

Teoria Implícita de Organização Inovadora e Padrões de Inovação

Autoria: Janice Janissek de Souza, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar de que forma a teoria implícita de organização inovadora contribui para compreender como organizações de um mesmo segmento produtivo apresentam desempenho diferenciado nas suas tentativas de inovação. Buscou-se identificar o constructo teoria implícita a partir de uma combinação de duas estratégias metodológicas: a identificação do grau de centralidade de características consideradas inovadoras e do esquema de organização inovadora construído pelos gestores de duas empresas industriais baianas classificadas como muito e pouco inovadoras. Para tanto, realizou-se uma entrevista com uma questão aberta e um procedimento mais estruturado, envolvendo a escolha de uma lista de 16 características organizacionais consideradas inovadoras. No total, 11 gestores participaram do estudo. Concluiu-se que, no contexto muito inovador, os gestores entendem que a inovação inicia com um pensamento estratégico voltado para o mercado e para o ambiente externo. A teoria implícita de organização inovadora no contexto pouco inovador, por sua vez, envolve a compreensão de que organização inovadora é aquela que se volta, prioritariamente, para a sustentação do negócio através da melhoria de seus processos internos.

1. Introdução

Atualmente, há um consenso que o diferencial competitivo é representado, basicamente, pela capacidade de inovação das organizações. Pressupõe-se que a adoção de inovações envolve um complexo imbricamento de fatores e variáveis que não pode ser compreendido somente como uma transformação nas normas, estruturas, processos e objetivos. É necessário considerar a organização como um processo de relações psicossociais, onde o ator desempenha um papel fundamental na construção da realidade social e organizacional, pressupondo, assim, uma re-orientação cognitiva da organização (GIÓIA et al, 1996). Neste sentido, os enfoques tradicionais não mais dão conta de explicar os fenômenos envolvidos no processo de gestão da inovação. Começam a surgir, então, novas abordagens e perspectivas teóricas que lançam um olhar diferenciado para compreender a dinâmica da inovação organizacional (BORCHERS, 2005; BASTOS,2001). Uma destas abordagens, busca estabelecer uma interface entre a ciência cognitiva e a teoria organizacional. Lindell et al (1998:76), por exemplo, afirmam que *“a perspectiva cognitiva tem fornecido um poderoso instrumento para pesquisar o gerenciamento da mudança”*. Rosseau (1997) assevera que os estudos organizacionais têm sido fortemente influenciados pela abordagem cognitivista e um dos mais importantes desenvolvimentos da ciência organizacional, durante os últimos 20, anos tem sido o crescente interesse em como os membros das organizações conceitualizam e constroem o sentido de seu mundo organizacional.

Uma das formas mais dominantes utilizadas para compreender o pensamento humano é por meio do entendimento das estruturas cognitivas. Dentre os conceitos utilizados, o constructo “teoria implícita” tem se mostrado especialmente útil para verificar de que forma os atores organizacionais lêem, interpretam e constroem sentidos a partir de teorias científicas amplamente difundidas como as mais adequadas para que uma organização seja considerada inovadora. Pressupõe-se que as teorias científicas de inovação são compartilhadas pelos atores organizacionais, na medida em que elas se constituem em discursos ou retóricas amplamente disseminadas, tanto no contexto acadêmico quanto empresarial. No entanto, a teoria implícita exerce um papel de organizar e interpretar tais teorias científicas de modo que o entendimento científico da inovação seja re-elaborado de acordo com fatores de natureza pessoal, grupal e contextual. Diante de tais considerações definiu-se como problema central da presente

investigação a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma as teorias implícitas de organização inovadora podem contribuir para compreender como organizações de um mesmo segmento produtivo apresentam desempenho diferenciado nas suas tentativas de inovação?

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

1- Qual a complexidade e a natureza do esquema que gestores das empresas classificadas como muito e pouco inovadoras possuem em relação à inovação?

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

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

A seguir, no presente artigo, desenvolvem-se os fundamentos conceituais importantes para o entendimento do tema investigado.

2- Fundamentos teóricos

2.1- A teoria implícita de organização

Um exame da literatura na área da psicologia social evidencia, de uma maneira geral, dois tipos de enfoques principais para definir teoria implícita: enquanto um tipo de estrutura cognitiva cujo objetivo principal consiste em estruturar explicações sobre os eventos e, enquanto um processo que, de alguma forma, difere do conceito de teoria científica assumindo uma conotação de teoria ingênua, leiga, geralmente de natureza inconsciente, que pode ser identificada através de uma articulação lógica entre elementos que compõem um esquema cognitivo de pessoas, objetos ou fenômenos sociais. Ressalta-se que ambos os enfoques não são assumidos como excludentes em tais definições. O enfoque que envolve o exame mais minucioso da teoria implícita estabelecendo um paralelo com a teoria científica, apresenta alguns avanços, no sentido de delimitar melhor as particularidades deste tipo de estrutura cognitiva, pois envolve, também, mais dois eixos que possibilitam clarificar tal delimitação: a definição de que a teoria implícita é formada por um conjunto de elementos esquemáticos e a questão de que a teoria se forma por meio de alguma articulação lógica entre esse conjunto esquemático de características.

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

O estudo de teorias implícitas tem desempenhado um importante papel no entendimento do impacto do processamento da informação social em fenômenos organizacionais, tais como motivação (HEATH, 1999) empreendimento (ELLIOT e DWECK, 1988), orientação por objetivos (KATZ, BLOCK e PEARSALL, 1997), avaliação da liderança (KONRAD, 2000), julgamento social e tomada de decisão (GERVEY, CHIN,

HONG e DWECK, 1999) relações de poder (COLEMAN, 1997) e avaliação de treinamento (CRAIG, 2002) dentre outros.

Embora as pesquisas não sejam numerosas, pode-se observar que um dos temas recorrentes são as teorias implícitas de liderança e de desempenho. Assim, há um pressuposto de que as modernas teorias de liderança têm enfatizado a interação cognitiva entre líderes e seus seguidores. As experiências têm mostrado que características de personalidade, comportamento correto e uma situação apropriada para liderar já não são suficientes (Konrad, 2000). Desta forma, o sucesso da *performance* do líder depende, em grande parte, de o quanto o líder é aceito pelo grupo. Considerando que as teorias implícitas de liderança influenciam largamente tal percepção, seu estudo tem ganhado importância. Outro tópico de pesquisa que tem se utilizado das teorias implícitas é a motivação. Heath (1999), por exemplo, destaca a importância do entendimento da operação das teorias implícitas de motivação na organização. Tais teorias são crenças que o gerente mantém sobre como ele pode, de forma mais eficaz, atuar para motivar seus empregados a fim de alcançarem níveis aceitáveis de desempenho ao longo do tempo.

Coleman (1997) investigou teorias implícitas de poder, pois afirma que as concepções que os gestores centrais têm de poder permanecem não compreendidas. Isto se deve, principalmente, ao fato de que a natureza abstrata e complexa do constructo torna difícil conhecer quais das muitas dimensões possíveis das relações de poder poderiam ser importantes para o processo de tomada de decisão gerencial. Uma das principais conclusões do estudo foi a de que gerentes com teorias implícitas competitivas sobre a relação de poder tendem a compartilhar menos o poder com os subordinados, enquanto que gestores com teorias implícitas de poder de caráter cooperativo tendem a compartilhá-lo com os subordinados. Cabe salientar que ao se fazer a revisão de pesquisas que utilizam o constructo teoria implícita, não se encontrou nenhuma investigação abordando a questão da inovação. Tal constatação, portanto, reforça a idéia de que os resultados do presente estudo poderão contribuir para preencher uma lacuna existente no campo que articula cognição e inovação.

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

2.2. A teoria explícita de organização inovadora: as explicações científicas sobre a inovação organizacional

O conceito de inovação envolve a idéia de algo novo que pode ser implementado em diversas dimensões organizacionais. Neste sentido, a inovação pode ser entendida, também, a partir da utilização de diversos critérios. Ela pode ocorrer tanto na organização geral do trabalho, nas práticas de gestão, na produção de um produto ou serviço ou na melhoria de práticas e produtos já existentes. Além disso, existem diferentes abordagens de inovação, desde aquelas que a tratam como um imperativo externo à organização, determinando as ações internas e o comportamento dos indivíduos até aquela que a considera como um fenômeno socialmente construído que depende da forma como os atores organizacionais envolvidos percebem, interpretam e constroem sentido de tal processo. Na presente investigação optou-se por abordar a inovação em práticas de gestão, pois foi esse o critério utilizado para classificar as empresas como muito e pouco inovadoras.

A adoção de práticas de gestão é uma das dimensões organizacionais na qual a inovação pode ocorrer. Pode-se dizer que, neste caso, a inovação ocorre no modelo de gestão adotado pela empresa e pode envolver desde alterações nas estruturas, na organização do processo de trabalho até aquelas que modificam as práticas de gestão de pessoas. De uma maneira geral, as inovações neste campo visam encontrar novos princípios e novas relações

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

Desta feita, as organizações necessitaram buscar novos princípios de organização e novas formas de relacionamento entre seus empregados. Surgem, então, conceitos que incorporam as mudanças em curso e que são traduzidas em expressões, tais como, “ambiente de trabalho de alto envolvimento”, “produção enxuta”, “pós-fordismo”, “organização em rede”, “pós-burocrática”, “organização flexível”, dentre outras (ECCLES, NOHRIA e BERKLEY, 1994). Apesar dos vários rótulos utilizados, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é possível identificar um conjunto de características básicas que compõem a lógica das novas formas de organização do trabalho, ou seja, estruturas mais horizontalizadas; empoderamento das pessoas; concepção mais dinâmica da estrutura organizacional; ênfase nas competências organizacionais; reconhecimento do conhecimento como ativo organizacional intangível; aumento do grau de flexibilidade na organização do trabalho; estímulo à cooperação entre trabalho e gerenciamento e participação dos trabalhadores nas decisões e bem estar financeiro da empresa. Estes novos princípios que orientam as organizações são implementados, geralmente, por meio das chamadas práticas de gestão que, por sua vez, concretizam a lógica conceitual das novas formas de organização do trabalho.

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

Na classificação de Loiola et al (2003) e Teixeira (2006), as práticas que podem ser incluídas no domínio da gestão de pessoas são aquelas que envolvem uma combinação de organização do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. Elas são adotadas com a finalidade de oferecer maior participação na tomada de decisão (empowerment), oportunidades para aprender novas habilidades (cultura aprendizagem) e um incremento nos incentivos financeiros para que se estimule maior dedicação e esforços para o alcance de metas. Envolvem, também, normalmente, alguma forma de trabalho em equipe, círculos de qualidade e remuneração por desempenho (TEIXEIRA, 2006). Way (2002) comenta que este novo padrão de gestão de pessoas cria um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (HPWS- High Performance Work Systems). Em organizações que adotam esse sistema há uma preocupação em selecionar, desenvolver, reter e motivar pessoas que respondam adequadamente as exigências demandadas por tais práticas (WAY, 2002).

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

Requeriments Planning) Supply-Chain Management, Seis Sigma, dentre outras, são exemplos de tais aperfeiçoamentos. Conforme destacam Loiola et al (2003) e Teixeira (2006) as práticas do domínio da gestão da produção combinam variadas metodologias de gestão participativa com tecnologia de informação e têm como objetivos principais flexibilizar a produção e obter sistemas mais eficazes.

O terceiro e último domínio definido por Loiola et al (2003) e Teixeira (2006) é aquele que envolve um conjunto de práticas cuja preocupação principal é com o desempenho organizacional. Assim, estas práticas representam uma nova forma de organizar o trabalho humano e acrescentar valores a preocupação com a qualidade e a satisfação de stakeholders, salientando a participação de trabalhadores no processo decisório, valorizando a aprendizagem e a transferência de tecnologia, reduzindo custos e aumentando a produtividade organizacional (Teixeira, 2006). A principal prática que aglutina os valores preconizados neste domínio é a Gestão da Qualidade Total. No entanto, diversas outras também apresentam uma preocupação com o desempenho e qualidade e podem ser consideradas coadjuvantes neste processo de gestão: Terceirização, Reengenharia e Just in Time.

3. Procedimentos metodológicos

Nesta etapa do trabalho são explicados os principais procedimentos utilizados para desenvolver o estudo.

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de natureza compreensiva e aprofundada sobre a formação de uma estrutura cognitiva em organizações com diferentes padrões de inovação. O estudo de caso torna-se o método mais adequado tendo em vista que a natureza do objeto a ser investigado, a compreensão da teoria implícita de organização inovadora, exige um tratamento intensivo dos dados. Considera-se, também, que a natureza preponderantemente qualitativa da pesquisa é coerente com a abordagem teórica adotada para o presente estudo. Neste sentido, concebe-se o papel do ator como central na construção da inovação organizacional. Conforme afirma Birman (1991 p.15) *“reconhecer...a produção do sujeito na produção do objeto teórico é afirmar, ao mesmo tempo, que o sujeito empreende um trabalho de interpretação do real e que a interpretação é constitutiva da objetividade científica”*.

Foram selecionadas duas empresas industriais de grande porte, situadas na região da grande Salvador, classificadas como tendo diferentes padrões de inovação organizacional: muito e pouco inovadora. O critério para escolha da empresa tomou como base os resultados de uma pesquisa anterior que identificou a extensão de uso de 12 práticas inovadoras de gestão, em um conjunto de 215 empresas industriais brasileiras, cujos detalhes podem ser encontrados em Teixeira (2006).

A empresa “A” classificada como muito inovadora é uma multinacional dedicada, exclusivamente, à agricultura e pioneira em biotecnologia. Seus principais produtos são os herbicidas, sementes e produtos da biotecnologia. Em dezembro de 2001, foi inaugurada, no Pólo Petroquímico de Camaçari, a primeira fábrica da empresa no Brasil.

A empresa “B” classificada como pouco inovadora, é uma multinacional norte americana do ramo de produtos químicos inorgânicos. A filial na Bahia é especializada na produção de Dióxido de Titânio. Emprega mais de 4 mil pessoas globalmente e aproximadamente 300 na Bahia. É uma das líderes no seu setor de atuação. Devido ao caráter de sua produção, a preocupação com o meio ambiente e com as comunidades circundantes é constante, constituindo normas e procedimentos altamente controlados.

Após a escolha das empresas, selecionaram-se os participantes do estudo constituídos por todos os empregados que ocupam cargo de gerência nas empresas pesquisadas. Na empresa “A” foram entrevistados 3 gerentes: 1 de saúde e segurança, 1 de manutenção e 1 de produção. Na empresa “B” participaram 8 gerentes: Saúde e segurança, Suplay, Jurídico,

Produção, Manutenção, Financeiro, Qualidade e Técnico. Existe uma diferença entre o número de entrevistados nas duas organizações pesquisadas. Na verdade, tal diferença reflete o tipo de estrutura hierárquica que caracteriza cada uma das organizações. Assim, na empresa mais inovadora apenas três pessoas ocupam, efetivamente, cargo gerencial. Além disso, por se tratar de um estudo de natureza predominantemente qualitativa e intensiva, o tamanho da amostra não representa, por si só, uma limitação do estudo. A representatividade será garantida na medida em que o foco do estudo recai no nível gerencial e, desta forma, todos os empregados deste nível das empresas participaram do estudo.

Dois estratégias de coleta de dados foram utilizadas: uma entrevista semi-estruturada e um procedimento semi-estruturado de escolha de características pré-selecionadas pelo pesquisador. A primeira etapa teve como objetivo identificar os elementos que compõem o esquema cognitivo dos dois grupos de gestores sobre o que é uma organização inovadora. Para tanto, utilizou-se uma entrevista semi-estruturada e em profundidade com os gestores de cada empresa participante do estudo. A entrevista centrou-se em uma única questão chave que investigou o que era uma organização inovadora na concepção dos gestores. Esta parte da coleta de dados foi gravada. A segunda etapa envolveu a identificação do grau de centralidade atribuído pelos gestores a algumas características que a literatura científica aponta como sendo próprias de uma organização inovadora. O grau de centralidade é obtido a partir da combinação de dois aspectos. Primeiro, pela ordem de escolha das características, ou seja, aquelas escolhidas em primeiro lugar são consideradas mais importantes, pois, segundo a teoria das representações sociais estão mais salientes e mais significativamente representadas nas estruturas de conhecimento dos indivíduos. Em segundo lugar, a frequência com que determinada característica é escolhida determina o quanto ela é difundida e compartilhada entre os membros de um grupo ou de uma organização.

Os conteúdos obtidos por meio das entrevistas gravadas foram, primeiramente, transcritos na íntegra. Em seguida, procedeu-se uma leitura cuidadosa de todo o material. Após a leitura, separaram-se os conteúdos evocados que respondiam de forma mais direta a pergunta inicial da entrevista e que definiam as características de uma organização inovadora. Tais conteúdos foram agrupados em torno de grandes temas ou categorias. Em cada categoria definida procurou-se também identificar a existência de subcategorias que pudessem de alguma forma, especificar mais o entendimento do que é uma organização inovadora.

Quanto ao procedimento utilizado na análise do grau de centralidade das características, inicialmente, organizou-se um banco de dados no programa SPSS versão 13. Em seguida, digitou-se o número da ordem segundo o qual as características foram escolhidas pelo pesquisado. Com tais dados, foi possível definir a média da ordem de escolha da característica e a análise de frequência possibilitou identificar quantas vezes as características foram escolhidas. Depois, colocaram-se em ordem as médias e a frequência de maneira que se construísse um mapa de dispersão espacial que permitisse identificar a localização das características nas regiões mais centrais ou mais periféricas de tal mapa. As teorias implícitas de organização inovadora, em cada um dos contextos pesquisados, foram construídas a partir da combinação dos resultados obtidos na análise de dois procedimentos de coleta de dados: a identificação do esquema e da centralidade de características de uma organização inovadora.

4- Resultados e discussão

Esta parte do trabalho envolve a identificação da teoria implícita de organização inovadora. Exploram-se aqui, primeiramente, os conteúdos extraídos do procedimento de coleta de dados mais estruturado e, em seguida, o de natureza mais qualitativa. Primeiramente, busca-se identificar o grau de centralidade existente entre um conjunto de características do modelo de gestão organizacional e de gestão de pessoas entre os gestores dos dois contextos pesquisados. Tal análise é feita com base no procedimento metodológico

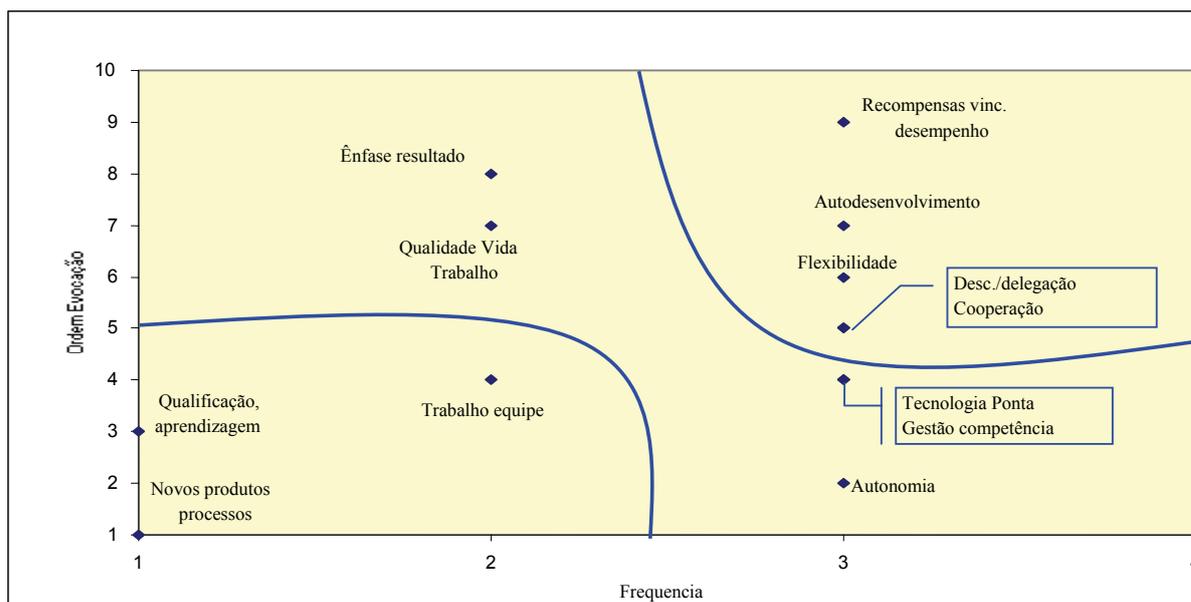
onde se solicitou a escolha de algumas características consideradas pela literatura da área como as mais importantes na promoção da inovação e suas respectivas justificativas. Após, explora-se o esquema de uma organização inovadora construído pelos gestores inseridos em cada um dos contextos pesquisados. Os elementos que formam tal esquema foram extraídos das entrevistas abertas gravadas que exploraram a questão “o que é uma organização inovadora”. Neste sentido, então, será possível comparar o grau de complexidade e a natureza dos conteúdos do esquema construído entre os gestores dos dois contextos pesquisados. Por último, através de uma articulação entre a centralidade das características e as categorias dos esquemas identificados será possível construir as teorias implícitas de organização inovadora, em cada um dos contextos investigados.

4.1. O grau de centralidade das características inovadoras dos modelos de gestão organizacional e de pessoas

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

A análise dos mapas é realizada a partir da observação de quatro áreas demarcadas de acordo com a dispersão espacial das características. Neste sentido, quatro conjuntos de características podem ser identificados 1) características centrais, aquelas que foram escolhidas como as mais importantes (as primeiras na ordem de escolha) e mais compartilhadas (as mais escolhidas) pelo grupo de gestores de cada contexto estudado. Situam-se na parte inferior esquerda do mapa. 2) Características periféricas, aquelas que foram consideradas menos importantes (as últimas na ordem de escolha) e também menos vezes escolhidas ou compartilhadas pelo grupo de gestores. Situam-se na parte superior direita do mapa. 3) Características amplamente compartilhadas, mas consideradas menos importantes: foram frequentemente escolhidas por último em termos de ordem. Situam-se na parte superior esquerda do mapa. 4) Características importantes, mas não compartilhadas: aquelas que foram as primeiras na ordem de escolha, mas citadas com pouca frequência. Situam-se na parte inferior direita do mapa.

Figura 1: Mapa centralidade características contexto muito inovador



Fonte: Dados da entrevista semi-estruturada

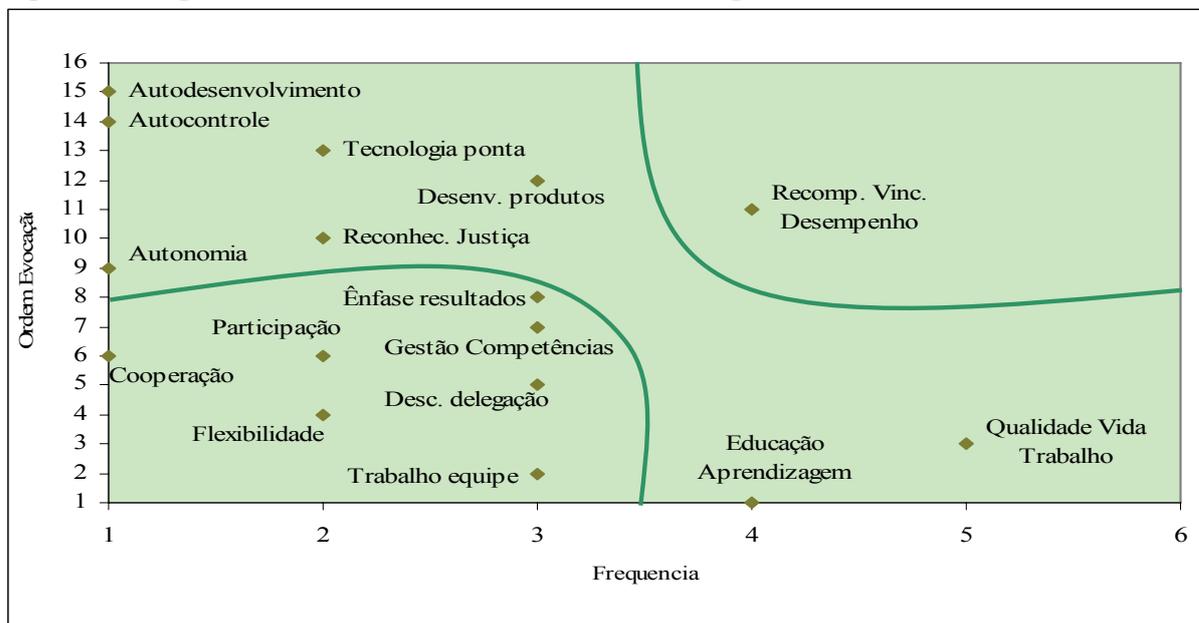
Observando a configuração das Figuras 1 e 2 é possível perceber que as dezesseis características se distribuem de forma distinta nos contextos pesquisados. Assim sendo, os gestores do contexto mais inovador compartilham mais significativamente a idéia de que uma organização inovadora é fundamentalmente aquela que desenvolve produtos, investe em qualificação, aprendizagem e desenvolvimento e organiza o trabalho com base em equipes.

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

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

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

Figura 2: Mapa centralidade características contexto pouco inovador



Fonte: Informações coletadas através da entrevista semi-estruturada

No contexto pouco inovador percebe-se um conjunto mais eclético de características e justificativas. Para os gestores deste contexto, várias dimensões entram em cena para justificar determinadas características como sendo centrais à inovação.

Portanto, as características centrais escolhidas por tais gestores são importantes para promover a inovação por que proporcionam uma equipe motivada, um clima de confiança entre as pessoas, a existência de novas oportunidades, práticas de reconhecimento, o espírito de equipe, a sinergia e a diversidade por meio da participação, do trabalho em equipe e da flexibilização organizacional; propiciam o alcance de resultados, tais como a qualidade do trabalho e o sucesso organizacional através da delegação e da flexibilização; criam ambiente

propício à inovação e criatividade através da cooperação, participação e flexibilidade e retiraram o caráter hierárquico para melhorar a comunicação e tomar decisões mais acertadas por meio da delegação e do trabalho em equipe.

Os resultados diferenciados também podem ser explicados segundo outros fatores que podem ser identificados. Um primeiro aspecto a ser considerado é que o resultado encontrado pode ter sido influenciado pelas diferentes estruturas hierárquicas existentes entre as duas empresas pesquisadas. Isto implica dizer que um corpo gerencial menor, com uma estrutura hierárquica enxuta, como é o caso da empresa “A”, revela ter um foco mais centralizado num determinado objetivo compartilhando, de forma mais significativa, poucas características que são consideradas importantes. Uma estrutura gerencial mais numerosa, por sua vez, tende a dificultar a convergência para um conjunto menor de características consideradas importantes. Foi o que se observou no contexto menos inovador. Há uma combinação de diversas questões que o grupo de gestores deste contexto compartilha e avalia como relevantes à inovação. Assim, é coerente afirmar que a dispersão em relação à existência de um foco mais central pode levar a ações individuais e coletivas, também, difusas.

A divisão da organização em muitas áreas e departamentos é reconhecidamente um fator que dificulta a flexibilidade, o fluxo de informações e a sinergia necessária para o processo de inovação organizacional (CHANLAT, 2002; OSTERMAN, 1994, APPENBAUN e BATT, 1994, dentre outros). Além desta questão, estudos têm demonstrado que a forma de estruturar o conhecimento é muito influenciada pela área de atuação dos gestores. Assim, as pessoas constroem sentido sobre a inovação e neste processo elas desenvolvem concepções, expectativas e conhecimentos particulares sobre tal fenômeno (ORLIKOSWSKI e GASH, 1994).

Outra característica que apresentou um perfil diferenciado entre os contextos foi a questão da qualificação e aprendizagem. Enquanto foi considerado um aspecto central no contexto mais inovador, no outro contexto estudado ela se apresentou como algo importante (primeiro lugar na ordem de evocação), mas não totalmente compartilhada entre os gestores (quarto lugar na ordem de frequência), ou seja, esta não é uma visão unânime entre o corpo gerencial da empresa “B”. Uma diferença significativa também ocorre na forma como os gestores avaliam a centralidade do investimento em desenvolvimento de novos produtos e processos. Esta foi a característica mais central, ou seja, mais valorizada e mais compartilhada para os gestores da empresa “A”, enquanto que no contexto menos inovador ela aparece nas escolhas dos gestores mas de forma menos valorizada. Neste caso, também, se pode recorrer à comparação com o resultado da configuração do esquema de organização inovadora construído pelos gestores. Conforme avaliam os gestores do contexto muito inovador, desenvolver novos produtos envolve manter-se alinhado com as necessidades do mercado e também uma sintonia com o ambiente externo. Um entendimento bastante distinto fica evidenciado, também, na avaliação da importância de três características de organização inovadora. Neste sentido, flexibilidade, cooperação e delegação, e descentralização situam-se em áreas opostas nos mapas dos contextos pesquisados. Enquanto tais características são consideradas muito centrais na visão dos gestores da empresa pouco inovadora, para os do contexto mais inovador elas influenciam a inovação apenas de forma periférica. Após ter-se discutido a importância e a centralidade de algumas características consideradas inovadoras, no próximo item apresenta-se como se configuram os esquemas de organização inovadora em cada contexto estudado.

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

A análise do grau de complexidade do esquema construído pelos gestores é realizada a partir de dois tipos de discussão. Inicialmente, discorre-se a respeito do número de idéias

evocadas por categorias e subcategorias nos contextos mais e menos inovadores. Pressupõe-se que quanto maior o número de idéias evocadas pelos dois grupos de gestores mais complexo será o esquema de organização inovadora. Um segundo tipo de análise refere-se à discussão da natureza dos conteúdos que constituem os esquemas construídos.

Tabela 1: Categorias, subcategorias e número de idéias evocadas na empresa muito inovadora

Nº	Categorias	Sub-categorias	Nº idéias evocadas
1	Pensamento estratégico	Voltado ambiente externo	5
2	Ênfase Pessoas	Conviver diversidade	9
		Identificar e desenvolver talentos inatos	3
		Perfil Comportamental	2
		Conceder <i>empowerment</i>	1
3	Processos internos	-	7
4	Liderança	Conhecer equipe	2
		-	2
Total	4	6	31
Média do número de idéias evocadas por gestor entrevistado			10,33

Fonte: Análise de conteúdo das entrevistas abertas

Conforme se pode observar na Tabela 1, os gestores inseridos no contexto muito inovador identificaram quatro grandes categorias em torno das quais eles estruturam o entendimento do que é uma organização inovadora. Tais categorias se subdividem em seis temas que, por sua vez, se desdobram em um total de 31 idéias evocadas.

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

Na empresa considerada pouco inovadora (Tabela 2) também se identificou quatro grandes categorias que foram utilizadas para estruturar o conhecimento acerca do que é uma organização inovadora. Estas se desdobram em cinco subcategorias compostas de um total de 39 idéias evocadas. Desta forma, considerando que o grupo de gestores era formado por oito pessoas o número médio de idéias evocadas por gestor foi de 4,87.

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

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

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

Os achados de Isenberg (1984; 1986) e Glaser (1984) e os resultados da presente pesquisa, indicam, então, que o grau de complexidade do esquema que gestores têm da inovação pode relacionar-se com o quanto eles estão expostos a processos de inovação em práticas de gestão além da especialidade que possuem no papel de gestores. O

desenvolvimento da especialização, na forma de esquemas altamente elaborados, resultam, assim, da incorporação proveniente de muitas experiências em áreas específicas.

Tabela 2: Categorias, subcategorias e número de idéias evocadas na empresa pouco inovadora

Nº	Categorias	Sub-categorias	Nº idéias evocadas
1	Processos internos	Estrutura	6
		Processos informatizados	2
		Não ter medo experimentar processos novos	1
		-	6
2	Ênfase pessoas	Perfil desejado	3
		Dificuldades	3
		-	3
3	Liderança	-	4
4	Sustentação Negócio	-	4
Total	4	5	39
Média número de idéias evocadas por gestor entrevistado			4,87

Fonte: Análise de conteúdo das entrevistas abertas

Após discutir-se a complexidade dos esquemas, discorre-se a respeito da natureza dos conteúdos que compõem as categorias formadoras do esquema construído pelos gestores. As três categorias avaliadas como importantes para uma organização ser considerada inovadora, pelos dois grupos de gestores pesquisados, referem-se à necessidade de se enfatizar as pessoas, possuir processos internos inovadores e o papel da liderança. No entanto, os conteúdos que sustentam tais categorias se apresentam de forma diferenciada e merecem ser discutidos com mais detalhes.

A diferença mais fundamental entre os esquemas em relação à categoria “ênfase em pessoas” é que enquanto os gestores do contexto mais inovador entendem que uma empresa inovadora é aquela que busca um determinado perfil de pessoas e, em cima deste, prepara e desenvolve na direção desejada, os gestores do contexto menos inovador parecem colocar a responsabilidade pela inovação muito mais no perfil pronto sem considerar a necessidade de desenvolvimento e direção. Talvez por isso mesmo, associem o processo de inovação às dificuldades de se gerenciar pessoas, principalmente àquelas relacionadas com a falta de qualificação e com o despreparo. Outro ponto que marca a diferença entre os esquemas de organização inovadora é a questão da diversidade que aparece apenas no esquema dos gestores da empresa muito inovadora, através da convivência entre novos e antigos empregados. Consideram que enquanto os mais jovens questionam e trazem novas e diferentes idéias os mais antigos garantem o funcionamento do sistema e oferecem suporte à empresa enquanto a inovação não se traduz em resultados concretos.

Os processos internos à organização, também, representam uma categoria importante no entendimento da inovação para os dois grupos de gestores. Todavia, há uma maior ênfase atribuída aos processos internos no esquema dos gestores da empresa “B”, pois um número maior de subcategorias está associado a eles em tal contexto. Os gestores inseridos no contexto mais inovador denotam ter um entendimento mais integrado entre processos internos e estratégia organizacional. Tudo indica que tal integração se dá por meio da informatização e automatização. Já os gestores inseridos no contexto menos inovador enfatizam os aspectos estruturais e o “sair do comum” como características definidoras de uma organização inovadora. A informatização, que aparece no esquema construído pelos gestores da empresa “B”, atua como uma facilitadora da comunicação. A categoria que atribui à liderança como uma dimensão chave da inovação organizacional talvez seja a mais similar em relação aos conteúdos que a compõem, quando se comparam os dois contextos pesquisados. Neste sentido, os gestores inseridos nos dois contextos referem que a necessidade de lidar com o

diferente e estar próximo ao grupo, ouvindo e tendo uma postura aberta ao diálogo são importantes características de um líder de empresa inovadora. No entanto, a necessidade de conhecer a equipe, entendendo as suas limitações e anseios é uma subcategoria presente apenas no esquema dos gestores da empresa mais inovadora. Por outro lado, não ter medo da mudança, aparece como uma característica importante para o líder de empresa inovadora no entendimento dos gestores da empresa “B” Finalmente, a categoria que marca a maior diferença em termos de entendimento da inovação e o pensamento estratégico e sustentação do negócio. A categoria pensamento estratégico aparece como importante dimensão da inovação na visão dos gestores inseridos no contexto mais inovador, enquanto que sustentação do negócio constitui uma categoria do esquema construído pelos gestores da empresa considerada menos inovadora. Na medida em que enfatizam o pensamento estratégico os gestores consideram que, para haver inovação, é necessário se antecipar ao futuro, olhar para fora da organização, ser capaz de prospectarem cenários e ter vontade de ser pioneiro. Por outro lado, enfatizar a sustentação do negócio enquanto algo voltado ao alcance de resultados e para os perigos da inovação denota que uma empresa inovadora é também aquela que toma certos cuidados e não se aventura irresponsavelmente, pois nem toda inovação traz resultados positivos à organização. Dessa forma, tudo indica que o esquema dos gestores inseridos na empresa A envolve o entendimento da inovação de forma mais pró-ativa enquanto que o outro grupo de gestores concebe-a a partir de uma postura mais cautelosa, defensiva e reativa.

Após ter-se definido que características são consideradas mais centrais assim como os elementos que formam os esquemas de organização inovadora, torna-se possível identificar as teorias implícitas de organização inovadora, em cada contexto pesquisado.

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

Até o momento, os elementos estavam sendo descritos e discutidos de forma isolada. Nesta etapa, busca-se construir uma articulação entre tais elementos de modo que se possam construir as teorias implícitas de organização inovadora. De acordo com a Figura 3, pode-se inferir que uma organização inovadora, para o grupo de gestores do contexto muito inovador em práticas de gestão, é aquela que, primeiramente, tem um pensamento estratégico. Este pensamento estratégico envolve manter-se alinhado com as necessidades/exigências do mercado e pensar como a organização será no futuro mais distante. Através do pensamento estratégico uma organização inovadora mantém-se voltada para o ambiente externo, evidenciando uma postura aberta que permite acompanhar as transformações e a dinâmica das mudanças no cenário externo, tanto aquele mais próximo quanto o mundial.

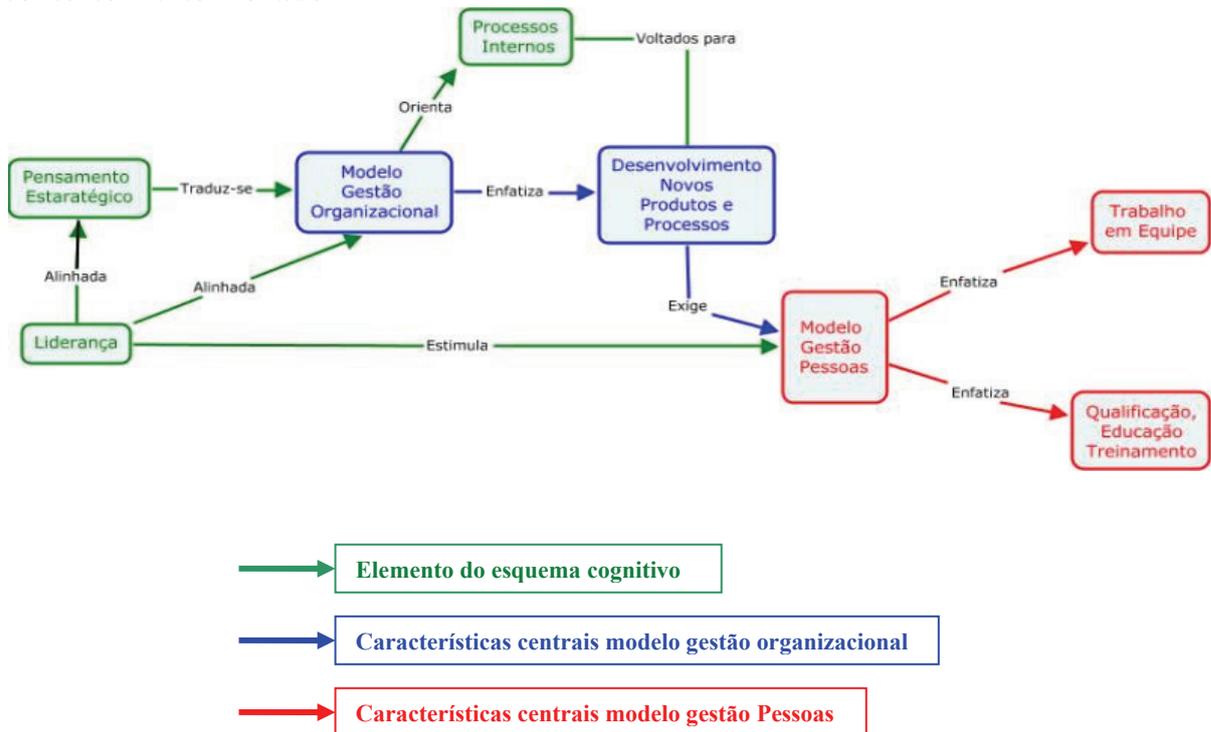
Baseado neste pensamento estratégico a organização inovadora define um modelo de gestão organizacional voltado prioritariamente para o desenvolvimento de novos produtos e processos, no sentido de se manter alinhado e ou à frente com as necessidades do mercado.

Tal modelo de gestão forma a base para a definição dos processos internos à organização que também tem como prioridade desenvolver novos produtos e processos. O funcionamento da organização inovadora, de acordo com tal modelo de gestão organizacional, precisa de um modelo de gestão de pessoas que enfatize a qualificação, a educação e o treinamento e o trabalho em equipe.

A ênfase na qualificação tem como pressuposto principal que as pessoas possuem um talento inato que precisa ser desenvolvido e adaptado ao perfil que se deseja, ou seja, alinhado com o pensamento estratégico da organização.

Já o trabalho em equipe permite que haja a diversidade de idéias e pensamentos necessários pra o desenvolvimento de novos processos e produtos, além de garantir que o grupo permaneça unido e coeso.

Figura 3: Teoria implícita de organização inovadora construídas pelos gestores do contexto muito inovador



Fonte: Elaboração própria

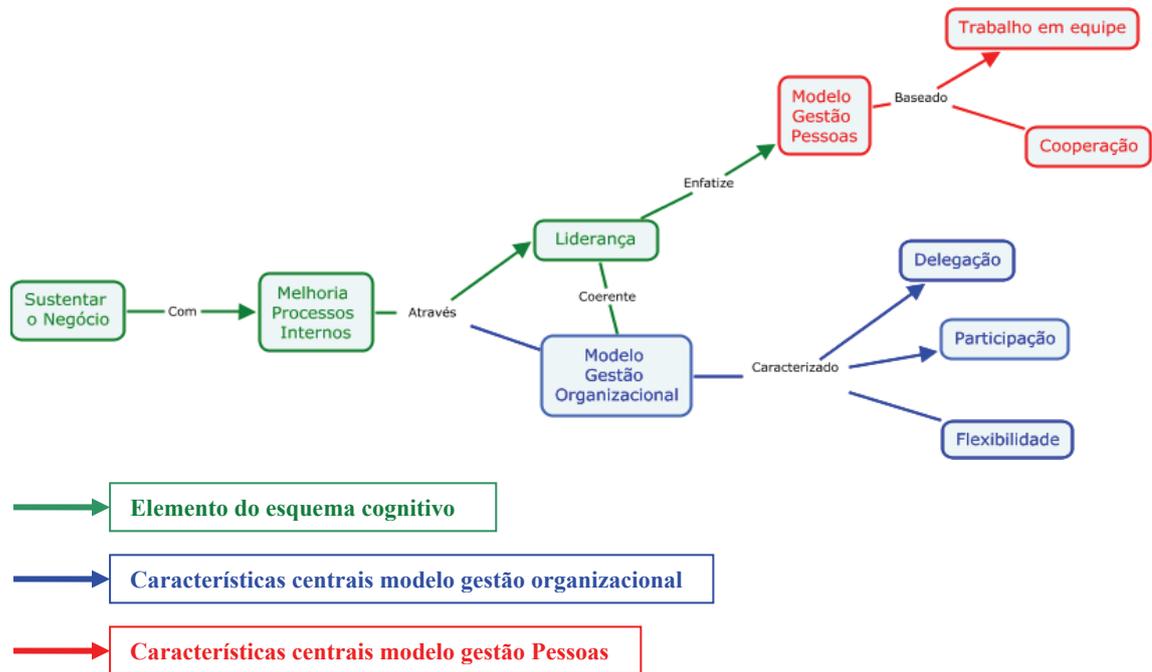
Finalmente, de acordo com a teoria implícita de organização inovadora neste contexto, concebe-se que a liderança tem um papel articulador entre todos os elementos, ou seja, oferece o apoio e o suporte para que todos os demais elementos se mantenham alinhados. Por isso, uma postura de ouvir e estar próximo das pessoas, identificando necessidades é, significativamente, enfatizado pelos gestores. A teoria implícita de organização inovadora construída pelos gestores do contexto muito inovador então, tem como principal eixo articulador a noção da visão estratégica, voltado para o ambiente externo. Assim, para ser inovadora uma empresa precisa organizar-se internamente em função da sua visão estratégica.

No contexto pouco inovador, conforme era esperado, encontrou-se uma articulação lógica diferente e, portanto, uma teoria implícita distinta do outro contexto estudado. A Figura 4 mostra a configuração formada pelos elementos que compõem a teoria implícita de organização inovadora para os gestores do contexto menos inovador.

Uma organização inovadora, na concepção dos gestores inseridos na empresa “B”, é aquela que, primeiramente, busca a sustentação do negócio. Tal sustentação é alcançada por meio da melhoria dos seus processos internos os quais, por sua vez, são viabilizados através de um modelo de gestão organizacional que enfatize a delegação, a participação e a flexibilidade. Neste sentido, tais ênfases são importantes, pois retiram o caráter hierárquico, melhoram a comunicação, possibilitam uma tomada de decisão mais correta e trazem resultados em termos de qualidade e sucesso organizacional. Possibilitam, ainda, que o grupo esteja motivado, trabalhando num clima de confiança onde existam novas oportunidades e práticas de reconhecimento e onde haja um espírito de equipe e o estímulo à criatividade. A melhoria dos processos ocorre, também, pela atuação da liderança que é considerada o principal agente formador e articulador entre o modelo de gestão organizacional e o modelo de gestão de pessoas, este último, voltado, essencialmente, para a cooperação e para o trabalho em equipe.

Uma empresa inovadora, segundo os gerentes inseridos neste contexto, envolve, basicamente, um olhar para o ambiente interno da organização.

Figura 4: Teoria implícita de organização inovadora construídas pelos gestores do contexto pouco inovador



Fonte: Elaboração própria

Tal ambiente interno deve desenvolver um conjunto de características que propiciarão a melhoria dos processos internos. Destaca-se, neste sentido, a ausência da dimensão qualificação e desenvolvimento como algo central no entendimento da inovação. Ou seja, para este grupo de gestores os indivíduos devem ter um perfil pronto para atuar em um contexto inovador. Devem então, saber conviver com a diversidade, ser flexíveis, manter o interesse pelos outros e ter maturidade suficiente para atuar em tais contextos.

5. Conclusão

Pode-se concluir que as teorias implícitas de organização inovadora ajudam a compreender os processos de inovação em práticas de gestão porque são resultantes de um processo que articula não só as cognições, mas, também, ações empreendidas pelos atores pesquisados. Portanto, coerentemente com a visão de organização como um processo de *sensemaking* (WEICK, 1995), as diferenças encontradas entre os conteúdos que configuram as teorias implícitas de organização inovadora, nos dois contextos estudados, guardam estreita relação com os diferentes padrões de inovação, demonstrando que as teorias científicas são filtradas e interpretadas de acordo com um contexto individual, grupal e social. Assim, confirma-se a necessidade de se adotarem abordagens mais construtivistas que “olhem” além das teorias científicas sobre inovação organizacional, já que processos psicossociais atuam como “lente” para empreender tal compreensão da inovação, com impactos sobre as práticas de gestão utilizadas.

A dinâmica da inovação parece ser mais estimulada e reforçada por um processo de pensamento e ação quando envolve uma perspectiva a) mais aberta ao ambiente externo, que enfatiza as necessidades do mercado, o pioneirismo e o desejo de criar o novo incluído num pensamento estratégico que orienta todos os demais processos organizacionais; b) que enfatiza o desenvolvimento, a qualificação e o acompanhamento dos talentos das pessoas direcionando-os de acordo com o plano estratégico da organização; c) que valoriza os aspectos mais técnicos do modelo de gestão como o desenvolvimento de produtos e a

qualificação profissional; d) que possui um maior consenso e um foco mais direcionado do que estimula a inovação e e) que tem uma postura mais proativa em relação às tendências e ao futuro da organização.

A dinâmica da inovação parece ser menos estimulada e reforçada por um processo de pensamento e ação quando: a) considera-se a inovação como um processo voltado para o ambiente interno, enfatizando a melhoria dos processos e a sustentação do negócio; b) enfatizam-se as pessoas por meio da escolha de um perfil adequado considerado inato para estimular e conviver com a inovação; c) se valoriza os aspectos mais relacionais dos modelos de gestão, tais como a cooperação, trabalho em equipe, descentralização e delegação e participação; d) haja uma visão menos consensual e mais difusa das características centrais da inovação e e) há uma postura mais reativa da inovação enfatizando os cuidados e os riscos que a inovação pode provocar.

O presente estudo possibilitou avançar no entendimento da delimitação do conceito de teoria implícita o que permitiu, também, articular diferentes estratégias metodológicas, combinando procedimentos mais estruturados com semi-estruturados, representando um aperfeiçoamento, não só no entendimento da formação da teoria implícita, mas, sobretudo, da inovação organizacional. Destaca-se que as contribuições que o presente estudo traz para a compreensão da inovação estão circunscritas a um determinado enfoque e abordagem, ou seja, ao papel das estruturas cognitivas enquanto influenciadores do comportamento gerencial. Reconhece-se, portanto, que o fenômeno da inovação envolve muitas outras dimensões, inclusive com implicações direta no funcionamento da cognição humana. Finalmente, sugerem-se alguns temas que poderão compor uma agenda de pesquisa para futuros trabalhos: ampliar o número de empresas pesquisadas para confirmar ou refutar as principais conclusões do presente estudo; ampliar a compreensão da influência do tamanho das estruturas hierárquicas no grau de compartilhamento de crenças dos atores organizacionais e utilizar outros tipos de estruturas cognitivas para compreender diferentes padrões de inovação utilizando-se outros critérios para definir a inovação organizacional

6. Referências

- APPELBAUM, E. & BATT, R. (1994). *The new american workplace: transforming work systems in the United States*. New York: ILR Press.
- BASTOS, A.V.B. (2001) Cognição e Ação nas Organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. C. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- BIRMAN, J. (1991). Interpretação e representação na saúde coletiva. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v.2, p.7-22.
- BORCHERS, J. G. (2005). Accepting uncertainty, assessing risk: decision quality in managing wildfire, forest resource values, and new technology. *Forest Ecology and Management*. Available online at www.sciencedirect.com.
- CHANLAT, J.-F. (2000). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes.
- COLEMAN, P. T. (2000). Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power sharing decision: an experimental study. *Working paper*. Columbia University.
- CRAIG, S. B. (2002). *Implicit theories and beta change in longitudinal evaluations of training effectiveness: an investigation using item response theory*. Dissertation. Virginia, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- DAWNEY, H. K. & BRIEF, A. P. (1986). How cognitive structures affect organizational design: implicit theories of organizing. In: SIMS, H. P. e GIÓIA, D. A. *The thinking organization*. São Francisco: Jossey-Bass.

- ECCLES, R. G., NOHRIA, J. & BERKLEY, D. (1993). Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. *Administrative Science Quarterly*, v 38, n. 4, p. 693-696.
- ELLIOT, E. S. & DWECK, C. S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.54, p. 5-12.
- GERVEY, B. M.; CHIU, C.; HONG, Y. & DWECK, C. (1999) Differential use of person information in decision about guilt versus innocence: the role of implicit theories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 25, n.1, p.17-27.
- GIÓIA, D. A.; THOMAS, J. B.; CLARK, S. M. & CHITTIPEDDI, K. (1996) Symbolism and Strategic Change in Academia: the Dynamics of Sense Making and Influence. In: PORAC, J. R.; MENDEL, J. R. & STUBBART, C. *Cognition within and between organization*. London: Sage.
- GLASER, R. (1984) Education and thinking: the role of knowledge. *American Psychologist*, v. 39, p. 93-104.
- HEATH, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, v.78, p.25-62.
- ISENBERG, D. J. (1984). How senior manager think. *Harvard Business Review*, v.6, p.80-90.
- ISENBERG, D. J. (1986). The structure and process of understanding: implications for managerial action. In: SIMS, H. P. e GIÓIA, D. A. *The Thinking Organization*. São Francisco: Jossey-Bass.
- JANISSEK-DE-SOUZA, J.
- KATZ, T., BLOCK, C., & PEARSALL, S. (1997). Goal orientation in the workplace: dispositional and situational effects and performance. *Academy of Management*.
- KONRAD, E. (2000). Implicit leadership theories in eastern and western Europe. *Social Science Information*, 39 (2), 335-347.
- LINDELL, P., MELIN, L., GAHMBERG, H. J., HELLQUIST, A., & MELANDER, A. (1998). Stability and Change a Strategist's Thinking. In: C. EDEN, & C. SPENDER, *Managerial and Organizational Cognition*. London: SAGE.
- LOIOLA, E., BASTOS, A., & TEIXEIRA, J. (2003). A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil. *X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção*.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- ORLIKOWSKI, W. J., & GASH, D. (1994). Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems*, 12, 174-207.
- OSTERMAN, P. (1998). *Work reorganization in era of restructuring: trends in diffusion and impacts on employee welfare*. Paper Work, Sloan Foundation the MIT Performance Center.
- REED, M. (1999). Teorização organizacional: Um campo historicamente contestado. In: S. R. CLEGG, *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 1, pp. 61-98). São Paulo: Atlas.
- ROUSSEAU, D. (1997). Organizational behavior in the new era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- SIMS, H. P., & GIÓIA, D. A. (1986). *The thinking organization*. São Francisco: Jossey-Bass.
- TEIXEIRA, J. (2006). *A dinâmica de adoção de práticas inovadoras e o desempenho dos adotantes: um estudo na indústria brasileira*. Tese de Doutorado, UFBA, EA/NPGA, Salvador.
- WAY, S. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28 (6), 765-785.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.