



Psicologia: Reflexão e Crítica

ISSN: 0102-7972

prcrev@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Brasil

Bittencourt Bastos, Antônio Virgílio; Janissek de Souza, Janice; Gomes Menezes, Igor; Santos Neris, Jorge; Cruz Tourinho de Melo, Livia; Guimarães Brandão, Lázaro Augusto  
Teoria Implícita de Organização e Padrões de Inovação nos Processos de Gestão  
Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 20, núm. 1, 2007, pp. 157-166  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18820120>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Teoria Implícita de Organização e Padrões de Inovação nos Processos de Gestão

## *Implicit Theory of Organization and Innovation Patterns in the Management Process*

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos<sup>\*a</sup>, Janice Janissek de Souza<sup>b</sup>, Igor Gomes Menezes<sup>c</sup>, Jorge Santos Neris<sup>1</sup>, Livia Cruz Tourinho de Melo<sup>\*\*\*</sup> & Lázaro Augusto Guimarães Brandão<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil, <sup>b</sup>Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, Brasil,

<sup>c</sup>Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina, Brasil

### Resumo

A pesquisa explora o conceito do que é uma organização bem-sucedida segundo a percepção de atores organizacionais inseridos em empresas com diferentes padrões de adoção de novas práticas de gestão do trabalho e da produção. Para tanto, utilizou-se uma metodologia multicase, totalizando 23 participantes distribuídos em sete empresas. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com itens abertos e estruturados. A teoria implícita dos atores organizacionais não difere significativamente entre os quatro padrões de inovação estudados. Neste sentido, uma postura que combina pró-atividade com reatividade na relação da organização com o ambiente, uma estrutura organizacional com base nas características do modelo mecânico e orgânico e uma relação entre o indivíduo e a organização que combina características do modelo *agency* e *community* foram tomados como ideais. Por outro lado, a teoria implícita explorada por livre evocação indicou a existência de características compartilhadas, independente do contexto investigado.

**Palavras-chaves:** Teoria implícita; padrões de inovação; cognição gerencial.

### Abstract

The research explores the concept of what is a successful organization according to the perception of organizational actors in companies with different adoption patterns of innovative work and production management practices. For this purpose, it adopted a multi-case methodology, with a total of 23 participants distributed among 7 companies. Data was obtained by means of interviews comprising of open and structured items. The organizational actors' implicit theory doesn't differ significantly among the four patterns of innovation studied. In that sense, an attitude combining pro-activity and reactivity in the relationship between organization and environment, an organizational structure based on the characteristics of the mechanical/organic models and a relationship between individual and organization that mixes characteristics of the agency and community models were taken as ideals. On the other hand, the implicit theory explored by free evocation indicated the existence of shared characteristics, independent from the context in which it was inserted.

**Keywords:** Implicit theory; innovation patterns; managerial cognition.

Atualmente, as organizações buscam promover alterações significativas nos seus formatos estruturais, modelos de gestão e, especialmente, nas estratégias e relações com o seu entorno. A hipótese de um ambiente institucionalizado influenciando as ações dos tomadores de decisão é largamente fortalecida em diversos estudos que utilizam um referencial institucionalista (ver os trabalhos de Machado-da-Silva, & Fernandes, 1998; Machado-da-Silva, Guarido, Nascimento, & Oliveira, 2003, dentre outros).

No entanto, nesta relação entre organização e o ambiente há uma participação ativa dos atores organizacionais. Tomando como pressuposto a idéia de organização enquanto realidade socialmente construída torna-se, então, importante entender como os atores organizacionais interpretam o ambiente no qual se inserem, ou seja, até que ponto o que

é legitimado na organização está sendo mantido, dissolvido ou re-criado.

Um dos referenciais que tem se mostrado promissor na realização de tal empreendimento é a abordagem da cognição organizacional. Nesta, busca-se estudar como as estruturas cognitivas, utilizadas para organizar o conhecimento que temos sobre a realidade que nos cerca, guiam os atores organizacionais. A preocupação primordial é explorar de que forma as pessoas, nas organizações, pensam sobre suas experiências e como elas atuam em conjunção com tais pensamentos (Sims & Gióia, 1986).

O campo de estudo sobre cognição organizacional é extremamente rico na proposição de conceitos que buscam descrever estruturas cognitivas que teriam o poder de guiar ou dirigir os processos de percepção da realidade e, em consequência, os processos decisórios dos atores. Dentre esse vasto conjunto de conceitos – mapas cognitivos, teoria implícita, *schemas*, estruturas de conhecimento, *scripts* (Bastos, 2001) – optou-se por utilizar o construto teoria

\* Endereço para correspondência: Rua Macapá, 461/601, Ondina, Salvador, BA, 40170-150. E-mail: [virgilio@ufba.br](mailto:virgilio@ufba.br) ou [antonio\\_virgilio@uol.com.br](mailto:antonio_virgilio@uol.com.br)

\*\* Endereço para correspondência: Av. Paulo VI, 2138/304, Ciudad de Sevilla, Pituba, Salvador, BA, 41830-400. E-mail: [liuctmelo@hotmail.com](mailto:liuctmelo@hotmail.com)

implícita de organização como base para analisar a concepção de atores organizacionais sobre o modelo de organização bem sucedida no contexto atual. Assim, define-se como objetivo central do presente trabalho a caracterização da teoria implícita de organização que guia atores em empresas com diferentes padrões de adoção de práticas inovadoras de gestão. Tal objetivo será atingido a partir da identificação das crenças específicas que caracterizam a estrutura cognitiva dos atores inseridos em cada um dos contextos investigados, assim como, daquelas que são compartilhadas entre eles. Além disso, uma análise comparativa da teoria implícita de organização em relação à estrutura organizacional, ao modelo de gestão de pessoas e à natureza da relação da organização com o ambiente será explorada.

### **Teoria Implícita de Organização: Base Conceitual**

Em uma abordagem cognitivista das organizações, as estruturas organizacionais são desenhadas a partir de processos decisórios dos atores organizacionais que, escolhido o ambiente, tomam como base crenças, percepções e teorias formuladas acerca de como o mundo opera. Esse conjunto de percepções e esquemas de mundo, que orientam a forma como o indivíduo se posiciona frente às variáveis do seu entorno, é definido como teoria implícita. Dessa forma, o conceito de teoria implícita é utilizado para compreender os mecanismos pelos quais as idéias e percepções dos atores organizacionais são traduzidas na estrutura da organização, bem como, de que forma os membros organizacionais respondem às suas características estruturais.

Nesta perspectiva, a noção de estrutura organizacional incorpora a existência de um conjunto de conhecimentos sociais e tácitos dos indivíduos que, emergindo da sua interação com o meio social, envolve elementos da sua história pessoal, personalidade e educação. Esse corpo articulado de conhecimentos, crenças e expectativas interferem diretamente nas decisões organizacionais. Downey e Brief (1986) também exploram o conceito de teoria implícita de organização e a concebem como sendo teorias ou percepções formuladas de como as organizações se estruturam e que nos ajudam a entender de que forma os indivíduos respondem às estruturas da organização.

Buscando investigar o mesmo tema, Vala e Caetano (1994) apontam para a necessidade de se perceber as teorias implícitas sobre as organizações em uma dimensão mais ampla, de modo a se considerar uma possível relação entre estruturas cognitivas específicas e a forma como se organiza a sociedade e se estruturam as relações sociais. Assim, a compreensão da influência de contextos sociais mais globais, como as crenças e valores societais em geral, apresenta-se como um expressivo determinante da produção de significados específicos no tangente à estrutura e ao funcionamento das organizações. Adotando uma abordagem mais individual, Moraes (2000) considera que o desenvolvimento da teoria implícita ocorre de maneira tácita e envolve processos associativos e construtivos no interior dos grupos dos quais as pessoas participam. Ou seja, a teoria implícita não é transmitida e sim construída pessoalmente, de forma ativa, no

interior das relações e interações que constituem os grupos. Na construção da teoria implícita estão envolvidos processos, tais como, a produção de sentidos (*sensemaking*), a aprendizagem, a cultura e a intuição. Estes processos, por sua vez, exercem importante papel na formação da estrutura organizacional, na maneira como o indivíduo interpreta essa estrutura, na estabilização da cultura organizacional e na construção de um conjunto de significados socialmente compartilhados pelos membros organizacionais. Para Downey e Brief (1986), se a teoria implícita é assim concebida, fica patente a natureza social da sua formação que é compartilhada pelos membros organizacionais. Ou seja, elas emergem de um contexto no qual predominam as influências culturais dos grupos envolvidos e a participação ativa do sujeito. A teoria implícita de organização possui, então, uma natureza explicativa, pois as crenças, valores e percepções encontram-se agrupados em esquemas interpretativos que funcionam como importantes norteadores da ação dos indivíduos nas organizações.

No que se refere à estrutura organizacional, a teoria implícita funciona como uma boa fonte de informações acerca da compreensão dos fatores que interferem nas decisões organizacionais. Dessa forma, a interpretação da estrutura organizacional traduz um conjunto de significados por meio dos quais características estruturais produzem comportamentos organizacionais. O grau em que a estrutura organizacional dá suporte e estimula condutas desejáveis é, portanto, função, tanto de projetistas organizacionais quanto dos demais membros da organização. Conceber a idéia de que a teoria implícita guia os processos de mudança e contribui para o entendimento da estrutura organizacional é rejeitar a noção de que as estruturas organizacionais são resultantes de processos evolucionários naturais ou que são elementos tangíveis, concretos e independentes dos atores que lhes dão existência.

No presente trabalho, a teoria implícita de organização foi considerada como integrada por três grandes eixos ou dimensões estruturantes de crenças pessoais: sobre como devem ser as relações da organização com o seu ambiente; sobre elementos que devem caracterizar a estrutura organizacional propriamente dita e sobre as normas que devem pautar as relações entre a organização e seus trabalhadores. A seguir, uma rápida discussão de tais dimensões será desenvolvida de forma a clarear os seus conceitos centrais.

### **A Relação da Organização com o Ambiente**

A literatura tem apontado as dificuldades de se precisar o conceito de ambiente organizacional e, sobretudo, de se estabelecer clara demarcação entre ele e a própria organização. Tal dificuldade, no entanto, não impede que haja um forte consenso quanto à centralidade da compreensão das características e da dinâmica ambiental para o entendimento de quaisquer processos organizacionais. A vasta tipologia disponível – geral *versus* específico, real *versus* percebido, macro *versus* competitivo, técnico *versus* institucional – por si só atesta tal fato.

Classicamente, os estudos voltados para o exame da relação organização-ambiente foram desenvolvidos, principalmente, a partir de uma abordagem denominada contingencial.

Pesquisa conduzida por Lawrence e Lorsch (1967) concluiu que as organizações têm melhor desempenho quando os níveis de diferenciação e integração da sua estrutura equivalem ao nível de incerteza do ambiente. As organizações com bom desempenho em ambientes com elevada incerteza tinham altos níveis de diferenciação e integração, enquanto as que funcionavam bem em ambientes com menores níveis de incerteza tinham níveis mais baixos de diferenciação e integração.

Toda essa complexa relação entre a organização e seu entorno é mediada pelas estratégias gerenciais que, por sua vez, dependem da concepção que os gestores possuem acerca da forma mais adequada para se relacionar com o ambiente. Ou seja, o conceito de teoria implícita de organização se revela um construto útil para análise das relações entre organização e seu ambiente.

A centralidade desta relação para as decisões organizacionais nos permite afirmar que a teoria implícita incorpora, necessariamente, idéias, crenças, explicações e expectativas de como manejar tais relações. Neste particular e considerando o contexto de profundas transformações que caracteriza o mundo atual, uma dimensão fundamental para caracterizar a visão dos atores organizacionais consolidadas em sua teoria implícita envolveria o *continuum* pró-atividade versus reatividade. Uma visão pró-ativa envolve o constante monitoramento do ambiente, antecipando-se às mudanças e criando, assim, ambientes mais adequados e adaptados às necessidades da organização. Em contrapartida, uma postura reativa, caracteriza-se por estar constantemente respondendo às pressões ambientais, ao mesmo tempo em que busca controlar e impedir o máximo possível que tais pressões consigam atingir a organização, caracterizando uma postura defensiva em relação à mudança.

#### *A Estrutura da Organização: Modelo Orgânico-Mecânico*

Entende-se estrutura organizacional como a cadeia relativamente estável de ligações entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização. A formação de uma estrutura organizacional envolve dois mecanismos, descritos por Robbins (1988): (a) a divisão ou diferenciação, que são os processos de especialização e as decisões relativas à departamentalização e (b) a coordenação ou integração, que especifica a hierarquia, a esfera de controle, a centralização e a formalização. Os formatos organizacionais são, portanto, resultantes de como os decisores definem esse complexo conjunto de elementos organizadores das relações entre pessoas, grupos, direção, tarefas e atribuições.

Para Morgan (1996), diversos são os modelos que buscam sistematizar uma tipologia de estrutura organizacional. O autor utiliza a idéia de metáforas como importante meio de representação dessas estruturas. Tais metáforas são identificadas a partir de estruturas consolidadas (máquinas,

organismos vivos) ou alternativas (cérebros, culturas, sistemas políticos, entre outras). Morgan ressalta que a maioria destas abordagens coexiste de forma complementar ou, até mesmo, paradoxal em qualquer organização.

Como exemplo representativo de uma perspectiva contingencial de análise da estrutura organizacional, Burns e Stalker (1961) distinguiram dois tipos de estruturas: a mecanicista, na qual os papéis organizacionais são fortemente definidos por superiores os quais detêm, por seu turno, o monopólio do conhecimento organizacional; e a estrutura orgânica, que se caracteriza por menor rigidez na definição dos papéis. Tal definição é resultante da discussão entre partes diversas, em um ambiente marcado por maior distribuição do conhecimento necessário à execução de tarefas entre os empregados.

Na mesma linha de argumentação, Donaldson (1999) desenvolveu a teoria da contingência, termo introduzido por Lawrence e Lorsch entre os anos 50 e 60, evidenciando a inexistência de uma estrutura universal, ou seja, a impossibilidade de uma estrutura, entendida como os aspectos formais e informais, efetiva para toda e qualquer organização.

Com base em Morgan (1996), os principais elementos definidores do *continuum* mecânico – orgânico, utilizados no presente trabalho são:

*Organizações mecânicas.* Relacionamento entre objetivos, estrutura e eficiência; autoridade do superior do topo para a base, controle por unidade de comando; especialização para alcance de objetivos; concebida como uma rede de partes; crença na racionalidade; separação entre concepção e execução; fiscalização do desempenho do trabalho.

*Organizações orgânicas.* Sistema vivo e estruturado em termos mais genéricos: sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional; trabalho influenciado tanto pela natureza humana quanto pelo planejamento formal; estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado; envolvimento do empregado com o trabalho, autonomia, responsabilidade e reconhecimento.

#### *A Relação entre Indivíduo e Organização: o Modelo Agency-Community*

O terceiro eixo que estrutura o conceito de teoria implícita de organização reporta-se ao conjunto de idéias, crenças e valores sustentados pelos atores acerca de como devem ser as relações envolvidas nos contratos entre indivíduos e organização.

Segundo Fleury e Fischer (2001), o modelo de gestão de pessoas pode ser entendido como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos utilizados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. O extenuamento do sistema clássico de administração de recursos humanos e a ascensão de um modelo de gestão de pessoas, apoiado em novos valores, coincidem com a expansão dos estudos na área da ciência da cognição.

Neste sentido, cresce também, o interesse pela investigação de como os esquemas cognitivos dos líderes organizacionais lhes permitem interpretar o ambiente

externo e interno da organização, como eles internalizam os valores e objetivos da mesma e, por fim, como percebem os modelos e práticas de gestão adotadas pela administração. Influenciados por essa perspectiva e lançando um olhar sobre a função de recursos humanos na nova era organizacional, Rousseau e Arthur (1999) conceitualizaram um modelo que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. 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. 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 e às organizações. 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. O modelo híbrido de gestão *agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas e programas adotados pela organização. Contemplando o gerenciamento de duas interfaces – a interface moral e a interface do conhecimento – este modelo de gestão, tal qual concebido por Rousseau e Arthur, mostra-se como uma alternativa viável às pressões competitivas sobre as organizações.

### Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é recorte de um projeto mais amplo que procurou investigar a teoria implícita que guia as ações

de atores organizacionais em contexto de mudança. A pesquisa caracteriza-se como um *estudo multicase*, valendo-se de uma estratégia intensiva e qualitativa para a apreensão do seu objeto de estudo. O trabalho possui, também, um caráter exploratório, por buscar construir uma primeira abordagem sobre como se interligam a teoria implícita de organização e os contextos, mais ou menos inovadores, nos quais as organizações estudadas estão inseridas. À natureza exploratória do estudo corresponde um conjunto de decisões metodológicas coerentes: uma abordagem mais intensiva do que extensiva, que prioriza o estudo de poucos casos, tanto em termos de organizações, quanto dos seus atores.

### Universo e Amostra

Foram selecionadas oito empresas consideradas de grande porte, situadas na região da grande Salvador. O critério para tal escolha foi definido a partir de um estudo anterior que mapeou a intensidade de uso de 12 práticas inovadoras de gestão da produção (Peixoto, 2004). No referido estudo, trabalhou-se com análise de *cluster*, tomando-se como base os escores médios de adoção de dois grandes conjuntos de práticas inovadoras – aquelas que enfatizam o desenvolvimento de pessoas, PIDP, (*empowerment*, gestão da qualidade total, cultura de aprendizagem e trabalho em equipe) e as que priorizam a racionalização dos processos de trabalho, PIRT, (processo de reengenharia de negócios, *just-in-time*, tecnologia integrada baseada em computador, células de produção, parceria na cadeia de suprimentos, terceirização, manutenção produtiva total, engenharia simultânea).

Os resultados indicaram, no geral, uma maior adoção do primeiro conjunto de práticas, que teve um escore médio de 3,45, numa escala que variava de 1 a 5. A adoção das práticas prioritariamente voltadas para a racionalização do trabalho obteve um escore médio geral de 2,81. A partir dos resultados do referido estudo, foi possível identificar empresas que apresentaram média superior ou inferior à média geral no uso dos dois conjuntos de práticas, assim como àquelas empresas que apresentaram uma média maior em um dos tipos de práticas estudadas. As empresas foram, então, classificadas em *clusters* que refletiam os padrões de inovação das mesmas, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1  
Padrões de Adoção das Práticas Inovadoras de Gestão

<i>Clusters</i>	Nº	%	Escore Médio PIRT	Escore Médio PIDP
Muito inovadoras	62	28,8	3,62	4,34
Pouco inovadoras	29	13,5	1,65	1,73
Mais inovadoras no desenvolvimento de pessoas	67	31,2	2,53	3,8
Mais inovadoras na racionalização do trabalho	57	26,5	2,95	3,02
TOTAL	215	100,00	2,81	3,45

Nota. Fonte: Relatório de Pesquisa das Práticas de Gestão da Produção/CNPq 2002.

As principais características das empresas pesquisadas são a seguir especificadas na Tabela 2.

Em seguida, selecionaram-se duas empresas de cada *cluster* para a realização do estudo. O principal critério para a seleção, a partir de então, foi a facilidade de acesso a tais empresas. No entanto, no *cluster* inovador em gestão de pessoas, uma das empresas selecionadas, no último momento, alegando problemas internos, não oportunizou o acesso dos pesquisadores. Duas outras empresas, classificadas no mesmo *cluster* e situadas na região foram, então, consultadas para participar do estudo. No entanto, estas também não autorizaram o acesso dos pesquisadores. Diante de tal situação, optou-se por prosseguir a coleta dos dados com o *cluster* inovador em gestão de pessoas sendo representado por apenas uma empresa e assumindo-se, por conseguinte, as limitações inerentes à tal decisão.

Escolhidas as empresas, definiu-se, em seguida, o número de entrevistados conforme a Tabela 2. O gestor era o executivo central da organização ou o executivo responsável pela área de produção. Os trabalhadores são coordenadores e/ou chefes da área de produção, portanto, integrantes da equipe mais próxima do gestor entrevistado.

O perfil geral dos gestores entrevistados é caracterizado com idade média de 48 anos, 100% do sexo masculino e com formação de nível superior. Apenas um dos gestores, da empresa F, tinha menos de 2 anos de atuação no cargo e na empresa. Os demais gestores entrevistados estavam a mais de 3 anos no cargo e na empresa.

Os trabalhadores entrevistados apresentaram o seguinte perfil: idade média de 36 anos, todos os 15 entrevistados eram do sexo masculino, 10 tinham formação de nível superior e cinco em nível de segundo grau. Destes cinco, dois pertenciam ao *cluster* pouco inovador e três ao *cluster* Inovador em Racionalização dos Processos de Trabalho. Oito dos trabalhadores entrevistados ocupavam o cargo de chefe de produção, cinco eram coordenadores de qualidade e dois ocupavam a função de supervisores de produção. Cem por cento dos trabalhadores entrevistados estavam a, pelo menos, três anos na empresa.

#### *Instrumento e Coleta dos Dados*

As informações foram coletadas a partir de entrevistas estruturadas com questões abertas e fechadas, explorando o objeto do presente estudo – a teoria implícita de organização

Tabela 2  
*Caracterização das Empresas Estudadas*

Padrão de Inovação	Empresa	Caracterização
Muito Inovador	A	Indústria petroquímica, produtora de resinas termoplásticas. Seus clientes são empresas transformadoras de plásticos que utilizam as resinas de polietileno como matérias primas.
	B	Empresa dedicada exclusivamente à agricultura e pioneira em biotecnologia. Seus principais produtos são herbicidas e sementes.
Pouco Inovador	C	Sociedade cooperativa central, que congrega produtores de leite e de outras matérias-primas. Seus principais produtos são leite, creme de leite e achocolatados.
	D	Multinacional alemã fabricante de peças automotivas, bens de consumo e tecnologia industrial. Emprega 13 mil no Brasil. Na filial baiana, ocorre a produção de velas para automóveis.
Inovador em Gestão de Pessoas	E	Atua no segmento de bebidas desde 1967, produzindo água mineral com filiais em 15 Estados brasileiros e empregando 2000 pessoas. Na unidade de Salvador, possui mais de 150 funcionários.
Inovador em Racionalização dos Processos de Trabalho	F	Atua na indústria de alimentos, fabricando diversos produtos derivados da moagem de trigo. Possui 8 unidades no Nordeste e tem mais de 200 funcionários, somente na filial de Salvador. É a terceira maior empresa fabricante de misturas para bolos no Brasil.
	G	Multinacional norte americana do ramo de produtos químicos inorgânicos. A filial na Bahia é especializada na produção de Dióxido de Titânio.

Tabela 3  
*Número de Entrevistados por Padrão de Inovação, Empresa e Cargo*

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

bem sucedida – além de outros elementos que integram a pesquisa global. Para identificar a teoria implícita dos entrevistados sobre as características de uma organização bem-sucedida utilizaram-se dois procedimentos. Primeiro, por meio de uma entrevista aberta, solicitou-se que fossem evocadas livremente as idéias associadas a uma organização bem sucedida no mundo atual. Tais entrevistas tiveram a duração média de uma hora e foram gravadas e transcritas na íntegra. Após a coleta das evocações livres, utilizou-se um questionário contendo questões fechadas cujas opções de respostas eram apresentadas em formato de escala do tipo *Likert* de seis pontos, sendo 1 total discordância e 6, total concordância com o enunciado. Tais itens representavam as três dimensões ou eixos que definem a teoria implícita enfocada no presente estudo, totalizando 54 questões assim distribuídas: oito questões identificaram as características desejáveis quanto à relação da organização com o ambiente (quatro questões indicando pró-atividade e quatro questões indicando reatividade); 26 questões que investigaram o tipo de estrutura organizacional (13 representando modelo mecânico e 13 questões do modelo orgânico) e 20 questões com características da relação entre indivíduo e organização (modelo *agency*, 10 questões e *community*, 10 questões).

### *Análise das Informações*

As informações coletadas por meio do questionário foram analisadas pelo programa SPSS, utilizando-se análises descritivas simples, a exemplo de medidas de tendência central e de dispersão. Assim, a partir das médias identificadas, foi possível mapear as tendências em relação às dimensões de análise.

As informações oriundas das entrevistas foram tratadas por meio da análise de conteúdo. Para tanto, inicialmente, identificaram-se as unidades de análise que se relacionavam à concepção de uma organização bem-sucedida, em cada um dos *clusters* estudados. Em seguida, agruparam-se tais unidades em categorias mais amplas de análise, de modo que refletissem dimensões organizacionais importantes. Apenas as categorias e as unidades de análise que foram evocadas por pelo menos dois participantes, em cada *cluster*, foram consideradas significativas para representar as crenças dos entrevistados. Esses dados foram organizados sob a forma de mapas cognitivos, utilizando-se o software *MindManager* versão X5.

### **Análise dos Resultados**

A apresentação e a discussão dos resultados iniciam-se pelas evocações livres dos entrevistados sobre uma organização bem sucedida, o que permitiu a construção de mapas cognitivos para representar o conjunto de idéias coletadas. Em seguida, são apresentados os resultados que emergiram da parte estruturada da entrevista, particularizando-se os resultados, por empresa, nas três dimensões que estruturam o conceito de teoria implícita de organização.

### *O Conceito de Organização Bem Sucedida*

Quando se comparam os contextos muito inovadores com os pouco inovadores, o que pode ser visto na Figura 1, observa-se que existem idéias relativas a características organizacionais que foram evocadas em ambos os *clusters*. Tais crenças compartilhadas se voltam para valores amplamente difundidos na sociedade, principalmente após o advento da globalização. De um lado, características tais como flexibilidade à mudança, competitividade, satisfação dos clientes, foco nas pessoas e na qualidade (relacionada à adoção dos padrões da série ISO 9000) são características largamente apontadas pelos entrevistados das quatro empresas. Por outro lado, existem crenças não-compartilhadas, específicas ao contexto em que a organização se insere, que são reveladoras de alguns padrões de pensamento e ação que caracterizam distintas concepções do que é ser bem-sucedido, marcando uma separação entre contextos muito ou pouco inovadores.

Assim, na análise do contexto muito inovador, observam-se características de organização bem-sucedida mais voltada para dimensões macro organizacionais, indicando uma maior sintonia dos atores com o movimento do ambiente mais amplo em que se insere a empresa. Tais dimensões, por sua vez, concebem o ambiente como dinâmico, competitivo e turbulento, quando fazem referência à bolsa de valores, aos acionistas e à globalização.

Em contrapartida, no contexto pouco inovador, observa-se a predominância de características voltadas para dimensões mais internas à organização, quando os entrevistados manifestam a importância da organização da empresa, do controle de custos e da definição de metas. No entanto, uma das características volta-se, também, para a dimensão macro, quando há referência à importância atribuída à responsabilidade social, com a comunidade e com o meio ambiente.

Evidencia-se aqui, uma preocupação com a imagem externa que a organização tem na comunidade onde está inserida. Tal preocupação pode ser um limitador do potencial inovador, uma vez que a inserção de novas tecnologias está na dependência de uma aceitação social. Neste sentido, os atores inseridos nos dois contextos mostram-se preocupados com a sobrevivência da organização em longo prazo, mas por meio de posturas diferenciadas, indicando uma adequação de suas estratégias ao ambiente mais próximo no qual estão inseridos.

Quando se analisam os dados das empresas pertencentes aos dois *clusters* restantes, mostrados na Figura 2, observa-se que no contexto que inova mais em práticas de gestão de pessoas a teoria implícita volta-se para uma visão de longo prazo. Neste sentido, o planejamento estratégico é enfatizado como uma característica importante para o sucesso da organização.

Tal visão parece coerente com a concepção fundamental que envolve as práticas específicas de gestão de pessoas enfocadas no presente estudo (*empowerment*, gestão da qualidade total, trabalho em equipe e cultura de aprendizagem). Ou seja, por princípio, estas abordagens não se voltam para resultados de curto prazo e podem ser entendidas como o desenrolar de um processo a ser constantemente renovado.

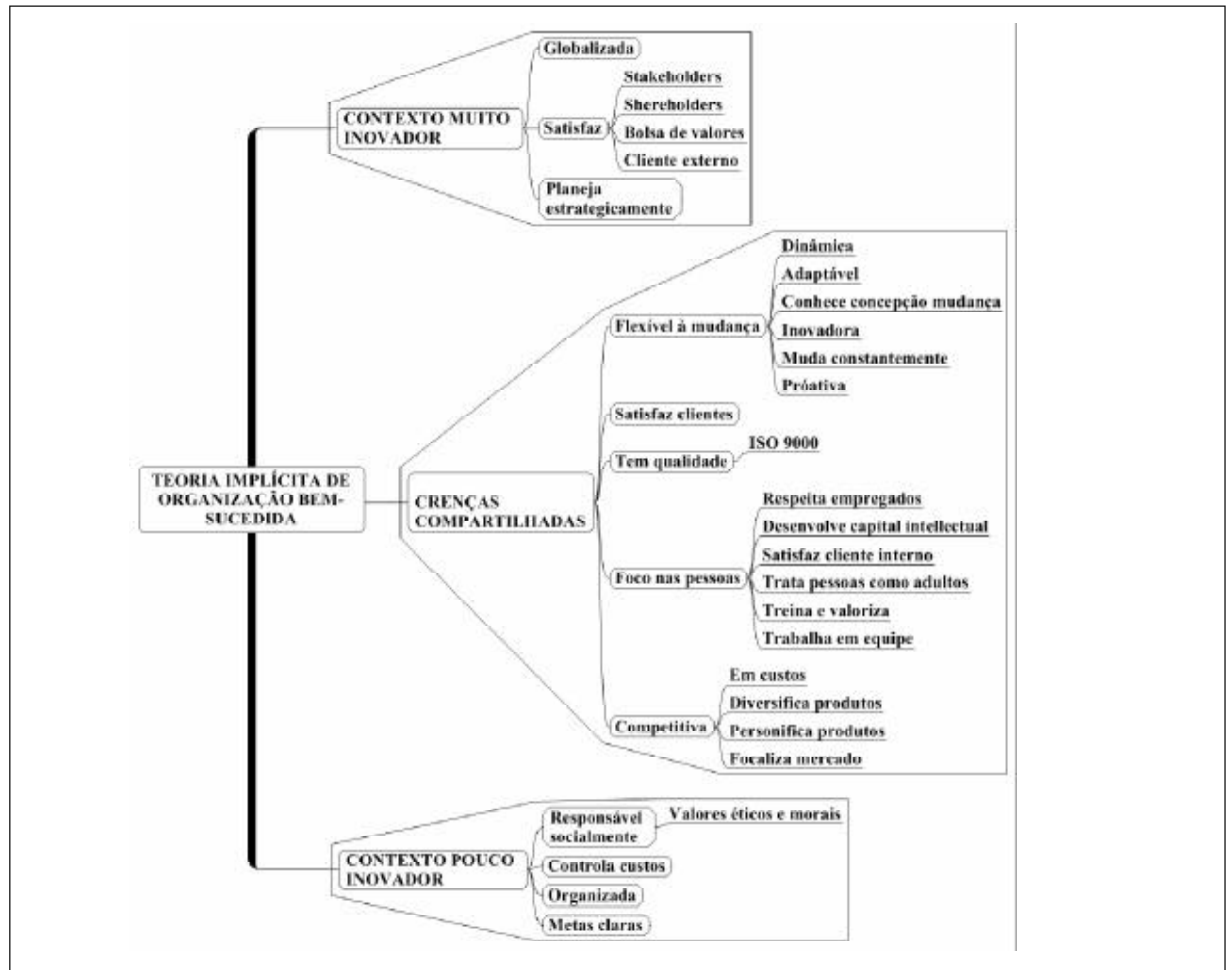


Figura 1. Teoria implícita de organização bem-sucedida segundo a percepção de atores inseridos em contextos muito e pouco inovadores.

Ao contrário da teoria implícita identificada no contexto inovador em práticas de gestão de pessoas, no contexto inovador em racionalização do trabalho, são valorizados aspectos voltados para uma visão de curto prazo. Tal visão está explícita quando se focaliza uma ênfase nos resultados, na competitividade em custos e no atingimento de objetivos.

Tudo indica que tal foco está associado a um contexto maior que pressiona a organização em direção aos resultados, quando se faz referência à globalização, por exemplo.

Quanto às crenças compartilhadas entre os dois contextos, destaca-se, mais uma vez, a congruência entre a teoria implícita dos atores e as características difundidas na sociedade como as mais adequadas para que uma empresa seja bem-sucedida. Neste sentido, o foco nas pessoas, a qualidade e a satisfação dos clientes foram destacados. No entanto, um ponto chama a atenção, quando se faz uma comparação entre os quatro contextos analisados. A referência da importância de se ter flexibilidade à mudança, por meio da pró-atividade, da inovação, da adaptação e do dinamismo, não aparece como uma característica importante nas crenças compartilhadas entre os contextos inovadores em gestão de pessoas e em racionalização

dos processos de trabalho. Em virtude de a flexibilidade estar sendo intensivamente difundida na sociedade e associada ao sucesso empresarial, era de se esperar que fosse, também, amplamente compartilhada pelos atores, independente do contexto no qual estão inseridos.

Os resultados obtidos a partir da livre evocação podem ser discutidos a partir de dois pontos principais. O primeiro deles refere-se à comprovação da influência das estruturas cognitivas na construção de contextos diferenciados em relação à inovação organizacional. Autores da área argumentam que gestores possuem noções mais claras e mais amplas dos objetivos, das ações e das consequências de suas ações. Jenkins e Johnson (1997), por exemplo, argumentam que os gestores de alto desempenho são mais hábeis para articular um conjunto de efeitos mais amplos que uma decisão particular envolve. Diferentemente, os gestores de baixo desempenho não conseguem explorar adequadamente as implicações de suas ações. Os autores também identificaram que gerentes bem-sucedidos conseguem produzir mapas causais mais coerentes e articulados assim como representam uma gama maior de clusters que agrupam explicações em diversas dimensões organizacionais. O segundo ponto refere-se à existência



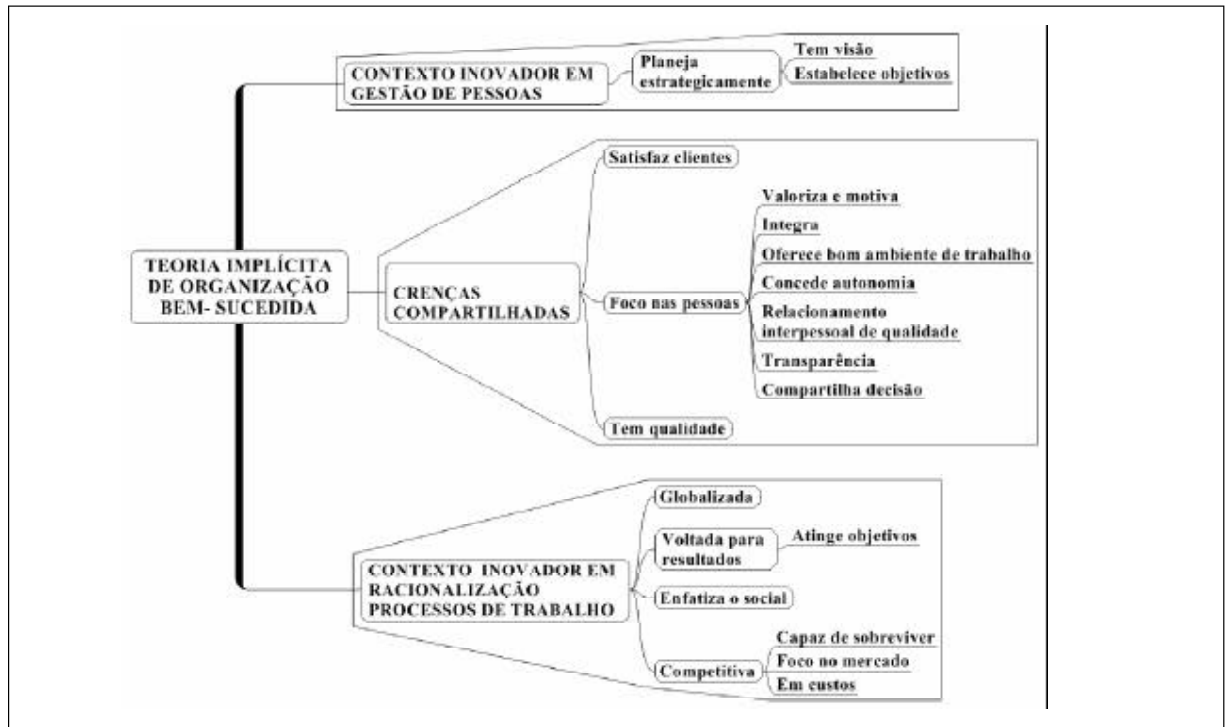


Figura 2. Teoria implícita de organização bem-sucedida em contextos com diferentes ênfases na inovação.

de um conjunto de crenças compartilhado pelos gestores. Tal achado corrobora um pressuposto também importante na área da cognição gerencial, ou seja, a construção da realidade organizacional envolve uma interação dinâmica entre as influências do contexto cultural e social e dos mecanismos de processamento de tais informações pelos indivíduos (Sims & Gióia, 1986; Vala & Caetano, 1994; Walsh, 1995). Assim, evidencia-se a influência daquilo que a sociedade e o ambiente que afeta mais diretamente os gestores organizacionais apregoa como as práticas mais adequadas para que uma organização seja considerada bem sucedida.

### Teoria Implícita de Organização: Explorando suas Três Dimensões de Análise

Nesta seção, apresentam-se as análises feitas a partir dos escores médios obtidos por cada empresa nos eixos que definem cada uma das três dimensões de análise utilizadas, conforme ilustra a Tabela 4.

No que se refere à análise da teoria implícita que orienta os atores nas ações voltadas para a relação da organização com o seu ambiente, observa-se uma concordância mais acentuada com as crenças que enfatizam uma relação mais pró-ativa. Tal resultado se apresenta como uma tendência em todos os *clusters*, embora no considerado inovador

Tabela 4  
Nível de Concordância com Idéias Associadas aos Eixos de Análise por Empresa e Cluster

Clusters	Empresas	Eixos Analíticos					
		Relação Ambiente		Estrutura		Gestão Pessoas	
		Reativo	Pró-ativo	Mecânica	Orgânica	Agency	Community
Muito Inovador	A	4,6	5,6	4,0	4,5	3,88	4,9
	B	4,2	5,8	3,5	4,4	4,8	4,8
	Total	4,4	5,7	3,7	4,45	4,34	4,8
Pouco Inovador	C	4,0	5,5	3,4	3,9	4,1	5,1
	D	4,8	5,7	4,2	4,4	4,4	5,6
	Total	4,4	5,6	3,8	4,15	4,2	5,3
Inovador em Gestão Pessoas	E	5,0	5,5	3,5	4,8	4,5	5,3
	Total	5,0	5,5	3,5	4,8	4,5	5,3
Inovador em Racionalização Trabalho	F	4,8	5,9	4,3	4,2	4,1	5,7
	G	4,9	5,7	3,54	3,8	4,2	5,0
	Total	4,8	5,8	3,92	4,0	4,1	5,3

em racionalização dos processos de trabalho e no muito inovador a média obtida pode ser considerada ligeiramente superior às médias dos demais. Além disso, não é possível inferir que as crenças em uma relação mais reativa sejam consideradas inadequadas pelos entrevistados, uma vez que o nível de concordância com tais afirmações também é expressivo.

Este resultado revela, portanto, a existência de crenças difundidas no contexto pesquisado de que é necessário combinar práticas tanto reativas quanto pró-ativas ao se depararem com as pressões ambientais e para controlar o grau de incerteza que os cerca. Assim, tentar controlar e enfrentar gradualmente tais pressões bem como poder criar um ambiente propício para enfrentar os desafios são ações desejáveis para o sucesso da organização, segundo as crenças dos atores pesquisados.

Quanto às crenças acerca do modelo ideal de estrutura organizacional, percebeu-se uma tendência a se concordar mais com um modelo de estrutura mais orgânico e menos com o modelo mecânico. Tal tendência pode ser observada em todos os *clusters*, embora um índice maior ocorreu no *cluster* inovador em gestão de pessoas e no muito inovador. O *cluster* que apresenta uma concordância mais aproximada entre os dois modelos de estrutura é o inovador em racionalização dos processos de trabalho, indicando que neste contexto foi considerado um modelo híbrido de estrutura. Assim, neste contexto, há uma concepção de que uma organização bem-sucedida deve combinar uma estrutura mais formalizada, centralizada e departamentalizada com uma estrutura menos hierárquica que permita um trabalho mais generalista e propicie liberdade aos trabalhadores para desempenhar suas tarefas. Embora tal combinação possa indicar certo paradoxo, parece refletir o momento de transição nas organizações. Diversos autores têm destacado a necessidade de alterações significativas nas estruturas e nos modelos de gestão. No entanto, na prática, os modelos alternativos ainda não conseguem traduzir-se em resultados confiáveis, sendo implementados muito mais a título de experiências, mas sem o abandono dos já testados e confiáveis modelos tradicionais.

Finalmente, podemos verificar os resultados relativos à terceira dimensão que define a teoria implícita de uma organização bem-sucedida – a relação indivíduo-organização. Constata-se, na concepção dos entrevistados, uma ligeira predominância dos elementos congruentes com a noção *community* em detrimento dos elementos *agency*, apesar de estes elementos também estarem presentes. No entanto, o grau de concordância é mais equilibrado entre os dois modelos no *cluster* considerado muito inovador, resultado que não ocorre nos demais *clusters*, onde há uma diferença um pouco maior em tal nível de concordância. Apesar das diferenças em relação a adesão a um ou outro modelo de gestão, elas não podem ser consideradas significativas a ponto de se estabelecer qual dos modelos é predominante entre os *clusters*. Assim, nesta relação, é mais adequado considerar-se a coexistência de elementos diferenciados em um mesmo modelo, o que corrobora o preconizado por Rousseau

e Arthur (1999), quando discorrem sobre a necessidade de um modelo híbrido de gestão que considere tanto as características *agency* como *community*. Portanto, os atores inseridos nos contextos estudados possuem uma teoria implícita que defende a habilidade de os atores tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, como faria um empreendedor autônomo, ao mesmo tempo em que enfatizam uma maior participação, interdependência, suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva entre os atores organizacionais. Assim, a combinação dos modelos *agency* e *community* indica, ainda, a necessidade de um aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva e tem como base a idéia de homem comprometido. Para Rousseau e Arthur, então, as noções *agency* e *community*, concebidas juntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas e às organizações, facilitando-lhes a criação de vantagem competitiva.

### Conclusões

Partindo-se da livre evocação sobre o conceito de uma organização bem-sucedida, pode-se verificar que há um conjunto de crenças que são compartilhadas por todos os atores participantes do estudo, independente de a empresa pertencer a diferentes padrões de inovação. Estas crenças denotam a importância da qualidade, do foco nas pessoas e da satisfação dos clientes como características significativas para o sucesso de uma organização. Os atores, no caso, estão reproduzindo um discurso hoje hegemônico na literatura gerencial.

Há, também, visões que se diferenciam conforme o padrão de inovação que caracteriza o contexto analisado. Assim, por exemplo, contextos muito inovadores valorizam mais as questões externas à organização, como a importância de saber lidar com ambientes altamente competitivos e turbulentos. Contextos pouco inovadores, por sua vez, atribuem maior destaque às questões mais internas à organização, aquelas de caráter mais gerencial, quando valorizam o controle de custos, a organização da empresa e a existência de metas bem definidas.

Finalmente, a teoria implícita dos atores inseridos em contextos inovadores em gestão de pessoas envolve uma preocupação com questões de longo prazo, ao valorizarem a questão do planejamento estratégico. Os atores inseridos em contextos inovadores em racionalização dos processos de trabalho focalizam a importância do resultado como questão chave para o sucesso da organização.

Quando se interpreta a teoria implícita à luz das três dimensões de análise organizacional, concluímos que não se pode identificar a predominância de um ou outro modelo em nenhuma das dimensões estudadas. Mais coerente, então, seria afirmar que, no geral, os atores atribuem características ideais que configuram uma combinação de modelos. Assim, a relação do ambiente ideal é aquela que se utiliza tanto de estratégias pró-ativas quanto reativas; a estrutura organizacional mais adequada é aquela que mistura caracte-

rística tanto de um modelo mecânico quanto orgânico e a relação do indivíduo com a organização devem ser balizadas por concepções híbridas do modelo *agency* e *community*.

Nestas três dimensões, o *cluster* a que pertencem as empresas não parece desempenhar um papel significativo no sentido de diferenciá-las quanto ao nível de aceitação das diferentes dimensões analisadas. Novamente, apesar das diferenças perceptíveis, há um nível elevado de compartilhamento das crenças entre as empresas analisadas, o que fortalece a conclusão da emergência de uma concepção largamente difundida no segmento industrial a qual pode ser base para a decisão sobre a adoção de inovações gerenciais ou consequência das próprias práticas inovadoras adotadas. Ou seja, pode-se concluir que os atores organizacionais, por meio de sua teoria implícita, estão mantendo determinados valores difundidos na sociedade como os mais adequados para as organizações serem bem-sucedidas, na medida em que compartilham um conjunto significativo destas crenças.

Finalmente, cabe destacar algumas das limitações que o presente estudo apresenta. O uso de uma perspectiva cognitivista para o exame das estruturas cognitivas e sua vinculação com diferentes padrões de inovação confere ao trabalho um caráter exploratório, por configurar uma vertente de trabalho que apenas se inicia entre nós e com reduzida produção acadêmica. Tal perspectiva associa-se a características metodológicas que, embora ofereçam detalhes mais ricos acerca do fenômeno não permite atender expectativas de generalização para além dos casos efetivamente estudados. Neste sentido, o número reduzido de entrevistados em cada uma das empresas, a presença de apenas uma empresa no cluster inovador em gestão de pessoas são limitações que devem ser assinaladas e superadas em futuros estudos na área.

### Referências

- Bastos, A. V. B. (2001). Cognição e ação nas organizações. In E. Davel & S. Vergara (Eds.), *Gestão com pessoas e subjetividade* (pp. 79-114). São Paulo, SP: Atlas.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistok.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord, (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: Vol. 1* (pp. 105-133). São Paulo, SP: Atlas.
- Downey, H. K., & Brief, A. P. (1986). How cognitive structures affect organizational design: Implicit theories of organizing. In H. P. Sims & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization* (pp. 165-190). São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (2001). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, SP: Atlas.
- Jenkins, M., & Johnson, G. (1997, June). Linking managerial cognition and organizational performance: A preliminary investigation using causal maps [Special Issue]. *British Journal of Management*, 8, 77-90.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Machado-Da-Silva, C. L., & Fernandes, B. H. R. (1998, out./dez.). Mudança ambiental e reorientação estratégica: Estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, 38(4), 46-56.
- Machado-Da-Silva, C. L., Guarido, E. R., Nascimento, M. R., & Oliveira, P. T. (2003). Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: O papel do formalismo. In M. M. F. Vieira & C. A. Carvalho (Eds.), *Organizações, instituições e poder no Brasil* (pp. 179-202). Rio de Janeiro, RJ: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Moraes, R. Teorias Implícitas. (2000). In R. Moraes (Ed.). *Construtivismo e ensino de ciências: Reflexões epistemológicas e metodológicas* (pp. 159-194). Porto Alegre, RS: Editora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo, SP: Atlas.
- Peixoto, A. (2004). *O uso e a efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção: Um survey compreensivo da indústria brasileira*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Robbins, S. P. (1988). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: LTC.
- Rousseau, D. M., & Arthur, M. B. (1999, Spring). The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, New York, 27(4), 19 - 32.
- Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1986). *The thinking organization*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vala, J., & Caetano, A. (1994). Teorias implícitas sobre organizações. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.). (1994). *Psicologia Social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 39-49). Oeiras, Portugal: Celta.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.

Recebido: 09/05/2005  
1ª revisão: 19/01/2006  
2ª revisão: 31/07/2006  
Aceite final: 17/08/2006