolas públicas próximas, para melhorar a qualidade de vida e as condições de saúde e de lazer da população local. Técnicos, engenheiros, estagiários e gerentes de várias áreas da fábrica ministram palestras sobre planejamento familiar, saúde, prevenção às drogas e à violência, entre outros temas.

A presença espontânea dos funcionários em diversos projetos sociais já é uma prática comum na Monsanto. Eles organizam e participam de ações que envolvem desde campanhas de doação até palestras e mutirões de limpeza e pintura de escolas. Estão sempre criando ações educativas e prazerosas, como é o caso da Horta Didática, idealizada pela equipe da Regional de Vendas de Londrina, no Paraná, em 2001, para atender alunos de escolas rurais carentes..

O século XXI será caracterizado pela demanda rápida e crescente de alimentos e de outros recursos naturais, que culminará em uma grande pressão sobre o meio ambiente. A pesquisa científica e a biotecnologia surgem para satisfazer essa demanda e, ao mesmo tempo, proteger o meio ambiente. Assim, ao integrar esforços no sentido de pesquisar as melhores

soluções para os problemas dos agricultores ao redor do mundo, aliando o melhoramento convencional às modernas técnicas da biotecnologia, a Monsanto define a inovação como principal eixo competitivo da organização.

Assim, tendo como base o espírito de inovação, ela mantém investimentos em pesquisa no mundo todo, uma prática iniciada desde sua fundação. O trabalho de pesquisa e inovação da Monsanto no Brasil começam dentro de suas unidades e ampliam-se em parcerias com universidades e instituições especializadas. Integrando conhecimento, realiza convênios com centros tecnológicos como a Universidade Federal de Viçosa (MG) e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) da Universidade de São Paulo, realizando intercâmbios tecnológicos com as unidades da Monsanto no mundo. (Perfil Monsanto, 2002)

Em toda a história da humanidade, nunca se estudou tanto os produtos agrícolas como fontes de alimentos como vem acontecendo nos últimos anos. Cada produto da biotecnologia que chegou ao mercado mundial foi analisado durante oito ou dez anos. A biotecnologia estuda e utiliza as características determinadas pelo código genético e a forma como essas características podem ser transmitidas de um ser vivo para outro. O objetivo do emprego dessa técnica é obter produtos úteis ao homem e ao meio ambiente. Portanto, os produtos decorrentes da biotecnologia agrícola, que estão no mercado mundial, são mais econômicos e permitem produzir mais na agricultura, o que resulta no crescimento vertical da produção e evita que as culturas avancem em áreas de florestas nativas. (revista de aniversário – Monsanto, 2002)

A empresa busca esclarecer os agricultores sobre os transgênicos, cultivando transparência nesse assunto. Assim, a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), divulgou um estudo apoiado pela Monsanto sobre o tema *A biotecnologia como fator de inovação do agronegócio e sua contribuição para a sociedade*. Esse estudo faz parte do “Fórum de Inovação”, criado pela FGV em 1999 com o objetivo de estudar conceitos e experiências de inovação empresarial, e informar a sociedade sobre os impactos e benefícios da biotecnologia.

4.1.5 A Monsanto Camaçari

A unidade de Camaçari foi constituída como sendo a fábrica mais moderna da empresa. O alto índice de aperfeiçoamento técnico que atingiu o processo produtivo gerou também uma dificuldade: como gerenciar uma fábrica que eles nunca haviam operado antes? Segundo o gerente-geral, Sr. Paulo Dantas, “[...] comparativamente é como se as outras

fábricas da Monsanto tivessem tecnologia de um carro nacional, onde todos sabem como dirigir e, a unidade de Camaçari fosse uma *Ferrari*, último modelo, cheia de regras tecnológicas de como guiar [...]”.

Foi como um desafio que os gestores americanos da empresa montaram um grupo de seis executivos da Bahia, São Paulo e Argentina, para que estruturassem a fábrica e descobrissem a melhor forma de gerenciar aquele empreendimento. Este grupo teria um prazo de um ano, após a inauguração, para apresentar um resultado lucrativo que superasse as expectativas da empresa. Para tanto, seria concedida toda a liberdade de ação e um tempo de amadurecimento através da interação com os padrões culturais da empresa.

A análise concluída, pelo grupo de executivos do projeto inicial da Monsanto Camaçari, evidenciou que se construíssem a fábrica nos moldes tradicionais de gestão, teriam dificuldades de atingir o resultado requisitado pela organização. Na dúvida do como gerir, os gestores decidiram por não copiar fórmulas e começaram a construir um modelo próprio.

A construção do modelo teve como base a eliminação de todas as deficiências já vividas, por eles, em outras empresas: como regras rígidas, estruturas e políticas ultrapassadas e incompatíveis com a nova situação.

Os entraves culturais e, principalmente, o histórico dos modelos de gestão implantados nas empresas do pólo petroquímico de Camaçari, que povoavam o imaginário dos futuros atores, tornaram-se fatores de ajustes importantes no projeto.

No processo de formação das equipes, destaca-se a iniciativa de formar um grupo onde 50% dos funcionários são jovens, que iniciaram ali o primeiro emprego, e 30% dos trabalhadores da unidade são do sexo feminino. Destaca-se ainda, que a fábrica foi projetada e construída, para incorporar funcionários portadores de deficiência física.

Para desempenhar atividades na área administrativa, buscou-se jovens profissionais com capacitação, percepções abertas em relação à nova experiência e disponíveis para interagir com o que fosse proposto.

Conforme relato do Sr. Paulo Dantas, na área administrativa foi feito um trabalho de transferência de tecnologia operacional com outros atores da Monsanto Americana. Com a equipe de fábrica, implementaram um intenso treinamento de 18 meses, em que, além da capacitação especializada para a atuação de cada um, foram fornecidos treinamentos em manutenção mecânica, elétrica e instrumentação, calibração de equipamentos, operação de pontes rolantes e empilhadeira etc. Com este trabalho, os gestores acreditavam estar capacitando cada operador a ser mais que um simples instrumentador de painel, e sim estar

disponível para atuar com agilidade em qualquer demanda da fábrica, diminuindo as possibilidades de perda de produção por problemas técnicos e operacionais.

A empresa possui uma intranet mundial, em que foi acoplado um sistema de comunicação interativo. Caso ocorra algum problema operacional na planta e falte, na fábrica, algum especialista capacitado, um operador de qualquer unidade da Monsanto no mundo poderá agir na operação da planta e ajudar a solucionar o problema. Para isso, a empresa possui um banco de dados de conhecimento técnico, onde estão classificados, quem são, dentre os funcionários, os melhores especialistas em cada área em toda a empresa. Assim, diversas necessidades podem ser sanadas com uma consultoria interna. Além disso, este banco possui um catálogo com os diversos problemas operacionais ocorridos em qualquer parte da empresa, com respectivas soluções e envolvidos.

A organização possui, como segunda língua, o inglês, cujo idioma é bastante estimulado por todos, independente da posição que ocupe. Assim, a empresa financia amplamente o aprendizado e indistintamente.

A empresa busca fornecer todas as ferramentas tecnológicas que possam contribuir nas atividades da organização; com este propósito, espera que toda a equipe mantenha-se aberta ao aprendizado, à capacitação constante e alerta para captar tendências, detectar ou desenvolver técnicas próprias para ao aproveitamento de oportunidades, objetivando sempre os melhores resultados.

A descentralização de grande parte do processo de decisão marcou o início de uma nova dinâmica na administração da Monsanto no Brasil. A partir de 2001, foram criados quatro *Business Teams*, equipes de negócios formadas por profissionais de diferentes cargos e de diversas áreas como Pesquisa e Desenvolvimento, Regulamentação, Marketing, Recursos Humanos, Manufatura, Comercial, Tecnologia da Informação, Comunicação e Finanças.

A empresa estruturou uma arquitetura aberta e enxuta, não existindo entrave de comunicação, já que os meios são abertos e diretos. Não há a função de secretária intermediando relações e, quando um representante da matriz chega a fábrica, ele é sempre instruído a solicitar ajuda ou esclarecer dúvidas com os colaboradores mais novos na empresa. Estas ações buscam inibir qualquer postura não velada de poder que possa vir se instalar. Assim, destaca-se uma hierarquia plana com uma estrutura de poder organizada apenas para formalização das alçadas decisórias e integração das metas dos times. As metas e compromissos individuais são claros e todos estão sempre envolvidos com eles e aprimorando sempre. A remuneração de cada funcionário possui uma porcentagem variável que depende do desempenho da meta apresentada. (relatório de desempenho-Camaçari, 2002)

O plano de carreira é galgado através do aprendizado. A empresa adota a gestão da carreira diferenciada, que premia o desempenho adquirido através da experiência e do aprimoramento do conhecimento. Segundo Sr. Paulo Dantas, “[...]existe uma pressão interna que não incentiva as pessoas a assumirem posições de chefia, pois pode comprometer em demasia a remuneração variável”. A empresa possui um único plano de salário para especialistas, chefes, colaboradores administrativos e técnicos da engenharia, não havendo discriminação por formação técnica (engenharia ou administração), apenas alteração do benefício no reconhecimento do aprendizado conquistado e como o empregado compartilha seu conhecimento com a organização.

A composição multidisciplinar agrega conhecimentos múltiplos a cada equipe, devido ao compartilhamento de informações das diferentes áreas da companhia. Dessa forma, em cada negócio é possível tornar mais precisas as decisões em conjunto, alcançar o gerenciamento completo e integrado de todos os seus aspectos e melhorar o fluxo de informações entre as áreas envolvidas. Há um avanço significativo no comprometimento de cada área com o sucesso das atividades compartilhadas.

O fato de a organização estar inserida, com boa posição estratégica, em um mercado disputado e altamente especializado, transmite segurança e confiança para a sua construção social. A empresa incentiva a competitividade interna; porém, procura premiar os times. Assim, apesar das metas individuais, o resultado sempre é repartido por todos os envolvidos, favorecendo a cultura de partilhamento do aprendizado e de cooperação nas equipes.

A empresa acredita na liderança como um fator preponderante do sucesso conquistado. Saber lidar com diferentes formações, culturas e expectativas, fornecer liberdade com responsabilidade, tornou-se um desafio na composição dos times de trabalho. Assim, a proposta de produzir com diferencial de mercado agregando custos reduzidos, qualidade na especificação e controle ambiental, de saúde e segurança, só seria alcançado se o comprometimento e envolvimento com o modelo de gestão fossem aceitos de forma unânime e irrestrita.

4.2 RESULTADOS

A fim de atingir os objetivos propostos para o presente estudo, nesta etapa do trabalho apresentam-se os resultados e as análises das informações coletadas. Inicialmente, explora-se a configuração da teoria implícita de gestores e funcionários da empresa pesquisada. Em seguida, elabora-se um mapeamento das principais inovações identificadas pelos

entrevistados, assim como os impactos dessas inovações no contexto organizacional. Finalmente, são apresentados os elementos que configuram a teoria implícita dos entrevistados a respeito do modelo de gestão e da estrutura organizacional, visando estabelecer uma interface desta teoria identificada com o que apregoa a teoria consultada sobre o modelo de gestão do conhecimento.

4.2.1 Identificação e Análise das Teorias Implícitas: comparando gestores e funcionários

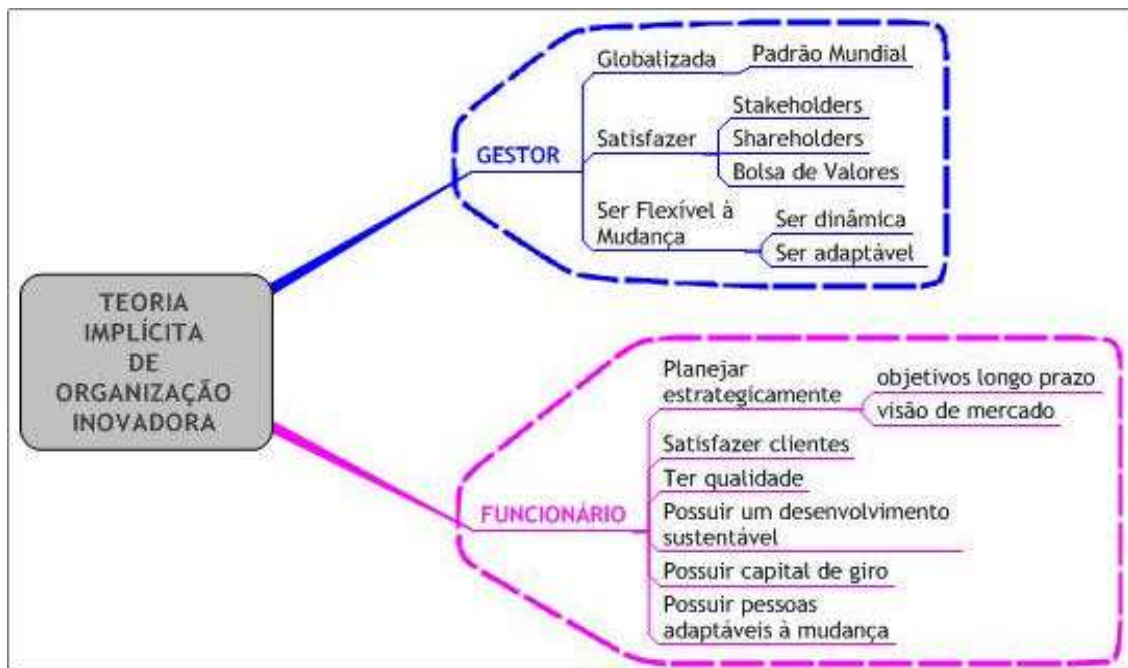
Na análise comparativa acerca das teorias implícitas de organizações apresentadas pelos gestores e funcionários, conforme Figura 2, observa-se semelhança e distinção nas percepções. Os gestores desenvolveram uma visão mais voltada para o ambiente externo, cuja perspectiva causa impacto na incerteza gerencial sobre o funcionamento da organização.

A visão gerencial apresentada pelos gestores destacou características estratégicas de resultado, enfatizando um padrão globalizado de ação. A percepção sobre o impacto da globalização enfatiza informações como: buscar atender ao Padrão Mundial, estar atenta para a performance na bolsa de valores e possuir uma estrutura dinâmica e flexível. Tais inferências demonstram sintonia com o que está amplamente difundido no contexto organizacional, como necessário para a sobrevivência da organização.

Assim, os gestores, ao apresentarem conceitos estratégicos focalizados no ambiente externo, atribuem uma visão mutável e instável da atividade organizacional. A bolsa de valores é percebida como uma sensibilidade crítica para a construção da imagem da empresa, é um fator decisivo na atração de recursos financeiros. O Padrão Mundial é percebido como sendo o reconhecimento das habilidades competitivas da organização diante das especificações de competitividade em âmbito internacional. Assim, para ser conquistado, as organizações necessitam buscar vantagens competitivas como, por exemplo, capacidade de inovação, alta produtividade, *Knowhow* em reputação e estreita parceria com os clientes e fornecedores. Os gestores destacaram a flexibilidade como sendo a habilidade estrutural da organização em se adaptar com agilidade às mudanças e, em relação a uma estrutura dinâmica, os gestores apresentaram uma preocupação com a integração da organização e com a agilidade nas respostas ao mercado.

Em relação aos funcionários, as respostas apresentam uma teoria implícita semelhante à identificada pelos gestores, no que se refere à dinâmica do ambiente externo. Neste sentido, o contexto macro organizacional também foi enfatizado, além dos aspectos relacionados com a

visão de longo prazo, em que destacam a capacidade de manter a excelência na mensuração quantitativa da organização e na relação com o mercado.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2 : Teorias implícitas de organização Inovadora

Entretanto, na confrontação entre gestores e funcionários, pode-se observar que os funcionários tendem a atribuir características mais voltadas para o ambiente interno da organização, o que não foi destacada na visão do gestor. Assim, os aspectos internos, relatados pelos funcionários, se referem à importância de se ter qualidade, de possuir capital de giro e de atender às expectativas dos clientes.

Na percepção dos funcionários, a qualidade está relacionada à capacidade organizacional de manter a satisfação do cliente através da melhoria contínua, garantindo assim, a rentabilidade a longo prazo. Em relação ao capital de giro, os funcionários identificam sua realização como resultado da eficiência organizacional. Portanto, os funcionários relacionam a existência de liquidez para alimentar o capital de giro, com o nível de qualidade contínua mantida pela organização. Estes fatores, destacados pelos funcionários, se enquadram nos temas mais dissecados pela literatura empresarial e discutidos amplamente em todos os níveis empresariais (WOOD JUNIOR, 2000)

No que se refere à questão da mudança, o gestor enfatiza a necessidade da organização ser flexível, dinâmica e adaptável à mudança. Já para o funcionário, o importante é que as pessoas na organização sejam adaptáveis às mudanças. Nesta divergência de percepções, destaca-se para o gestor, que uma organização adaptável à mudança conserva-se em um

processo flexível de melhoria contínua, visando a atender as exigências globalizadas de competitividade. Assim, os gestores enfatizam o destaque ao ambiente externo, o que contrapõe a perspectiva do funcionário que destaca a importância do envolvimento do ser humano, no ambiente interno, na manutenção do *status* de mudança contínua.

A mudança na organização engloba alterações no comportamento humano e nos valores em resposta às modificações propostas. Portanto, enfatiza-se que a mudança só se concretiza em um ambiente em que as pessoas estejam disponíveis e integradas à organização.(BASTOS, 2001)

Sintetizando, podemos afirmar, então, que a teoria implícita de uma organização inovadora, na visão de gestores e funcionários possui pontos comuns quando ressalta a importância das questões externas à organização, como a preocupação com o mercado e o planejamento estratégico. Entretanto, a teoria implícita, também se configura de forma diferenciada entre eles. Neste sentido, destaca-se que a teoria implícita, na visão do funcionário, volta-se muito mais para questões internas do que externas à organização.

4.2.2 Mapeamento das principais inovações ocorridas na empresa

Na caracterização dos fatores que contextualizam um modelo de organização inovadora, em relação às características da Monsanto, identifica-se um eixo comum nos esquemas interpretativos dos gestores e funcionários (Figura 3).

Os atores fazem referências, indicando compartilhamento de algumas crenças, em relação às inovações ocorridas na natureza da organização, no modelo de gestão organizacional e no modelo de gestão de pessoas. No entanto, na visão do gestor, as inovações ocorridas no modelo de gestão organizacional são percebidas de uma forma mais ampla ao identificarem um maior número de inovações nesta dimensão. Há, também, uma diferença de percepção entre gestores e funcionários quando se analisa a dimensão do modelo de gestão de pessoas. Assim, os gestores percebem a remuneração variável, a concepção do treinamento e a sinergia entre equipes, como características inovadoras do modelo de gestão de pessoas. Os gestores entendem, que as organizações que aprendem incorporam na sua cultura estas características de gestão, como mecanismo de alavancagem do conhecimento organizacional. A remuneração variável é percebida pelos gestores como um fator de incentivo à capacidade criativa dos atores. Assim, as pessoas percebem que a organização deve incentivar o desenvolvimento organizado de idéias construtivas e reconhecer o benefício agregado na organização. Destaca-se, ainda, que os gestores acreditam que suas contribuições

são importantes na busca de diferenciais inovadores. Neste sentido, quando a empresa proporciona treinamentos indistintamente e favorece a cooperação dos trabalhos em equipes, os atores percebem como uma atitude de reconhecimento da empresa para com o valor dos recursos humanos.

Já os funcionários apontam o *empowerment*, a capacitação dos empregados e a redistribuição do organograma, como inovações importantes no modelo de gestão de pessoas na empresa. Composto a estrutura orgânica, os funcionários destacam o *empowerment* como um compartilhamento de poder que favorece a liberdade criativa no processo decisório; assim, eles percebem esta prática como um estímulo a um desempenho inovador. Complementando esta análise, enquanto os gestores valorizam o treinamento como fonte de enriquecimento, os funcionários entendem que a capacitação desenvolve habilidades e amplia as perspectivas de desenvolvimento individual, contribuindo com uma liberdade criativa mais eficaz na construção do valor organizacional.

Os funcionários também se referem a inovações na estrutura organizacional, o que não ocorreu na visão dos gestores da empresa. Um organograma plano, com poderes diluídos, é percebido como um incentivo à valorização do desempenho livre de cada um, o que se traduz em compromisso, responsabilidade e respeito entre funcionário e empresa.

Quando se analisa as influências de tais inovações no funcionamento da empresa, destaca-se como ponto em comum, identificado tanto pelos gestores como pelos funcionários, o impacto das inovações na gestão das pessoas. Neste sentido, os atores indicaram que houve um amadurecimento da equipe, incentivo à aprendizagem e uma maior capacitação das pessoas. Dimensões diferenciadas, no entanto, também foram identificadas. Assim, os gestores visualizaram o impacto das inovações na estrutura organizacional e nos resultados da empresa, destacando o alcance de metas individuais e de equipes. Os gestores destacam ainda a importância de uma arquitetura plana, como uma flexibilidade estratégica da empresa que a diferencia na conquista de resultados. Na teoria implícita de organização dos gestores, o ambiente estrutural da Monsanto favorece um processo de mudança contínua, fruto do amadurecimento da aprendizagem organizacional que se incorpora na cultura e amplia, em longo prazo, as perspectivas de resultados na organização.

Já os funcionários perceberam os impactos das inovações em relação ao aumento nos investimentos e na velocidade das respostas da organização. A facilidade de comunicação na organização, destacada pelos funcionários, corrobora com o pensamento exposto pelos gestores em relação à composição de uma estrutura flexível.

Aprofundando a análise, é possível inferir que a visão do gestor sobre o impacto das

inovações no funcionamento da empresa está dirigida para uma visão mais global da organização. Já os funcionários parecem visualizar os impactos mais voltados para os processos internos da organização. Tal constatação parece ser bastante coerente com o próprio papel desempenhado pelos dois diferentes segmentos da organização, evidenciando então que abrangência da visão do funcionário sobre o impacto das inovações parece ser mais restrita do que a do gestor. Na análise das características históricas das práticas de trabalho, pode-se destacar que apesar da evolução do discurso organizacional defender a integração do homem, mente e corpo, à organização, ainda prevalece a dicotomia entre os atores que “pensam” e se posicionam estrategicamente na organização, daqueles que executam e restringem a atuação ao seu universo de trabalho. No caso em estudo, esta diferença de perspectiva em um ambiente que adota práticas inovadoras de gestão do conhecimento, evidencia que os clusters mecanicistas ainda estão enraizados na perceptiva cultural do indivíduo. Este posicionamento pode ser resultado de processos de mudanças que não alimentaram evolutivamente as teorias implícitas desses indivíduos, a adotarem posturas mais diferenciadas em seus contextos.

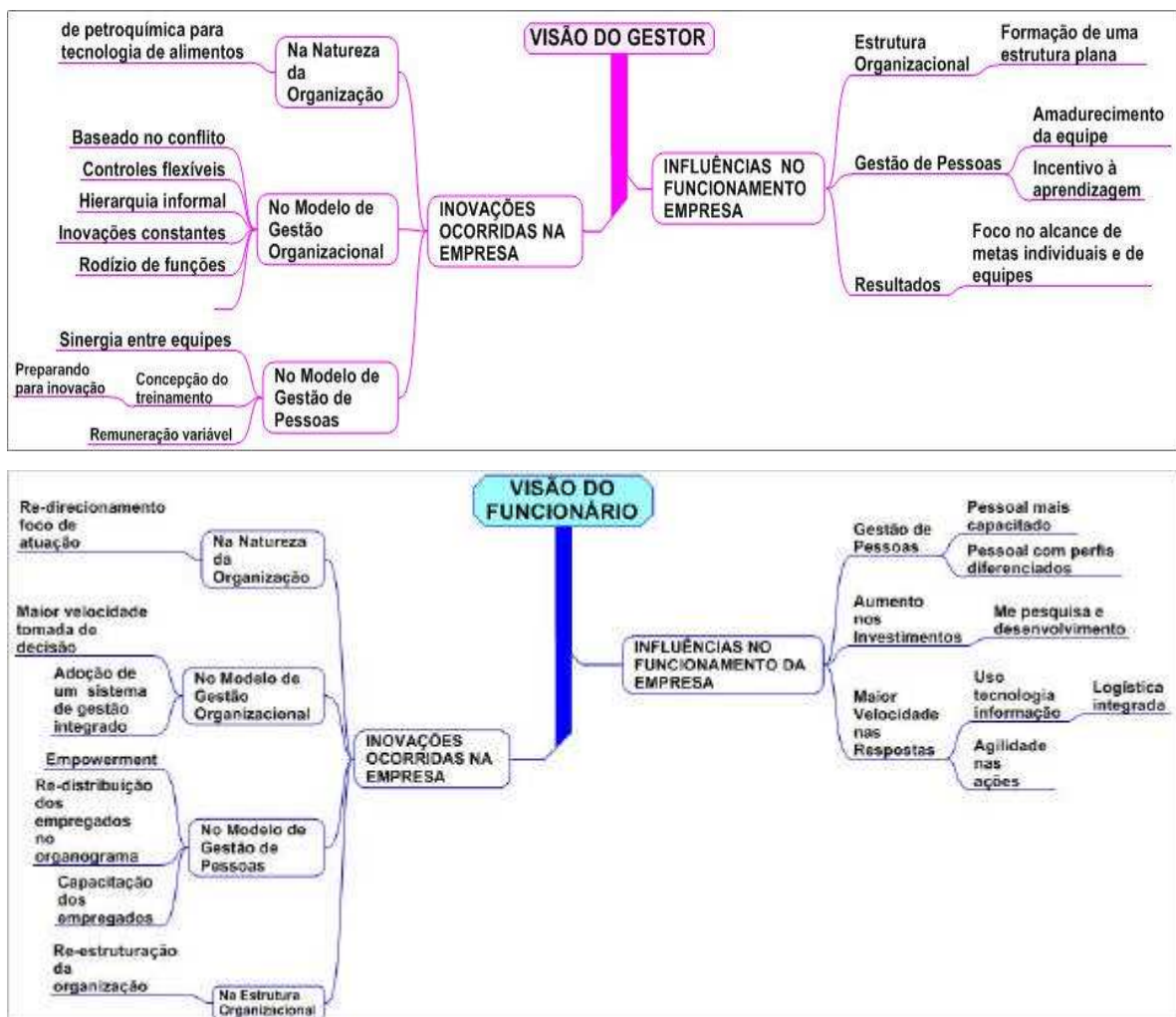


Figura 3 - Mapa conceitual sobre as inovações ocorridas na empresa

Quando se analisa a teoria implícita, assim como, as inovações e seus impactos no funcionamento da empresa em relação ao modelo de gestão do conhecimento, percebe-se características congruentes entre eles. Neste sentido, foram elencadas características presentes na empresa estudada, relacionada com a existência de uma hierarquia informal, inovações constantes, rodízio de funções, sinergia de equipes, inovações, treinamentos, remuneração variável, incentivo à aprendizagem, *empowerment* e tecnologia de informação. Portanto, a conjunção das bases conceituais das teorias implícitas com as da gestão do conhecimento, demonstram que existe uma congruência entre o que os atores organizacionais pensam e o modelo de gestão praticado na organização (Figura 4).

Observa-se, com frequência, que a organização muitas vezes defende a utilização de determinadas práticas de gestão sem que os atores compreendam e efetivamente coloquem em prática tais determinações. No caso em estudo, a teoria implícita apresentada, parece indicar um nível de conhecimento e de entendimento do modelo que caracteriza a gestão da empresa estudada, o que pode estar facilitando o desenvolvimento e a eficácia do modelo. Indica também, um grau de coesão entre o pensamento dos diferentes atores inseridos na estrutura organizacional, embora não abandonando uma identidade diferenciada que caracteriza cada um dos agrupamentos na organização.

Por outro lado, identifica-se uma possível limitação para o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento, tendo em vista a assimetria observada na forma como gerentes e funcionários percebem os impactos da mudança. Assim, tal diferenciação poderá interferir nas avaliações que se processam em relação aos resultados alcançados pelo modelo implementado. Portanto, a perspectiva do conhecimento necessita de interpretações uniformes, para que o compartilhamento de idéias não encontre obstáculos conceituais sobre o nível de importância das informações entre os atores. Envolver gestores e funcionários em habilidades diferenciadas voltadas para os objetivos organizacionais, pode se configurar como uma alternativa construtiva para a eliminação dos conceitos Agency mecânico na formação cultural dos atores.

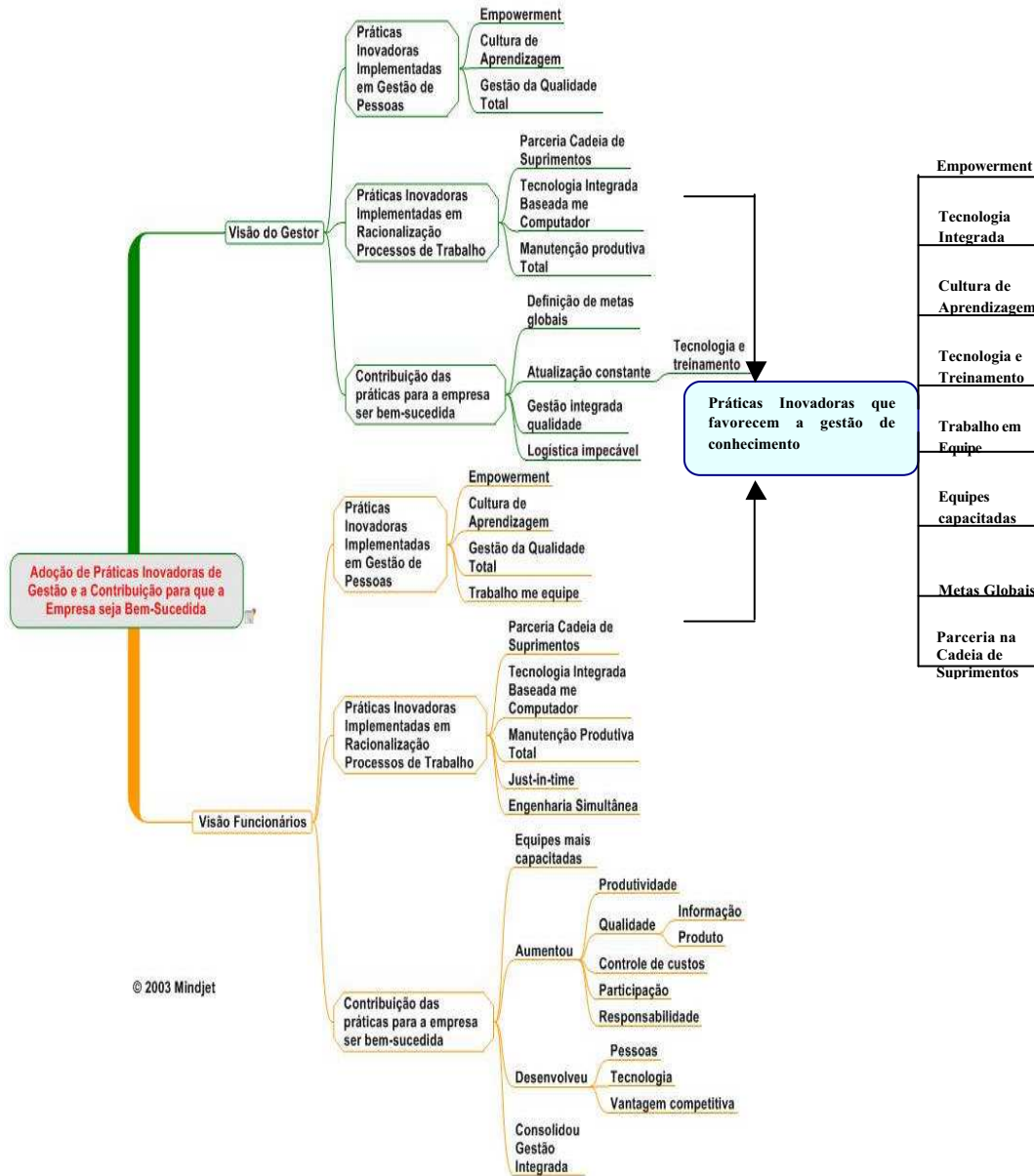


Figura 4 - Mapa conceitual sobre as práticas que favorecem a gestão do conhecimento

4.2.3 Análise da Teoria Implícita segundo o modelo de Estrutura Organizacional e de Gestão de Pessoas

O levantamento estruturado, baseado na escala Likert, permite avaliar os resultados neste segmento, a partir da média do grau de concordância com características de um modelo mais mecânico ou orgânico.

A análise das teorias implícitas de organização relacionadas com a estrutura do contexto Monsanto (Figura 5), pode-se perceber a formação de um modelo híbrido,

combinando características mecanicistas e orgânicas, na composição de uma estrutura enxuta, flexível, mas com segregação de atividades.

Contrariando o discurso atual, que preconiza valores altamente flexíveis para a organização, percebe-se que os atores, principalmente os funcionários, mesclam características dos dois modelos, para compor suas percepções sobre uma estrutura inovadora. Pode-se inferir, então, que a estrutura mecanicista criou raízes tão profundas na cultura dos indivíduos que, apesar de haver um discurso dos atores que defende características flexíveis, ainda persistem influências reais, dos conceitos mecanicistas, direcionando o imaginário simbólico das estruturas cognitivas dos atores.

Em relação a gestão de pessoas, 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 compara os gestores com os funcionários. Os gestores apresentam uma postura mais flexível na gestão do trabalho, o que torna um paradoxo, já que na primeira análise, os funcionários destacam mais importância para a gestão humana que estrutural. Tal fato parece refletir o momento de transição por que passam as organizações, onde a velocidade nas mudanças dos conceitos, não permitiu um amadurecimento das estruturas cognitivas dos atores, diante dos novos cenários.

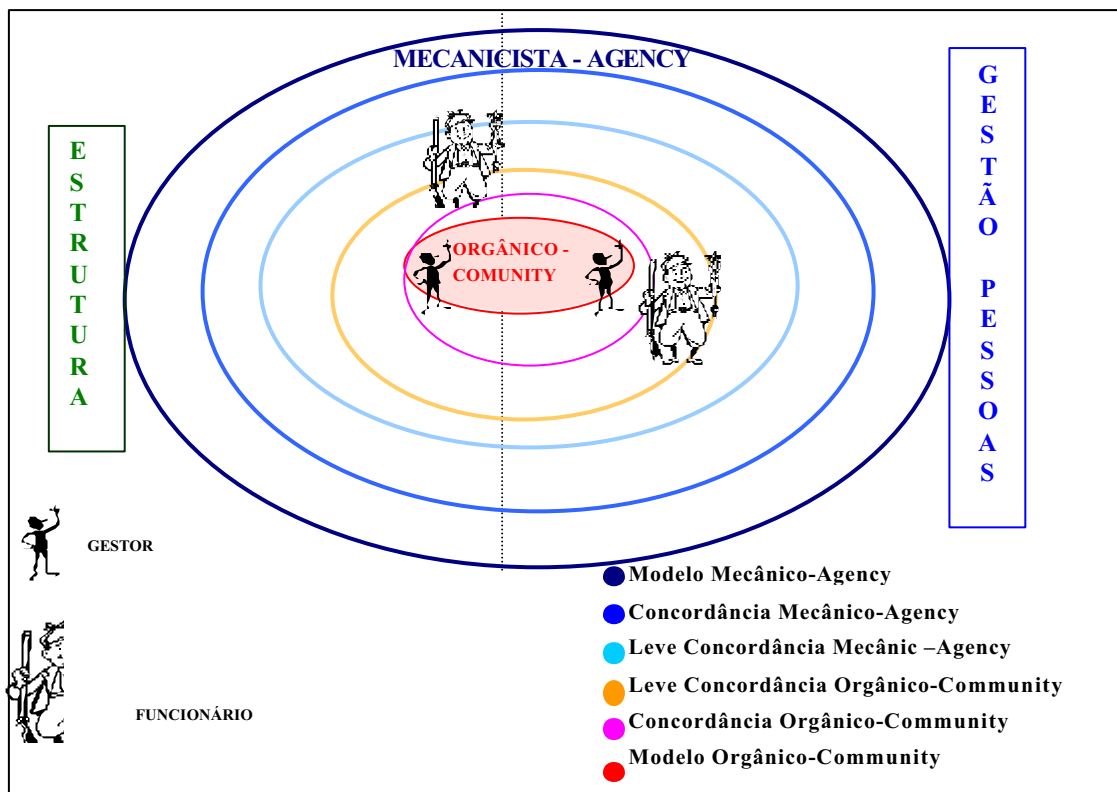


Figura 5 - Confrontação dos modelos Orgânico-Mecânico e Community-Agency

Em relação as diferenças de percepções, os funcionários destacam conceitos menos inovadores, comparando com a percepção dos gestores, que por sua vez, se aproximam mais do modelo Organico-Community. É importante destacar, que o instrumento estruturado de pesquisa concentra suas perguntas nas atividades de trabalho, assim, se evidencia a escolha das melhores práticas de trabalho dos funcionários, preservam a cultura mecanicista como uma alternativa segura de realização. Os gestores defendem práticas de trabalho mais amplas e inovadoras, o que pode, inclusive, significar mais riscos nos processos decisórios da organização.

A diferença de concepção exposta, demonstra que a formação de modelos híbridos confirmam os conceitos de Rousseau e Arthur (1999), quando discorrem sobre a necessidade da gestão considerar tanto as características *agency* como *community*.. Pode-se inferir, então, que esta diferença de perspectiva alimenta uma situação de equilíbrio entre os riscos a ser exposta a organização.

Portanto, as noções *agency* e *community*, concebidas juntamente, constituem em um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas. Assim, os atores inseridos nos contextos estudados possuem uma teoria implícita que defende a habilidade de 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. A combinação dos modelos *agency* e *community* indica, ainda, a necessidade de um aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva, que tem como base a idéia do homem comprometido.

5 CONCLUSÃO

A fim de atingir o objetivo proposto para o presente estudo, pode-se concluir que a teoria implícita de uma organização inovadora que orienta as ações de gestores e funcionários da empresa estudada revela características que tem em comum uma visão voltada para o planejamento estratégico e a satisfação de clientes. A teoria configura-se também demonstrando haver diferenças entre as concepções dos gestores e funcionários. Neste sentido, é possível identificar uma tendência a se valorizar uma concepção voltada para o ambiente externo da organização na visão do gestor, ao mesmo tempo em que os funcionários concebem uma empresa inovadora com características que tendem a se voltar para um ambiente interno da organização.

A teoria implícita de organização parece estar sintonizada com um receituário moderno do que é uma empresa inovadora. Assim, os atores organizacionais parecem estar mantendo o que está legitimado no ambiente externo.

No que se refere às concepções dos atores pesquisados a respeito das inovações ocorridas, bem como, dos impactos dessas no funcionamento da organização podemos então encontrar pontos em comum entre os dois segmentos entrevistados. Assim, há um consenso de que as inovações ocorreram na natureza da organização, no modelo de gestão organizacional e no modelo de gestão de pessoas. No entanto parece haver uma concepção mais ampliada das inovações ocorridas por parte dos gestores, quando eles identificam um número maior de inovações, principalmente quanto ao modelo de gestão organizacional. A mesma constatação pode ser feita quando se analisa as influências das inovações no funcionamento da empresa. Portanto, os gestores parecem visualizar os impactos das inovações em uma dimensão mais ampla, como por exemplo na estrutura organizacional e nos resultados da empresa, já os funcionários percebem os impactos em uma dimensão mais interna da organização, quando destacam por exemplo o aumento nos investimentos, a velocidade nas respostas e agilidade nas ações.

Em relação à análise da teoria implícita quanto à estrutura da organização e do modo de gestão de pessoas, não foi possível definir com clareza a predominância de um ou outro modelo. Neste sentido, percebeu-se uma hibridização entre as características dos modelos estruturados. Assim, características tanto de um modelo de estrutura mecânica e orgânica, quanto de um modelo de gestão baseados em uma concepção *Agency - Community* foram relatados. A partir da definição da teoria implícita, acima caracterizada, pode-se dizer que foram identificados tanto fatores que estão coerentes com o modelo de gestão de conhecimento adotado na empresa quanto aos fatores limitadores de tal modelo. Assim os fatores facilitadores podem ser visualizados quando se observa elementos da teoria implícita que valorizam o *empowerment*, os controles flexíveis, a hierarquia informal, o rodízio de funções, as inovações constantes, a sinergia da equipe, o amadurecimento da equipe e o incentivo à aprendizagem. Já os fatores limitadores podem ser identificados, quando se observa uma diferenciação de alguns elementos da teoria implícita, entre o gestor e o funcionário. Assim, destaca-se que o gestor visualiza as inovações em um ponto de vista macro organizacional, e o funcionário, por sua vez, visualiza aspectos mais voltados para o ambiente interno da organização. Tal diferenciação pode interferir, principalmente, no momento de avaliação dos resultados alcançados pela organização com a adoção do modelo gestão do conhecimento.

Contudo, observou-se também, que a diferença de percepção entre a teoria implícita dos atores e dos gestores, pode ser caracterizada como um prolongamento da cultura mecanicista. Assim, mesmo em um ambiente inovador, as pessoas, ainda, diferenciam as posições de trabalho através de uma hierarquia imaginária de poder.

Finalizando, é importante destacar que os resultados encontrados no presente estudo, devido a seu caráter intensivo, não podem ser generalizados. Neste sentido, sugere-se o desenvolvimento de estudos mais extensivos,

REFERÊNCIAS

- ABELSON, R. P. Psychological implications. In: _____ *et al.* **Theories of cognitive consistency**. Chicago: Rand McNally, c1968.
- ARGYRIS, C., SCHON, D. A. **Organizational learning II: Theory, method na practice**. New York: Reading, MA; Addison-Wesley, 1996.
- ACUÑA, E.; FERNANDES, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n.2. p.80-109, abr./jun. 1995
- ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARTLETT, F. C. **Remembering: A study in experimental and social psychology**. Cambridge. Cambridge University Press, 1932.
- BASTOS, A. V. B. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Organização e cognição: o que emerge desta interface? In: **Estudos organizacionais novas perspectivas na administração**. São Paulo: Iglu, 2000.
- _____. Explicações e Justificativas da mudança Organizacional. Salvador, 2003.
- _____. Comprometimento no trabalho: Contextos em mudanças e os rumo da pesquisa neste domínio. **ANAIS da XXII Reunião Anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu, PR, 1997.
- _____. Significado do trabalho entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, 1995.
- _____. Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa **Cadernos de Psicologia**, 2002.
- BENNIS, W. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BOB, G. A. **Organização que aprende rápido**. São Paulo: Futura, 1998.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management for innovation**. London, Tavistock, 1969.
- CALDAS, M. P.; MOTA F, P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; WOOD JÚNIOR, T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. S. Paulo: Atlas, 1992.

DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio Janeiro: Campus, 1998.

DAWNEY, H. K.; BRIEF, A. P. Cognitive and organizational structures: a conceptual analysis of implicit organizing theories. In: SIMS, H. P.; GIÓIA, D. A. **The thinking organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

_____. How cognitive structures affect organizational design: implicit theories of organizing. In: SIMS, H. P.; GIÓIA, D. A. **The thinking organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v 1

DOYLE, M. *et al.* Mixed results, lousy process: the management experience of organizational change. **British Journal of Management**, v.11, Special Issue, p.59 –80, 2000.

EDVINSSON, L. E.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, A. A. *et al.* **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIDDENS, A. **As novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GODDARD, J. The architecture of core competence. **Business Strategy Review**, Oxford; v. 8, n. 1, p.43-53, 1997.

GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. ENCONTRO DA ANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

HUBER, G. P. *et al.* Understanding and predicting organizational change. In: HUBER, G.; GLICK, W. (Org.). **Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford University Press, 1993.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard Business School Press, c1986.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: _____. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003.

LORD, R. G.; FOTI, R. J. Schema, theories, information processing and organizational behavior In: SIMS, H. P.; GIÓIA, D. A. **The thinking organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1983

MACHADO-DA-SILVA, C. *et al.* Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003.

_____; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21., Angra dos Reis, 1997. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

MARKUS, H; SMITH, J. **The influence of self schema on the perception of others**. Erlbaun,1981.

McCONNELL, A. R. **Implicit theories: consequence for social judgments of individuals**. Michigan, [s.n.]2000.

MINTZBERG, H. **Safári de Estratégias**. São Paulo, Ed Bookman, 2000.

MONSANTO. Perfil 2002. Publicação interna

MONSANTO. Relatórios internos e de desempenho, 2001. Publicação interna.

MONSANTO. Revista de aniversário, 2002. Publicação interna

MONSANTO EM AÇÃO. Revista 2003. Publicação interna

MORAES, R. Teorias implícitas. In: _____ (Org). **Construtivismo e ensino de ciências: reflexões epistemológicas e metodológicas**. Porto Alegre: EDIPUC, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MYERS, D,G. Convicções e julgamentos sociais. Em. G Myers, **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: LTC,1999.

NADLER, D.; GERSTEIN, M.; SHAW,R. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, L. C. A. et al. A tecnologia da informação na relação entre o Estado e o cidadão: a expectativa dos excluídos digitais num estudo de caso no Estado do Paraná. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, N. **Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S. A.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PEIXOTO, A. **O uso e a efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção**: um survey compreensivo da indústria brasileira. 2004. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PEREIRA, M. T. F. et al. O impacto da tecnologia da informação (TI) sobre o processo de trabalho individual: um estudo em um grande banco brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PEREIRA, S. C. F. Cadeias de suprimento: considerações sobre o modelo de gestão e de avaliação de desempenho de uma cadeia de frango de corte no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PORTER, E. M. **Vantagem Competitiva**: Ed Campos, Rio de Janeiro, 1985.

REICH, R. **O trabalho das nações**. São Paulo: Nova Fronteira, 1992..

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era**. S. Paulo: Cultrix; Amaná-Key, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

ROESCH, S. M. A. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMER, P. Two strategies for economic development: using ideas and producing ideas.. Washington, D.C.: World Bank, 1993. Ata de conferência anual do Banco Mundial sobre Economia do Desenvolvimento.

ROSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational **Annual Review of Psychology**, v. 48, p. 515-546, 1997.

_____ ; ARTHUR, M. B. Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, spring, p. 7-18, 1999.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA. M.M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública**, 34, n. 1, p. 79-99, 2000.

SIMS, H. P.; GIÓIA, D. A. **The thinking organization**. São Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SOUZA, J. A. J. et al. Práticas inovadoras de gestão e implementação de programas de qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

STEWART, T. **Capital intelectual**. Rio Janeiro: Ed Campus, 1998.

_____. A riqueza do conhecimento: O capital intelectual e a organização no século XXI. Rio de Janeiro, Ed Campus, 2002.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio Janeiro: Campus, 1997.

TAYLOR, S,E; FISK, S,T. Getting inside the head: methodologies for process analysis in attribution and social cognition. In J, H, Harvey et al. **New directions in attribution research.** Vol 3. Hillsdale, Erlbaum, 1981.

TEGARDEN, D. P.; SHEETZ, D.S. **Group cognitive mapping: a methodology and system for capturing and evaluating managerial and organizational cognition.** Omega, Virginia, 2000.

TEGARDEN, D. P.; SHEETZ, D.S. **Knowledge management technology for revealing cognitive diversity within a management team.** Proceedings of the 36th Hawai International Conference on system sciences, 2003.

THUSMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem:** um relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

WEICK, K,E. **Psicologia Social da Organização.** São Paulo: Edgard Blucher, EDUSP,1973.

_____. Cognitive Processes in Organizations. **Research in Organization Behavior,** 1979.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional: Introdução ao tema.** Em T. Wood Jr (org) Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A

ANEXO B

ANEXO C