



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SOFIA SILVA DE SOUZA**

**TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO EM UMA  
EMPRESA ORIENTADA PARA A  
GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
O CASO MONSANTO-BA**

**SALVADOR  
2003**

**SOFIA SILVA DE SOUZA**

**TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO EM UMA  
EMPRESA ORIENTADA PARA A  
GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
O CASO MONSANTO-BA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), Mestrado Profissional, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

**Salvador  
2003**

S729 Souza, Sofia Silva de.

Teoria implícita de organização em uma empresa orientada para gestão do conhecimento: o caso Monsanto - BA/ Sofia Silva de Souza.- Salvador: S.S. de Souza, 2003.  
69 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2003.  
Mestrado profissional.

Orientador: Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.  
Disponível também em CD-ROM.

1.Comportamento organizacional. 2.Gestão de empresas - Estudo de caso. 3.Monsanto - Camaçari - BA. I. Título.

302.35  
CDD 20.ed.

**SOFIA SILVA DE SOUZA**

**TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO EM UMA EMPRESA ORIENTADA  
PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
O CASO MONSANTO-BA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Educação, Universidade Federal da Bahia.

**Banca Examinadora:**

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília, UNB, Brasília, Brasil  
Universidade Federal da Bahia, Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - UFBA

José Célio Silveira Andrade \_\_\_\_\_  
Doutorado em Administração, Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador, Brasil  
Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração - UFBA

Sonia Regina Pereira Fernandes \_\_\_\_\_  
Doutorado em Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador, Brasil  
Universidade Federal da Bahia, Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - UFBA

Salvador, setembro de 2003

A

Rafael

Sublime amor, luz de alegrias!

Filho querido, que está me ensinando a  
aprender o doce encanto da vida.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, a eterna dedicação dos sempre fiéis em todos os momentos. O meu Pai Fernando, minha mãe Célia e meus irmãos João e Flávio, amigos e companheiros, minha fonte de força e de coragem, o meu muito obrigada.

A Anderson, amor de cada momento, o apoio irrestrito, o companheirismo, as reflexões, a firmeza nas horas difíceis, sem palavras...o meu eterno coração.

O meu muito obrigada ao mestre e amigo Prof. Drº Virgílio Bastos, e a amiga Janice, sempre atenciosos, receptivos e generosos na dedicação do tempo e da experiência.

À Monsanto, pela dedicação da empresa e simpatia dos funcionários, que me proporcionaram um grande apoio e infra-estrutura para a conquista desta enriquecedora experiência. Um muito obrigada especial ao amigo Paulo Dantas, pelo convite para conhecer esta diferenciada e destacada organização.

Um agradecimento especial a FACEMP e ao amigo Antônio Carlos Lé Martini.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA – NPGA, no seu estimado conjunto de professores, pesquisadores e funcionários, e aos queridos colegas da Turma MPA 3.

A todos aqueles que, com generosidade, possibilitaram esta experiência de fundamental importância para o meu desenvolvimento como ser humano no domínio das teorias que envolvem nossas descobertas.

“...uma nova moral, verdadeiramente humana, implicará numa mudança de atitude diante do trabalho, num desenvolvimento do espírito coletivista, na eliminação do individualismo e do racismo. Significará a realização, que convida a considerar sempre o homem como fim e não como meio.”

*Adolfo S. Vásquez*

## RESUMO

A presente dissertação explora a teoria implícita de organização dos atores que concebem o seu conhecimento sobre a organização, e como concepção se relaciona com a estrutura e com as políticas de gestão de pessoas, em uma empresa particularmente inovadora. Mais precisamente, o caso escolhido para estudo, a empresa Monsanto, Camaçari-BA, caracteriza-se por implementar, de forma bastante ampla, os princípios que norteiam a moderna gestão do conhecimento no mundo empresarial. Para tanto, utilizou-se uma metodologia de pesquisa por meio de entrevistas com itens abertos e estruturados. A teoria implícita dos atores organizacionais foi concebida através de padrões de conceitos com base nas características dos modelos mecânico e orgânico e uma relação entre o indivíduo e a organização que combina características dos modelos *agency e community*. Por outro lado, a teoria implícita, explorada por livre evocação, indicou a existência de características compartilhadas, independente do contexto no qual estão inseridas. Trata-se daquelas amplamente difundidas e legitimadas na sociedade. Os resultados fortalecem a interpretação de que há a emergência de um modelo ou discurso dominante sobre como devem ser os mecanismos de gestão de uma empresa, hoje, na busca de diferenciais competitivos contínuos baseados na inovação intra-organizacional.

**Palavras-chave:** Comportamento organizacional; Gestão do conhecimento- Estudo de caso; Monsanto, Camaçari-BA.

## ABSTRACTS

This present thesis explores the organization's implicit theory of the employees that conceive their knowledge about the organization and how this conception relates to a structure and to politics of people management in a particularly innovative company. More precisely, the case choosed for study, Monsanto company, Camaçari – BA, is characterized by implement, in a wide way, the principles that orientate the modern knowledge management in a business world. In this way, a research methodology was used across interviews with open and structured items. The implicit theory of the organizational employees was conceived across patterns of concepts based in the characteristics of mechanic and organic models and a relation between the individual and the organization that combine characteristics of agency and community models. Otherwise, the implicit theory, explored by free evocation, indicated the existence of shared characteristics, independent of the context in which they are inserted. It deals about those largely diffused and legitimated in the society. The results fortify the interpretation that there is the emergency of a model or dominant speech about how must be the management mechanisms of a company, today, in search of continuous competitive differentials based on the intra-organizational innovation.

**Keywords:** Organizational Behavior; Knowledge Management; Case Study; Monsanto, Camaçari – BA.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Características do modelo de organização orgânico-mecânico	33
Figura 2	Teorias implícitas de organização Inovadora	53
Figura 3	Mapa conceitual sobre as inovações ocorridas na empresa	56
Figura 4	Mapa conceitual sobre as práticas que favorecem a gestão do conhecimento	58
Figura 5	Confrontação dos modelos orgânico-mecânico e <i>community-agency</i>	59

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL: AS ESTRUTURAS DOS ATORES ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>16</b>
2.1	AS ESTRUTURAS COGNITIVAS.....	19
2.2	TEORIA IMPLÍCITA DE ORGANIZAÇÃO.....	22
<b>3</b>	<b>A GESTÃO ORGANIZACIONAL NA ERA DO CONHECIMENTO: DIMENSÕES BÁSICAS.....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>MONSANTO: ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>40</b>
4.1	MÉTODO.....	40
4.1.1	Os Participantes	40
4.1.2	Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados	41
4.1.3	Análise das Informações	42
4.1.4	A Empresa: Característica, Estrutura e Modelo de Gestão	42
4.1.5	A Monsanto Camaçari	48
4.2	RESULTADOS	51
4.2.1	Identificação e Análise das Teorias Implícitas : comparando gestores e funcionários .....	52
4.2.2	Mapeamento das principais inovações ocorridas na empresa.....	54
4.2.3	Análise da Teoria Implícita segundo o modelo de Estrutura Organizacional e de Gestão de Pessoas .....	58
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
	<b>REFÊRENCIAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>