

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Dusan Schreiber**

**A SUBJETIVIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO NA ÁREA DE P&D:  
ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO ATRAVÉS DAS NARRATIVAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro**

Porto Alegre

2009

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S378s Schreiber, Dusan  
A subjetividade no processo decisório na área de P&D : estudo de caso múltiplo através das narrativas / Dusan Schreiber – 2009.  
295 f. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.  
Orientador: Ivan Antônio Pinheiro

1. Inovação. 2. Pesquisa e desenvolvimento. 3. Processo decisório. 4. Subjetividade. Título

CDU 65.015

**Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS**

**Dusan Schreiber**

**A SUBJETIVIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO NA ÁREA DE P&D:  
ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO ATRAVÉS DAS NARRATIVAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Cláudia Cristina Bitencourt - UNISINOS

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Cleci Maraschin – PSICO/UFRGS

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Neusa Rolita Cavedon – EA/UFRGS

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Sílvia Generali da Costa – EA/UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente gostaria de agradecer a Deus pela energia, saúde e força, que me permitiram persistir na caminhada e conseguir o êxito.

Quero também agradecer à minha família, minha esposa Rosana e minha mãe Libuse, que me apoiaram no meu propósito e compreenderam a nobreza do motivo que por várias oportunidades resultou na minha ausência em momentos especiais.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro, pelo auxílio e orientação ao longo de todo o período do programa, estando sempre disposto a compartilhar comigo suas percepções e conhecimentos, que foram essenciais para a construção do presente trabalho de pesquisa, como também de artigos, que publicamos em parceria, em diversos congressos e periódicos, durante o curso.

Faço questão de agradecer aos dirigentes e colaboradores das quatro empresas pesquisadas, que não apenas me autorizaram para realizar o estudo, como também abriram espaço nas suas agendas para me receber e compartilhar comigo informações acerca das empresas, suas trajetórias profissionais e percepções individuais, que me facultaram elaborar a pesquisa que embasou esta tese de doutorado.

Por fim, quero agradecer a toda a equipe de professores e o corpo administrativo da Escola de Administração da UFRGS, pela disponibilidade e colaboração, sempre quando precisei de auxílio, no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa e elaboração da tese.

## RESUMO

A inovação, tanto tecnológica como organizacional, deixou de ser um modismo para ocupar um lugar de destaque dentro das organizações. Com a abertura dos mercados e a sofisticação do padrão de exigências de consumidores, tanto no mercado interno, como no exterior, a diferenciação passou a ser palavra de ordem e a inovação uma necessidade. Dentro da inovação tecnológica, as atividades de pesquisa e desenvolvimento são consideradas essenciais e tem merecido, cada vez mais, a atenção de pesquisadores. Considerada tradicionalmente uma área eminentemente técnica, com foco em concepção de soluções tecnológica e comercialmente viáveis, tem assumido novas atribuições, o que implicou na alteração do seu perfil, passando a interagir com as demais áreas organizacionais. Desta forma, o universo simbólico do grupo de técnicos da área foi ampliado e incluiu no seu repertório novos valores e imagens da organização, influenciando o processo decisório. O presente trabalho de pesquisa, para a tese de doutorado em administração, foi construído com o objetivo de analisar o processo por meio do qual esta dimensão subjetiva se manifesta na área de P&D, no tocante à forma de realizar as atividades desta unidade organizacional, ou seja, internamente ou através de contratos com agentes externos. Considerando as especificidades do referido estudo, optou-se pela abordagem qualitativa, estudo de caso múltiplo, coleta de evidências através de entrevistas não estruturadas e o método de análise de narrativas, em quatro empresas de base tecnológica, localizadas na região metropolitana de Porto Alegre. Apesar das possíveis fragilidades inerentes ao referido método, de natureza interpretativista simbólica, a análise dos quatro casos pesquisados permitiu evidenciar a inclusão de variáveis de cunho subjetivo no processo de decisão na área de P&D, com vista à definição da forma de realização de suas atividades. A referida dimensão subjetiva representou, na maioria das narrativas, a confluência de valores individuais, coletivos (dos grupos e subgrupos organizacionais) e da cultura organizacional, em seus aspectos objetivos e subjetivos, contidos em regras, procedimentos, normas, processos, práticas, imagens, símbolos, sinais, narrativas, mitos, etc. Foi possível verificar, também, que as diversas construções de realidade social, dentro das organizações, propiciam diferentes condições de manifestação de interesses individuais em processos de decisão na área de P&D, condicionando o posicionamento dos indivíduos no tocante à externalização das atividades desta unidade organizacional. Já a maneira como é exercida a influência da cultura organizacional, como também a intensidade e grau de sua efetividade, depende da forma pela qual a cultura foi constituída, da história subjacente à sua construção e da natureza comportamental dos integrantes da organização. No entanto, é importante destacar que o método de análise empregado faculta diferentes percepções, na dependência situacional e contextual, ou seja, permite ao analista “descobrir” novas nuances a cada releitura do mesmo texto, suscitando novas interpretações.

**Palavras-chave:** Inovação; P&D; Processo Decisório; Subjetividade; Análise de Narrativas.

## **ABSTRACT**

Innovations, technological and organizational, are not considered a fad anymore, occupying now a prominent place within organizations. With the opening of markets and the sophistication of the requirements of the consumers, both domestically and worldwide, differentiation has become something vital for the organizations and innovation a path to reach it. Within the technological innovation, research and development is considered essential and has become, increasingly, object of the attention of researchers. Traditionally considered a highly technical area, focused only on the development of the solutions technological and commercially viable, this unit has assumed new responsibilities, resulting in the change in its profile, through the interaction with other organizational areas. Thus, the symbolic universe of the group of the technicians of this unit was expanded and included in its repertoire new values and images of the organization, influencing decision-making. The research for the present management doctoral theses was built in order to analyze the process by which the subjective dimension is manifested in R & D, specifically in the decisions about how will be performed the activities of this organizational unit, that would be executed internally or through contracts with external agents. Because the specificities of the study, was opted for a qualitative, multiple case study, evidence collection through non structured interviews and the narrative analysis method in four organizations, technology-based, located in the metropolitan region of Porto Alegre. This methodology, considered adherent to the objectives of the research, despite its nature, interpretative and symbolic, the four cases investigated has highlighted the inclusion of the subjective variables in the decision-making process in R & D in order to define the form in which their activities should be performed. This subjective dimension was represented in the narratives through the confluence of the individual and collectives values, (groups and subgroups organization) oriented by organizational culture in their objective and subjective aspects, reflected in rules, procedures, standards, procedures, practices, images signs, symbols, narratives, myths, etc.. Was evidenced that the various constructions of the social reality within these four organizations provide different conditions for the expression of the interests in the individual decision-making in R & D. This different conditions influence individual and collective positions in the relation to the outsourcing of activities of this organizational unit. The way, effectiveness and the intensity of this influence depends on the organizational culture, the story behind its construction and behavioral characteristics of the members of the organization. However, it is important to emphasize that the employed method of analysis provides different perceptions, depending on the situation and context, that is, allows the analyst to "discover" new nuances with each new reading of the text that can inspire new interpretations.

**Key-word:** Innovation; R&D; Decision Process; Subjectivity; Narrative Analysis.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. A CONSTITUIÇÃO DO INDIVÍDUO NOS PALCOS DA VIDA POR MEIO DA NARRATIVA.....</b>	<b>31</b>
2.1. NARRANDO EXPERIÊNCIAS E COMPARTILHANDO IDÉIAS .....	32
2.2. A NARRATIVA COMO MEIO DE CONSTRUIR A IDENTIDADE .....	45
2.2.1. Quem sou eu? .....	45
2.2.2. A Minha Percepção das Organizações e dos Entrevistados .....	60
2.3. PERCEPÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS AMBIENTES SOCIAIS .....	72
<b>3. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A AÇÃO INDIVIDUAL.....</b>	<b>84</b>
3.1. A INDIVIDUALIDADE DENTRO DO AMBIENTE SOCIAL A CAMINHO DA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	85
3.2. ADAPTAÇÃO DO INDIVÍDUO AO GRUPO SOCIAL.....	97
3.3. A CONSTITUIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	111
3.4. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A AÇÃO INDIVIDUAL .....	121
<b>4. A CULTURA ORGANIZACIONAL COM FOCO EM INOVAÇÃO .....</b>	<b>133</b>
4.1. A OPÇÃO PELA INOVAÇÃO .....	135
4.2. O PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DA INOVAÇÃO À CULTURA ORGANIZACIONAL .....	148
4.3. ANÁLISE COMPREENSIVA DA INOVAÇÃO EM P&D COMO PRÁTICA CULTURAL.....	170
<b>5. AS IMPLICAÇÕES DAS DECISÕES TOMADAS COM BASE EM ESTRATÉGIA COLABORATIVA.....</b>	<b>183</b>
5.1. A TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	184
5.2. A ETERNA DIALÉTICA SUBJETIVIDADE VERSUS OBJETIVIDADE .....	196

<b>5.2.1. O Homem e o Dilema da Concepção Cognitiva (Subjetividade X Objetividade).....</b>	<b>197</b>
5.3. AS VERTENTES TEÓRICAS QUE EMBASAM A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA COLABORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES .....	201
5.4. AS IMPLICAÇÕES DA DECISÃO DE ADOTAR ESTRATÉGIA COLABORATIVA EM P&D .....	216
5.5. A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SUBJETIVAS NO PROCESSO DE EXTERNALIZAÇÃO .....	230
5.6. REFLEXÕES À GUISA DA CONCLUSÃO .....	237
<b>5.6.1. Retomando a Base Histórica da Construção Social das Organizações...</b>	<b>238</b>
<b>5.6.2. A Inovação e as Alternativas de Realizar as Atividades em P&amp;D .....</b>	<b>241</b>
<b>5.6.3. Evidenciando a Adoção das Variáveis Subjetivas na Área de P&amp;D como Critérios de Decisão.....</b>	<b>244</b>
<b>5.6.4. Caracterização Sumária das Empresas e de Evidências Interpretadas por meio das Narrativas.....</b>	<b>258</b>
<b>5.6.5. Reflexões Finais .....</b>	<b>270</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>273</b>



### **Era uma vez ....**

Era uma vez uma organização num país não muito distante, cuja sobrevivência foi colocada em risco porque a sua diretoria não acreditava na possibilidade de perder mercado apenas por deixar de inovar, criar novos produtos e melhorar seus processos. Achou estranho este tipo de introdução para uma tese de doutorado? Então pare e pense. De forma similar aos contos de fadas, a vida organizacional também apresenta aspectos que podem ser melhor compreendidos por meio de narrativas, por terem sido objeto de construção coletiva de um grupo de indivíduos de um universo particular, compartilhando valores, símbolos, mitos e história.

Altamente subjetivo e complexo, edificado com base em rede de relações sociais de pessoas, em permanente interação, o universo organizacional exige, para ser compreendido, uma abordagem metodológica que respeite no processo de estudo estas características. No entanto, apesar desta constatação é possível verificar que principalmente nas áreas técnicas, dentro das organizações, ainda existe a tendência em ignorar a subjetividade existente, priorizando as variáveis racionais e objetivas, as quais, a meu ver, não dão conta de explicar todos os eventos e processos que caracterizam aquelas respectivas unidades organizacionais.

Refiro-me, em especial, aos processos de tomada de decisão, nem sempre baseados apenas em critérios racionais e objetivos, dando margem para análises de cunho perceptivo e interpretativo. Objeto de interesse de muitos pesquisadores, notadamente em ciências sociais, o processo decisório foi analisado, ao longo das décadas, à luz das mais diferentes vertentes teóricas. No entanto poucos estudiosos se interessaram, até o presente momento, em evidenciar critérios subjetivos em processo de tomada de decisão na área de pesquisa e desenvolvimento e menos estudos ainda se detiveram sobre como se decide pela forma de execução das atividades nesta área.

Reconheço que algumas pessoas podem perceber certa contradição ou, no mínimo, uma dificuldade (que eu particularmente interpreto como desafio) na análise de subjetividade nesta área considerada eminentemente técnica. Ainda mais que este tipo de observação (de certa forma restritiva, estereotipada, senão discriminatória) não se sustenta frente à constatação da “vida” na operação da área de P&D e, por conseguinte, pela manifestação de processos afetivos, cognitivos e comportamentais. São processos e aspectos que, normalmente, são evidenciados por meio de práticas discursivas e ... narrativas. Esta constatação foi relevante e decisiva para a opção metodológica do presente trabalho – a análise de narrativas.

A escolha da unidade organizacional em questão se justifica na medida de sua importância para o processo de inovação, de tal forma, que esta importância não representa mais um tema relevante para o debate, pois são evidentes suas contribuições para a competitividade industrial. No entanto, no contexto atual de crescente competitividade, no âmbito das organizações industriais, pressionadas para inovar, lançar novos produtos em prazos cada vez menores, a custos reduzidos e qualidade superior, a decisão que assume uma dimensão de relevância dentro da organização é a definição da forma de realizar P&D: interna, externa ou através da combinação das duas modalidades.

Cada uma das alternativas citadas apresenta um conjunto de características e implicações que ultrapassam a mera questão normativa e funcional, pois poderá representar para a organização o fortalecimento ou enfraquecimento de várias capacidades e competências estruturais, que poderão afetar o seu posicionamento no mercado e sua competitividade. Entretanto verifica-se, como já comentei, que a maioria dos textos que procuram respaldar a questão da forma de realizar P&D apóia-se em argumentos eminentemente objetivos, subestimando a influência de variáveis subjetivas, decorrentes da cultura organizacional. Entende-se que o reconhecimento da influência dos elementos culturais sobre o processo decisório da forma de realizar P&D poderá facultar às organizações a concepção de práticas mais apropriadas e condizentes com a complexidade que caracteriza o universo organizacional.

As alternativas para a realização de P&D merecem uma análise mais profunda, pois oferecem diferentes conjuntos de vantagens e desvantagens. Na maioria das vezes o aspecto que se apresenta como mais vantajoso na alternativa “A” constitui a desvantagem da alternativa “B”. As vertentes teóricas mais relevantes abordam o tema da decisão entre P&D interno e P&D externo com base em custo (redução ou flexibilização), confiança, estratégia, gestão do conhecimento e aprendizagem. No entanto, as experiências empíricas dos processos de decisão que ocorrem dentro das organizações com foco na determinação do modelo mais apropriado de realizar as atividades de P&D suscitam dúvidas quanto à capacidade, abrangência e potência explanatória das teorias citadas no que tange ao fenômeno em análise.

Pode ser citado, como exemplo, a polêmica adoção das práticas de *outsourcing* em P&D, nos segmentos de fármacos, tecnologia de informação, química fina, cosméticos, entre outros, que desde a década de noventa do século passado tem se verificado junto a algumas organizações de forma relevante, ao mesmo tempo em que várias outras empresas, dos mesmos segmentos, preferem não aderir. Os discursos e diferentes percepções de vantagens e

de fragilidades do referido modelo repercutiram tanto no meio acadêmico como corporativo, sem consenso.

Assim, e por vezes, as evidências empíricas chegam até mesmo a contradizer o que predizem as teorias. Destarte, ao longo desta tese se pretende, a partir da análise compreensiva de cada uma das abordagens que analisam o processo decisório pertinente à internalização ou à externalização das atividades de P&D, destacar os respectivos pontos fortes, as suas limitações e alcances e, *pari passu*, ir encaminhando uma nova proposição. Esta proposição, central da presente tese, fundamenta-se na análise compreensiva do referido processo decisório (externalizar ou internalizar as atividades de P&D) à luz das variáveis de cunho subjetivo, individuais e coletivas, que contribuem para a construção da cultura organizacional, sem, no entanto desconsiderar as contribuições relevantes das demais abordagens. Emerge, desta forma, a questão de pesquisa, norteadora do desenvolvimento do presente trabalho: “Como as variáveis subjetivas, subjacentes à cultura organizacional, se manifestam na área de P&D?”, visando averiguar a possível influência da dimensão subjetiva, e da cultura organizacional em especial, sobre o referido processo decisório. E dentro desta abordagem surge a questão específica: “Como os valores subjetivos individuais e coletivos, combinados com a interpretação simbólica da cultura organizacional da área de P&D, poderiam influenciar o processo de tomada decisão no tocante à forma de realizar as suas atividades?”.

Em virtude da existência de diferentes entendimentos sobre o conjunto de atividades atribuído a área de P&D, serão consideradas, para este trabalho de pesquisa, como atividades específicas desta unidade organizacional apenas as tarefas de natureza técnica de ensaios, testes, montagens, avaliações de funcionamento, de processos de produção, empregados tanto em fase de pesquisa como em desenvolvimento de produtos novos. No entanto o dimensionamento da área de P&D não passará por restrição, pois o mesmo varia, naturalmente, de acordo com o tipo de empresa, setor econômico, seu porte, natureza de produtos ou serviços ofertados, do volume de recursos disponíveis pela empresa e da estrutura organizacional. O mesmo conjunto de fatores condicionantes será considerado no processo decisório do gestor organizacional quando o mesmo avalia as alternativas de realizar as atividades de P&D.

Considerando-se a rotina e as atividades de P&D, da mesma forma como a tomada de decisão, surge, inevitavelmente, a questão da seleção de critérios considerados no referido processo decisório. Será analisada, em detalhe, a influência da cultura organizacional na definição da forma de realizar P&D. A cultura organizacional que é construída a partir das práticas, rotinas e processos, que distinguem não apenas as organizações entre si, como

também dá origem a diferentes características no âmbito organizacional interno, entre suas unidades e setores, decorrentes, muitas vezes, de diferentes prioridades percebidas por indivíduos e grupos organizacionais. Apesar da concepção única dos objetivos organizacionais a todas as unidades organizacionais, é possível constatar que cada uma das áreas e departamentos dentro da organização caracteriza-se por diferentes percepções do universo organizacional, em termos de oportunidades, ameaças, respaldadas em interpretações idiossincráticas de significados e de relações sociais e de poder.

A idéia de estudar mais detalhadamente o tema de pesquisa e desenvolvimento no ambiente industrial surgiu a partir da experiência profissional que tive durante o período de três anos quando coordenei no âmbito estadual os projetos de transferência tecnológica entre universidades e empresas. Este era um dos programas ofertados pelo governo federal, por meio de sua agência localizada no estado, com o objetivo de promover a inovação, notadamente entre as pequenas e médias empresas.

No entanto, apesar de condições altamente favoráveis para a efetiva interação entre as empresas e o meio acadêmico, evidenciava-se resistência de ambas as partes para aderir à proposta, o que resultava na aplicação de valores disponibilizados pelo governo, através da agência, abaixo da estimativa. Tratava-se na época, para mim, de um fenômeno sem explicação aceitável, se analisado sob o espectro de fatores e variáveis objetivas, pois, afinal de contas, qual é o empreendedor que se recusa a receber benefícios em forma de recursos financeiros?

Neste texto, construído em forma de meta-narrativa, baseada em relatos e narrativas, decorrentes de entrevistas em profundidade, com os colaboradores de departamentos de pesquisa e desenvolvimento e seus gestores, de quatro empresas, em nível gerencial e diretoria, procurei encontrar as respostas para este enigma. No entanto o pressuposto que norteou esta busca por resposta teve como base a percepção de que as decisões organizacionais poderiam ser influenciadas por variáveis de natureza subjetiva, divergindo de modelos objetivos de tomada de decisão. Ao longo da investigação e coleta de evidências empíricas foi confirmada a adoção de critérios de natureza subjetiva, baseadas, principalmente, em traços peculiares da cultura organizacional. Trata-se de manifestação de valores individuais combinados com os valores culturais percebidos e interpretados à luz da leitura simbólica do universo social da organização. A complexidade que caracteriza o referido universo organizacional construído com base em intrincada rede de relações sociais exigiu a escolha cuidadosa do método de investigação, que pudesse possibilitar a captura das variáveis de sutileza ímpar.

A utilização de narrativas e relatos resultando numa meta-narrativa pode até despertar suspeita de leitores que esperam maior objetividade e rigor de alguém que se propõe a realizar uma análise de variáveis e fatores que são considerados no respectivo processo decisório. Nada mais natural, considerando-se uma área tradicionalmente técnica, mas também nada mais natural do que esperar que alguém, um dia, tivesse a idéia de quebrar este paradigma, demonstrando e evidenciando a face humana e altamente subjetiva que permeia esta unidade organizacional.

Eu abracei este desafio e como resultado apresento esta tese no formato de ensaio-discussão os depoimentos narrados pelos interlocutores que atuam nas empresas pesquisadas, combinada com a minha própria narrativa, baseada na minha experiência profissional, por meio da qual apresento a minha percepção do referido tema. As narrativas foram combinadas com os posicionamentos de autores, pensadores e pesquisadores das diversas correntes teóricas e filosóficas que julguei com potencial para elucidar os pontos mais dúbios nas questões relativas a interpretação de ambientes organizacionais e seus reflexos sobre a percepção do universo social da organização das pessoas que dele fazem parte e de como esta percepção pode influenciar a forma de pensar, agir e decidir. Escolhi este formato por entender que pode tornar a leitura mais agradável e fluida, em contraste com os textos ditos objetivos (que os pragmáticos me perdoem).

A pesquisa foi realizada em quatro indústrias brasileiras, sendo uma delas empresa de capital nacional, de grande porte, do segmento químico, ocupando posição de destaque no seu segmento de atuação e caracterizada pelo relevante investimento em inovação, com sede no sul do Brasil; a segunda empresa é de médio porte, do setor de automação industrial, mas considerada referência no mercado brasileiro e latino-americano pelo alto nível de desenvolvimento tecnológico de seus produtos e as duas empresas restantes operam no setor metal-mecânico e são subsidiárias de empresas multinacionais norte-americanas. As duas primeiras empresas são controladas por famílias e duas seguintes caracterizam-se pela gestão profissional, mas de origens e histórias próprias. Como resultados foi possível capturar diferentes percepções do mesmo tema, de dois segmentos econômicos destacados pela literatura nacional como os mais inovadores (IBGE, 2005).

O texto nasceu com apoio do Dr. Ivan Antônio Pinheiro, com quem o tema foi amplamente discutido, da mesma forma como o desafio da escolha do método empregado e a apresentação dos resultados. Interação que oportunizou muitos momentos de aprendizagem, de geração de idéias e novas (ou inovadoras) formas de perceber o universo organizacional, os

modelos de gestão de inovação, além de novas possibilidades e alternativas que emergem da interação de empresa com as instituições externas de pesquisa e desenvolvimento.

Espero proporcionar aos leitores do texto a mesma oportunidade de reflexão, de aprendizagem e, principalmente, de questionamento individual sobre a sua própria forma de interpretar o mundo organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

Acredito que não sou o primeiro e nem único estudante e pesquisador do programa de doutorado em administração que elege como foco do seu estudo a complexa e intrincada rede de variáveis que exerce a influência sobre as pessoas no ambiente organizacional. Mas penso que ao estreitar o foco do estudo para analisar a respectiva influência em áreas técnica, a quantidade de estudos sobre o referido tema reduz-se significativamente. O meu interesse particular está centrado, especialmente, em descobrir como as pessoas de uma destas áreas, especificamente no setor de pesquisa e desenvolvimento, sob a influência daquelas variáveis, notadamente de caráter subjetivo, decidem, quando precisam definir a forma de execução das atividades daquele setor, considerado central no processo de gestão da inovação tecnológica, com importantes contribuições também para a inovação organizacional.

A escolha do tema foi precedida por uma série de ajustes de foco, ao respaldo de uma robusta revisão teórica e conceitual, com a exclusão de aspectos redundantes e acréscimo de novas nuances. Como as pessoas pensam, em determinados momentos, contextos e situações e como elas agem, ou são propensas a agir, sob a influência de um conjunto de fatores, variáveis e condições, é uma curiosidade que acompanha, de certa forma, a humanidade, desde que o ser humano tomou a consciência de sua existência como ser pensante. Para muitos autores não se trata meramente de uma curiosidade, mas, isto sim, de uma característica do ser humano, em vista da necessidade de promover o ajuste social, de inclusão e de pertencimento ao grupo, comunidade ou sociedade (GEERTZ, 1989; MOTTA e CALDAS, 1997).

Algumas outras abordagens interpretam esta tendência do ser humano de realizar a leitura de determinados cenários como a busca do indivíduo por sinais, símbolos e significados que possam lhe fornecer pistas para o desfecho destas situações antecipando-se adotando posições, atitudes e comportamentos mais adequados. Desta forma ele estaria minimizando os riscos de atrito com os demais membros do grupo social, reduzindo as chances de materialização de conflitos e potencializando oportunidades de autopromoção no grupo, além de legitimar suas ações individuais (SOUZA, 1978; SCHEIN, 1988; SUGATO, 1994).

No entanto, apesar de se tratar de um tema que acompanha a humanidade desde seus primórdios, é possível constatar que a sua análise no ambiente organizacional, notadamente em áreas técnicas, não representa uma prioridade. Um dos possíveis motivos desta reduzida

valorização do tema pode ser atribuído à evidente objetividade e pragmatismo do gestor organizacional. Pode ser atribuído, também, à interpretação funcional do ser humano, enquanto “recurso organizacional”. Uma visão polêmica, objeto de infindável número de estudos e análises reflexivas que buscam compreender o papel do ser humano na sociedade e, conseqüentemente, também, num de seus recortes mais relevantes – nas organizações.

Na medida em que esta percepção da desumanização do indivíduo dentro das organizações, com base em estudos de eventos que caracterizam o contexto das corporações, em termos históricos, ganha adeptos que tecem críticas sobre a exploração do homem pelo homem, visando o lucro acima de tudo (MARX, 1985; CLEGG, 1996; COURPASSON, 2000) outras interpretações são possíveis (BRIDGES, 1995; RIFKIN, 1995). Na percepção de Bridges (1995) e Rifkin (1995) trata-se simplesmente de um processo de organização do processo produtivo, com acertos e erros, inerentes a qualquer tipo de mudanças e conceitos pré-concebidos e modelos mentais do mundo, baseados em valores (idealização da forma de ser e de agir do indivíduo) e tradições. Neste sentido o sistema de produção industrial, baseado na divisão de tarefas, não estaria sendo premeditado com o fim específico de explorar o “recurso humano”, configurando apenas um arranjo organizacional de tarefas visando atingir a máxima produtividade. O desconforto, sofrimento e desestruturação social que esta mudança da forma de produção (de artesanal para produção mecanizada) causou a milhares de pessoas, se assemelham de certa forma, ao sentimento, que nos dias atuais tem sido gerado pela desconstrução do referido modelo, pela flexibilização dos vínculos de trabalho, contratos temporários, por tempo determinado, por projeto, etc. (BRIDGES, 1995; RIFKIN, 1995).

Ao mesmo tempo há autores, como Marx (1985), que percebe que uma vez comprada a força de trabalho do indivíduo dentro da organização, seja executando função principal ou de suporte, é fato de que especialmente na área de produção o ser humano foi nivelado, já na Revolução Industrial, com os ativos da categoria de imobilizado, como máquinas, equipamentos, entre outros. Dentro desta perspectiva, de uma análise histórica mais profunda, há a possibilidade, nesta linha reflexiva, de alcançar os limiares da Antiguidade, Grécia e Roma, onde os escravos estavam na categoria de bens de forma literal (MAIOR, 1967; MORAES, 2000).

No entanto vale destacar que a referida categorização nunca diminuiu a importância do ser humano para o processo de criação de valor do produto ou do serviço prestado. Explorado, manipulado e alocado em atividades de reduzido valor social ou sublimado, destacado como o elemento central para a criação do conhecimento, independente da sua posição na sociedade, o papel que o ser humano ocupou ao longo da história tem sido objeto



de intensos debates entre os estudiosos. Visto que a intenção deste trabalho é investigar a construção simbólica da subjetividade dentro das organizações, sem estimular o referido debate, iniciarei a reflexão a partir da Revolução Industrial, procurando me manter o mais neutro possível dentro do referido debate. Todavia a total neutralidade eu julgo que não é possível e segundo alguns tampouco desejável para um pesquisador de ciências sociais aplicadas.

No entanto, considero imprescindível apresentar os conceitos centrais para o presente trabalho, ou seja, a subjetividade e o universo simbólico. O conceito de subjetividade, que subjaz ao desenvolvimento teórico do presente trabalho, refere-se ao modo como cada indivíduo percebe, interpreta, e, a partir daí, pensa, reflete, sente, age e interage com o mundo objetivo. Esta percepção e interpretação do mundo é única, particular do sujeito em foco, decorrente das experiências e vivências deste. Entretanto, considero que a subjetividade também pode ser coletiva, de um determinado grupo de indivíduos, construída a partir de uma teia de relações freqüentes, intensas e de interesses compartilhados. A subjetividade, nesse sentido, representa a consciência do sujeito ou do grupo, de si, ou seja, a auto-consciência. O universo simbólico, por seu turno, no meu entendimento, reflete um produto histórico da atividade humana e construção cultural específica, passível de modificação através de ações de indivíduos que a compartilham, constituída de sistemas particulares de sinais e seus respectivos significados, um mundo codificado e repleto de símbolos.

Durante o processo de revisão teórica encontrei textos que versam sobre o tema e apresentam argumentos que facultam o entendimento de que no referido período histórico (Revolução Industrial) o capitalista da época tratava o “vendedor do trabalho” como um mal necessário, sem padrão definido, sujeito a variações sem motivo aparente, difícil de ser gerenciado e conduzido. Chegava, por vezes, ser considerado como a peça mais defeituosa do processo produtivo, longe da categoria do ser pensante, com o potencial de contribuição efetiva à organização. Esta interpretação deu origem a reflexões sobre o perfil ideal do trabalhador na produção como alguém que não precisa ser inteligente, bastando obedecer e fazer, o que, de certa forma, passou a representar o pensamento dominante de empresários e dos gestores organizacionais do período da Revolução Industrial (SIMON, 1967; WEBER, 1976; BARNARD, 1979; PERROW, 1986; MARX, 1985; TAYLOR, 1995; BLANCHARD, HERSEY e JOHNSON, 1996; PEAUCELLE, 2000).

Apenas no início do século passado surgiram novas abordagens teórico-empíricas, voltadas para a análise do *modus pensantis* e *modus operandi* da massa dos trabalhadores, alocados em processos operacionais, configurando uma esperança de “redenção”

organizacional para a numerosa legião de indivíduos que se encontrava “alistada” em grandes conglomerados industriais. Tratava-se de estudos conduzidos, principalmente, por psicólogos industriais, o novo olhar sobre o universo social dentro das organizações iniciou, mesmo que timidamente, a mudança do contexto organizacional da época. Um dos estudos mais conhecidos e pioneiros, neste sentido, foi a “Experiência de Hawthorne”, conduzida por Elton Mayo (HOMANS, 1975), que revelou a existência do ser humano, debaixo do “disfarce” do trabalhador na esteira de produção.

A subjetividade, baseada e suportada pela densa rede de relações sociais, percepções e interpretações, aflorou e evidenciou, para a “surpresa” dos gestores organizacionais mais conservadores, a existência do ser humano dentro do universo organizacional. Mesmo não tendo sido “descoberto” na sua integralidade, o indivíduo que emergiu das pesquisas dos psicólogos, apresentava traços de humanidade, “similares” aos dos demais estratos sociais, com medos, sentimentos, emoções, interpretações de situações, racionalização de comportamentos e adoção de atitudes.

Mesmo que na sua origem a nova abordagem não tenha sido motivada por razões “nobres” intencionalmente dirigidas para comprovar a “humanidade” existente dentre as camadas dos trabalhadores braçais, as pesquisas foram inegavelmente meritórias e mereceram todo o destaque que receberam, tanto nos círculos acadêmicos como corporativos. Seria inimaginável pensar que o capitalista, tal qual retratado por Marx (1985) no início do século passado, pudesse acordar numa bela manhã de segunda-feira disposto a contratar os pesquisadores, motivado apenas pela preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, *per se*.

As razões que levaram, de fato, à respectiva contratação se referiam à busca da compreensão da influência dos fatores físicos, tais como calor, frio, grau de luminosidade, entre outros, sobre a produtividade dos trabalhadores (HOMANS, 1975). Desta forma as referidas evidências configuraram, assim, um resultado colateral ou quase que uma “descoberta” acidental do grupo de pesquisadores. Apesar disso, o relato da experiência foi de fundamental importância para o surgimento de estudos organizacionais com foco sobre o ser humano e as relações sociais como elemento central do processo de gestão.

É claro que as mudanças que ocorreram no contexto econômico, em termos globais, com relevante impacto sobre as condições de mercado de consumo e, conseqüentemente, de produção, a partir do século passado, tiveram contribuições importantes para o “repensar” organizacional (FREEMAN e PEREZ, 1988; CHANDLER, 1992). São poucos fatores que motivam o capitalista e o gestor tanto quanto o aumento da concorrência, decorrente do ingresso de novos entrantes no mercado.

Ao se fazer uma retrospectiva reflexiva sobre a evolução das teorias organizacionais, ao longo das últimas décadas, é possível perceber a convergência, ou alinhamento, destas com a concepção e aperfeiçoamento de abordagens teóricas referentes à gestão estratégica das organizações. A respectiva convergência constata-se justamente na alteração da percepção do papel do indivíduo no contexto intra-organizacional e no potencial contributivo que este apresenta para a construção do diferencial competitivo (PORTER, 1989; KAY, 1996; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Esta importância do indivíduo já tinha sido analisada por Herbert Simon (1991) que procurou avaliar o impacto da racionalidade limitada sobre os resultados organizacionais. O mesmo constatou que o indivíduo apresentava limitações cognitivas que o impediam de levantar todas as informações que seriam necessárias para a tomada de decisão perfeitamente alinhada com o objetivo de maximizar os resultados da firma.

Numa linha complementar seguiu Penrose (1959) que concebeu a abordagem baseada em recursos, que veio a ser denominada de *Resource Based View* – RBV, ou seja, a Visão Baseada em Recursos. Nesta concepção a autora entendeu que a construção do diferencial competitivo ocorria com base em ativos de posse da firma e competências pessoais que apresentavam características de raridade, inimitabilidade, valorização e de difícil substituição. Com a certa homogeneização de acesso a insumos e tecnologia, em virtude da globalização, mormente pelos *players* de maior poder econômico e de atuação internacional, a convergência cognitiva atraiu os interesses pelo potencial de gerar valor agregado. É possível interpretar o conhecimento gerado, criado, compartilhado e permanentemente aperfeiçoado, com base em rotinas, processos derivados da interação entre os indivíduos, como um destes ativos. Assim o indivíduo passou do papel de coadjuvante para o de ator principal no roteiro da vida organizacional, pelo reconhecimento da contribuição que o mesmo pode oferecer à organização, na construção do diferencial competitivo.

Esta nova posição do ser humano foi reforçada e consolidada por diversas teorias voltadas à aprendizagem e gestão por competências, pensamento sistêmico, contingencial, entre outras, que demonstravam a viabilidade de novos arranjos organizacionais para atingir os objetivos estabelecidos (MINTZBERG, 1978; KAY, 1996; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; GHEMAWAT, 2002). O indivíduo, desta forma, assumiu a importância central na concepção de estratégias e formas de atuação. Suas características e idiosincrasias, interpretadas anteriormente como fragilidades ou até defeitos, passaram a representar fontes inesgotáveis de diferenciação entre as organizações, com o potencial de destacar a mesma no mercado, tanto local como global (GRANT, 1996; BROWN e DUGUID, 2001).

As áreas operacionais não ficaram imunes à evolução das tendências em gestão organizacional. Muito pelo contrário. Em vários momentos ao longo das décadas, a manufatura e pesquisa e desenvolvimento contribuíram de forma efetiva para a concepção de atuação estratégica da firma no mercado. Autores como SKINNER (1969), WHEELWRIGHT (1989), SLACK (1993), HAYES e PISANO (1996) e VOSS (2005) foram profícuos ao evidenciar esta situação, de reposicionamento interno destas unidades, com foco na construção da vantagem competitiva, consolidando a sua posição de destaque no universo organizacional.

Uma das conseqüências da mudança do perfil das referidas áreas técnicas está centrada, principalmente, na interação mais intensa com as demais unidades organizacionais, como a área comercial, de suprimentos, suporte técnico e as demais funções de apoio. Esta interação normalmente não ocorreu de forma espontânea, sendo resultante da conjunção ou alinhamento de uma série de variáveis que impactam de forma relevante sobre a forma de gerir a organização. Entre as mais influentes pode ser destacado o crescente aumento da competição em todos os mercados, forçando as organizações criar e adotar métodos de gestão com foco em inovação, qualidade, redução ou flexibilização de custos e de *lead-time* (MOHANTY e DESHMUKH, 1999; ORR e SOHAL, 1999). A alternativa de terceirizar e externalizar os processos internos organizacionais, tanto de funções primárias como as de suporte surgiu para atender esta necessidade (BINSACCA, 2000; BARNES, PASHBY e GIBBONS, 2006).

A referida interação mais intensa entre diversas unidades organizacionais, por sua vez, implicou o destaque da dimensão subjetiva, devido a uma constatação óbvia – quem interage são os indivíduos, que compartilham percepções, impressões e interpretações de fatos, eventos, situações, contextos, regras, mitos e também de outros indivíduos. É indiscutível o fato de que as pessoas dentro de qualquer ambiente social não se restringem apenas às regras e procedimentos processuais daquele ambiente, sendo “portadores” de aspectos afetivos, sentimentos, medos, receios, ambições e expectativas, entre outros tantos (GEERTZ, 1989; MOTTA e CALDAS, 1997, SILVA, 2002). Qualquer expectativa da organização no sentido contrário pode ser considerada ficção.

O mesmo se verifica também em áreas consideradas eminentemente técnicas, simbolicamente representadas pela presença de máquinas e equipamentos, ferramentas, além de regras, procedimentos, normas, de caráter predominantemente quantitativo. Apesar desta caracterização o lado humano permeia o ambiente, facultando a construção de relações sociais, de poder, com a manifestação de emoções, de afeto e sentimento, embasando a

percepção e interpretação, seja individual, seja de grupo. Os indivíduos que dominam o *modus operandi* processual e técnico possuem, freqüentemente, o potencial, de encontrar formas de atender, simultaneamente, as regras objetivas promovendo o alinhamento com a dimensão subjetiva, ajustando, adequando e adaptando os procedimentos e normas à interpretação particular e, é claro, subjetiva, dos cenários internos, em atendimento aos interesses pessoais e coletivos (STEVENSON e BARTUNEK, 1996; STOKOWSKI, 2002).

Apesar de mergulhado na rotina de procedimentos precisos e definidos, é exigido do técnico, cada vez mais, compartilhar os resultados do seu trabalho com outros indivíduos - redigindo relatórios, elaborando projetos, defendendo sua posição e argumentando, tanto junto a seus pares (na mesma unidade ou alocados em outras áreas e departamentos), superiores hierárquicos e até junto a seus subordinados. Em suma, o técnico desenvolveu ao longo do tempo (ou foi obrigado a desenvolver) a capacidade de comunicar, de narrar seus feitos e de defender seus interesses, sendo eles vinculados aos interesses organizacionais, do grupo, ou pessoais, no âmbito individual ou profissional.

Em atendimento aos interesses da organização em reduzir ou flexibilizar os custos de desenvolvimento de novos produtos e redesenhar os processos internos, decorrente da exigência imposta pelo mercado, para alcançar níveis reduzidos de preços, com mesma, ou até melhor, qualidade e continuar constantemente inovando, a área de P&D encontrou na externalização de alguns de seus processos a solução para este desafio. Ao mesmo tempo em que a literatura especializada no tema vem coletando e apresentando as evidências desta tendência, com freqüência cada vez maior, principalmente nas últimas duas décadas, também apresenta casos de insucesso, que suscitam a necessidade de reflexão sobre a forma de conduzir o referido processo (BRIGHT, 1996; DEB, 1996; BINSACCA, 2000; CHIESA, MANZINI e TECILLA, 2000; ANIK, 2002; DAGNINO, 2003; DAGNINO e GOMES, 2003; CASSIMAN e VEUGELERS, 2005; ARRANZ e ARROYABE, 2006).

Visando analisar a construção do processo decisório no tocante à adoção (ou não) da alternativa de terceirização e subcontratação dentro da organização, em especial na área de P&D, que resulta na definição de quais atividades serão externalizadas e quais permanecerão sendo realizadas internamente, foi necessário determinar inicialmente a abordagem metodológica. A escolha da estratégia de pesquisa e do método de coleta das evidências seguiu as recomendações contidas na literatura revisada sobre os procedimentos metodológicos em pesquisa científica (CERVO e BERVIAN, 1978; BURREL e MORGAN, 1979; DEMO, 2003; CHIZZOTTI, 2005).

A compreensão do processo de construção de valores individuais e coletivos, com vistas à consideração dos mesmos na tomada de decisão, em especial nas áreas técnicas, poderia ser conduzido, *a priori*, tanto por métodos de pesquisa de natureza quantitativa como qualitativa. No entanto, o processo reflexivo mais detido, com apoio de autores que versam sobre os métodos de pesquisa, facultou a identificação de características que permitiram verificar as vantagens e desvantagens de cada um deles, subsidiando a escolha pela abordagem de natureza qualitativa. As citadas características referem-se ao alto nível de complexidade e subjetividade que caracterizam o problema de pesquisa, fundamentado na necessidade de interagir com indivíduos inseridos em ambientes organizacionais específicos, no caso as áreas técnicas.

Entendi que por meio da abordagem quantitativa eu estaria atuando apenas na superfície, priorizando e privilegiando a quantidade e o método, reduzindo drasticamente a quantidade de variáveis que fazem parte do complexo e multifacetado universo social das organizações, apenas com vistas à possibilidade de extrapolar os resultados. A abordagem quantitativa impressiona os leigos (a maioria das pessoas) com o poder legitimado pela pretensa precisão de expressão numérica, o que facultaria o controle sobre o objeto em análise e sensação de certeza. Mas, de fato, é possível constatar que em muitos casos a referida abordagem atua apenas na superfície, focando o aparente, restringindo-se, muitas vezes, a encontrar o alinhamento de determinadas características com base na literatura revisada (TREVÍÑOS, 1987; STABLEIN, 2001).

Por esse motivo a abordagem quantitativa, na minha percepção, não poderia me fornecer subsídios de que eu precisaria para responder a questão da pesquisa. Não teria como compreender em profundidade desejada e necessária, no meu ponto de vista, a complexidade relacional e social do ambiente organizacional, sem falar no entendimento do processo da tomada de decisão, onde a subjetividade poderia se manifestar. Esta tipificação do objeto de estudo remeteu-me à abordagem qualitativa, que mostra que conforme a fonte de dados (o entrevistado) a verdade e a conclusão podem ser diversas, até controversas, em razão das diferentes, múltiplas e fragmentadas visões de mundo de cada um, possibilitando evidenciar as diferenças. A segunda decisão, alinhada com a opção metodológica, refere-se à opção de abdicar da pretensa vantagem de quantidade, de método quantitativo, escolhendo o estudo de caso múltiplo para conduzir a pesquisa. Visando analisar de forma densa um número menor de organizações, procurando abranger maior número de variáveis, respeitando assim a complexidade da construção social, o estudo de caso, no meu entendimento, apresentou características mais alinhadas com o foco do trabalho (STAKE, 2005; YIN, 2005).

Uma vez escolhida a estratégia de pesquisa, o estudo de caso, chegou a vez de técnicas de coleta de evidências. Devido à necessidade de compreender o ponto de vista das pessoas, a interpretação delas do universo simbólico organizacional, decorrente de sua percepção e de valores construídos a partir de histórico individual, a análise documental foi descartada. Desta forma restaram, dentre as opções mais recorrentes, a observação participante (estruturada, pouco ou não estruturada) e testemunhal, através de entrevistas (estruturadas, semi estruturadas, parcialmente estruturadas ou não estruturadas). A primeira opção foi descartada após primeiros contatos com as empresas, quando os gestores deixaram claro que a presença do pesquisador não seria bem vinda, tanto pela questão do sigilo como pela perturbação do ambiente de trabalho.

Fui conduzido, desta forma, à opção pela entrevista. Apesar de existir a alternativa de entrevista estruturada, esta se assemelha muito à aplicação de questionário, apresentando apenas a vantagem do aumento da taxa de resposta, em comparação ao envio do construto por *email* ou correio tradicional, mas possuindo as mesmas limitações de conteúdo. Por essa razão entendi que a entrevista estruturada não seria adequada. A entrevista semi-estruturada, por seu turno, apesar de continuar se baseando em questões pré-determinadas, muda de orientação, devido ao tipo de questões, que são abertas, possibilitando ao entrevistador acrescentar perguntas de esclarecimento. A entrevista parcialmente estruturada se caracteriza pela particularização dos temas abordados e questões abertas, preparadas antecipadamente, assegurando, no entanto, a plena liberdade do entrevistador de improvisar, retirando questões ou acrescentando outras, conforme o desenvolvimento da entrevista.

Por fim existe a opção da entrevista não estruturada, na qual o entrevistador apóia-se em um ou vários temas e também em algumas perguntas iniciais previstas com antecedência, mas improvisando outras perguntas na seqüência, conforme as intenções e as respostas do entrevistado. Das três alternativas, de entrevistas semi estruturada, parcialmente e não estruturada, optei por entrevista não estruturada por entender que a mesma apresentava características que pudessem deixar para o entrevistado maior nível de liberdade para contribuir à temática abordada (LEE, 1988; TAYLOR e BOGDAN, 1998; MATTOS, 2008).

Registradas, seja através de áudio, vídeo ou por escrito, as entrevistas devem ser tratadas para facultar a análise. A primeira etapa do referido tratamento compreende a transcrição das entrevistas de forma mais precisa possível, incluindo as pausas, silêncio e não resposta, significativos para as etapas posteriores, as quais são, principalmente, a análise de conteúdo ou análise de cunho mais interpretativo, como a análise de discurso ou de narrativas. Tanto uma como outra representam alternativas viáveis de análise, com a consistência e

robustez suficiente para dar conta do propósito da pesquisa. Por esse motivo a decisão final, a favor da análise de cunho interpretativo, fundamentou-se em diferenças procedimentais muito específicas, como, por exemplo, a percepção de que a análise de conteúdo, baseada na mensagem, nas condições contextuais de seus produtores e na concepção crítica e dinâmica da linguagem, poderia deixar passar os aspectos simbólicos da narrativa. Já no caso da análise de discurso, considerado mais denso e detalhado, com o potencial de desvelar a mensagem oculta e as contradições contidas no discurso, tive a impressão de que estaria deixando para segundo plano o enredo da história, considerado de fundamental importância para a compreensão do contexto histórico e interpretativo, tanto individual como coletivo, que tipifica a interação social.

A referida interação social, ou seja, a relação entre dois ou mais seres humanos com a finalidade de obter dados e informações até pode parecer, à primeira vista, algo natural e simples, considerando-se que se trata, a priori, de algo, que faz parte da vida, ou seja, de uma necessidade social, tal quais as demais necessidades de natureza fisiológica. No entanto, esta imagem da aparente simplicidade desaparece quando se consulta a literatura sobre os procedimentos metodológicos em pesquisa social aplicada (BOURDIEU, 2005; BERTOLOTTI e TAGLIAVENTI, 2007). Com características evidentes de alta subjetividade e complexidade, a abordagem qualitativa requer um processo reflexivo denso e robustez do método escolhido para o estudo.

A literatura revisada apresenta várias opções de escolha do método de coleta de dados dentre os quais considerei como as mais adequadas as entrevistas em profundidade e as observações *in loco* (TREVINHO, 1987; COSTA, 1987). A citada adequação fundamentou-se na minha percepção do alinhamento com o propósito de pesquisa, que tem a pretensão de capturar o ponto de vista do profissional no tocante a variáveis subjetivas que são consideradas no processo de decisão. Um desafio de alta complexidade onde a opção metodológica apenas marcaria o início do processo. O passo seguinte refere-se à construção de um roteiro de questões abertas que não inibisse o entrevistado e não o estimulasse a responder de forma socialmente aceitável, ainda mais considerando o fato de que as entrevistas seriam realizadas no ambiente organizacional.

Com base em autores como Sellitz (1974), Cerro e Bervian (1978), Costa (1987), Hammersley e Atkinson (1994), Godoy (1995), Lee (1998), Taylor e Bogdan (1998), Laville (1999), Cook e Brown (1999), Stablein (2001), Tedlock (2003), Stake (2005), Angrosino (2005), Holanda (2006), Mason (2006), Bertolotti e Tagliaventi (2007), Mattos (2008) e Rocha (2008) cheguei à conclusão que a abordagem que poderia me dar melhores chances de



obter as respostas desejadas seria a análise de narrativas tecidas pelos entrevistados. Nesse sentido as questões que norteariam a conversa com o entrevistado além de indiretas e abertas, oferecendo, aparentemente, apenas mínimo risco ao entrevistado, facultariam, também, a redução do grau de intensidade do possível filtro mental. Daí a importância da revisão da literatura por permitir desvelar nuances de possíveis variáveis que facultam ao pesquisador a construção destas questões amplas, aparentemente sem viés e sem colocar o entrevistado na explícita “atitude defensiva” sem recair, no entanto, na ingênua neutralidade.

Este permanente viés do pesquisador, em estudos qualitativos, é previsto e é considerado normal, desde que respeitadas os preceitos científicos que versam sobre os procedimentos e cuidados no processo de pesquisa com estas características (BOURDIEU, CHAMBOREDON e PASSERON, 2004; BOURDIEU, 2005). O referido viés se baseia na interpretação da própria situação de entrevista, que por mais cordial que seja sempre carrega traços de falta de livre arbítrio do entrevistado. Quantos indivíduos crédulos existem hoje no universo organizacional, dispostos a fornecer, a troco de satisfação pessoal, informações ao pesquisador do tema tão “delicado” como é o caso da cultura organizacional, construída em cima de densas redes de relações dos indivíduos que compartilham o mesmo ambiente social? Se existem, independente se um ou muitos, há, com certeza, um motivo ou intenção, importantes e subjacentes, dignos de um novo foco em pesquisa. A referida construção das questões e seu robusto respaldo teórico estão detalhados mais adiante, portanto não me deterei neste momento a esmiuçar este processo, passando, portanto, para a explicação sobre o método adotado para selecionar o objeto de análise – as organizações onde foi realizada a pesquisa.

Identifiquei no mercado quatro empresas que consentiram em contribuir com a pesquisa em tela. A seleção das empresas iniciou com a definição dos segmentos econômicos com base em pesquisa realizada pelo IBGE no ano 2005, em nível nacional, denominada PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica, que apontou, entre outros dados e informações, setores com taxas mais elevadas de inovação. Dois setores se destacaram – segmento químico e de fabricação de máquinas e equipamentos de alta complexidade e de automação industrial.

Dentro deste universo realizei o primeiro filtro, com base em critérios alinhados com o foco pretendido, ou seja, a empresa para fazer parte da pesquisa deveria possuir uma unidade interna dedicada à pesquisa e desenvolvimento, ter realizado projetos em parceria com agentes externos e preferencialmente estar localizada no estado. Com base em banco de dados de empresas do estado do Rio Grande do Sul, como SEBRAE e FIERGS, foram identificadas as empresas que apresentavam características desejadas. No total foram contatadas 17

empresas, sendo que, no entanto, apenas 11 responderam os questionamentos iniciais e destas somente 8 possuíam o setor dedicado a P&D (uma das questões iniciais).

No entanto, ao realizar contato com estas 8 empresas constatei que destas, por seu turno, apenas 3 tinham histórico de projetos realizados na interação com agentes externos, como universidades, institutos de ciência e tecnologia, consultoria e até clientes e fornecedores. Desta forma a pesquisa iniciou com estas três empresas, uma do setor químico, com aproximadamente setenta pessoas na área de pesquisa e desenvolvimento, e duas empresas que desenvolvem soluções para o segmento de alta tecnologia e automação industrial, para a exploração de petróleo, de menor porte, com equipes de P&D menos numerosas, de cinco e treze pessoas. A quarta empresa, do setor automotivo, fabricante de motores a diesel, foi agregada à pesquisa no momento posterior, em virtude de dois fatores, que julguei relevantes e com potencial de contribuir para o estudo em foco. O primeiro fator se refere à disponibilidade do diretor de P&D da empresa, com notória experiência em projetos de pesquisa desenvolvidos através da interação com os agentes externos, tanto no Brasil como no exterior, em colaborar, através da visão pessoal da referida problemática. O segundo motivo refere-se à oportunidade de coleta de uma visão única, idiossincrática, e não coletiva, que pudesse facultar a identificação de viés perceptivo e interpretativo individual, em oposição da compreensão coletiva do processo de decisão organizacional.

Foram, ao todo, dezenove entrevistas e, conseqüentemente, dezenove narrativas construídas a partir das referidas entrevistas. Uma a uma as entrevistas, que foram gravadas, passaram pela transcrição e, na seqüência, pela construção da narrativa, que foi submetida à apreciação dos entrevistados. O trabalho me facultou a imersão inicial no “vai e vem” do discurso entrecortado da entrevista, por vezes sem nexos, desencontrado, com maior ênfase em alguns pontos e menor em outros, seguindo o fluxo e a dinâmica do ritmo da própria entrevista, habilitando-me à construção da narrativa. Esta, por sua vez, emergiu no formato mais fluido e coeso, com forte consistência interna. Na primeira pessoa, a narrativa procurou espelhar a voz do entrevistado, sua forma de enxergar e interpretar os diversos acontecimentos, fatos e situações, que denotam o potencial de revelar sua percepção individual.

As pessoas entrevistadas, em posições hierárquicas diferenciadas, eram estimuladas a responder questões abertas sobre como elas percebiam determinadas situações e processos organizacionais, como, por exemplo, a terceirização de atividades em geral e em especial nas funções principais (produção e P&D), a forma de tomar decisões – individual ou coletivamente, nível de participação nas decisões mais estratégicas. Foram formuladas

também perguntas diretas e objetivas, que visavam a identificação do profissional nos aspectos relacionados à sua faixa etária, formação acadêmica e tempo de experiência profissional total e por empresa, além da caracterização destas vivências em cada uma das organizações (Me fale sobre você? O que você pensa sobre a inovação? Qual é a sua opinião sobre P&D? O que pensa sobre externalização ou subcontratação?). A inclusão destas questões se deve à possibilidade, apontada por diversos autores, de alteração de posicionamento pessoas, de percepção e de interpretação de fatos e eventos, à luz dos referidos aspectos.

As narrativas que resultaram do referido processo de transcrição de entrevistas e construção de novo texto, foram analisadas à luz das teorias decorrentes da revisão da literatura, sendo combinadas com as evidências identificadas por mim no texto final da narrativa. A opção por meta-narrativa, num estilo de redação quase romanceado, foi tomada com base no entendimento de este ser o formato mais adequado para evidenciar aspectos e nuances da cultura organizacional que permeiam o ambiente social de cada empresa pesquisada, encontrando o respaldo em vários autores que versam sobre o referido método (RIESSMAN, 1993; BOJE, 1995; CZARNIAWSKA, 2001; CASSAB, 2008; HUMPHREYS e BROWN, 2002; MOEN, 2006; RICHARDSON e PIERRE, 2005, SÁ e MELLO, 2009).

Como autor deste trabalho eu acredito que a escolha do método foi pertinente, pois permitiu evidenciar as características discursivas e narrativas que facultam respaldar as conclusões da pesquisa. Os indivíduos, mesmo em áreas técnicas, caracterizadas por normas e procedimentos, regras e padrões, adotam os critérios de decisão, em determinadas situações, que julgam serem mais aderentes à interpretação pessoal de eventos e situações organizacionais, com base na simbologia por ele percebida como representativa da cultura organizacional vigente.

Para chegar a esta conclusão o presente trabalho foi construído em quatro capítulos, em seqüência que julguei como mais coerente para o processo de exposição das minhas idéias, que foram combinadas com a revisão teórica de autores seminais de cada um dos temas abordados, e evidências derivadas da análise das dezenove narrativas. Conforme a densidade do texto construído, seguindo a minha própria percepção, procedi no desdobramento em seções, com o intuito de tornar a leitura mais agradável.

Como todo texto de predominante conotação subjetiva e de base reflexiva, com a permanente presença do autor, mediador da fala, do discurso e da narrativa dos seus interlocutores, é inevitável e absolutamente previsto o viés do pesquisador. No entanto, segundo diversos autores (TEDLOCK, 2003; BOURDIEU, CHAMBOREDON e

PASSERON, 2004; ANGROSINO, 2005; RICHARDSON e PIERRE, 2005; POLKINGHORNE, 2007), esta mediação não necessariamente descarta o valor científico da pesquisa, visto que é impossível assegurar a neutralidade em qualquer tipo de trabalho desta natureza, nem mesmo em ciências exatas, conforme comprova o princípio de incerteza de Heisenberg (BRENNAN, 1998), matemática difusa (DUBOIS e PRADE, 1980) e o teorema de Gödel (GÖDEL, 1992), a que dirá em abordagens de caráter qualitativo e interpretativo. Cabe ao autor, no entanto, a iniciativa e, de certa forma, também, a ousadia, de se revelar, de evidenciar a sua posição individual dentro do contexto, facultando, desta forma, ao leitor, realizar a sua própria interpretação tanto do contexto como da narrativa em foco.

Por esse motivo no primeiro capítulo do trabalho são apresentadas algumas reflexões de cunho individual, derivadas da minha caminhada pessoal e profissional, que moldaram a minha percepção sobre os eventos, situações e contextos em ambientes sociais, da mesma forma como sobre a construção da densa rede de relacionamentos que os caracterizam e diferenciam entre si. É provável que os acontecimentos vivenciados na fase da minha infância e da adolescência no país do leste europeu, durante o período do regime comunista, na antiga Tchécoslováquia, atual República Tcheca, tenham contribuído, de forma relevante, para a interpretação dos eventos sociais. Como autor, procuro deixar para o leitor a liberdade de perceber (ou não) as nuances características, qualificá-las (ou não) e interpretá-las, seguindo assim as recomendações metodológicas de análise de narrativas.

Ainda no primeiro capítulo, dentro da lógica de concatenar os aspectos do tema central de pesquisa, encontra-se inclusive a apresentação das organizações pesquisadas, em termos mais gerais e contextuais, destacando pontos mais relevantes que marcaram a trajetória das referidas organizações. A construção desta seção seguiu o entendimento e interpretação de fatos que poderiam influir na construção de suas identidades percebidas por todos os grupos de indivíduos interessados, sejam eles vinculados internamente (colaboradores, independente da tipologia do vínculo organizacional) ou externamente.

O capítulo primeiro é finalizado com o embasamento teórico sobre a percepção e, conseqüente, interpretação, dos ambientes sociais. Entende-se que as contribuições dos autores como Weick (1995), Vaughn (1995), Strati (1998), Daft e Weick (2005) e Haller e Hadler (2006), entre outros, possibilitaram a construção da lente teórica relevante para o entendimento e compreensão da forma adotada por mim, como autor da pesquisa, tanto na identificação como na apresentação das evidências. A referida identificação e caracterização de indícios e evidências, interpretadas por mim como tal, são acompanhados também por

comentários e argumentos com o objetivo de elucidar pontos específicos do respectivo desenvolvimento textual.

No capítulo seguinte são exploradas as diversas facetas que caracterizam a cultura organizacional e a forma pela qual esta exerce a influência sobre a ação individual. Neste sentido procurei explanar sobre a construção do cenário organizacional, no qual, à semelhança de um palco de teatro, desenrolam-se variados dramas individuais e coletivos, de mais diversos enredos, dos mais singelos até os mais elaborados, e com participação mais ou menos intensa de personagens ocupando diferentes papéis e diferentes conotações e cores.

Também procuro abordar a construção da cultura “em comum” dentro das organizações, com o auxílio e apoio de autores como Souza (1978), Schein (1988), Motta e Caldas (1997), Geertz (1989), Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990), Machado (2005), entre outros, e destacar os aspectos mais importantes do processo de edificação da cultura organizacional. O significado, a simbologia, os mais diversos ritos, procedimentos, regras formais e informais, entre outros, são analisados em termos de contribuições que oferecem para a criação e consolidação da cultura organizacional, que constitui o tema de uma das seções a seguir.

A revisão da literatura e apresentação de conceitos é combinada com as minhas reflexões e também com os trechos das narrativas dos entrevistados, procurando, desta forma, enfatizar os aspectos mais relevantes. Apenas assim é possível, na minha percepção, convergir para a construção da linha argumentativa que faculty a compreensão da última seção do capítulo dois, que foca a análise da influência dos traços culturais sobre a ação do indivíduo dentro do ambiente organizacional.

No terceiro capítulo é explorada a questão da cultura organizacional com foco em inovação, que constitui, ao mesmo tempo, a proposta para a reflexão e, também, um desafio para a gestão. São analisados diversos elementos que procuram demonstrar, com base em diversos autores das duas abordagens – cultura e inovação – as possibilidades e alternativas de sua combinação no universo organizacional. Esta reflexão se justifica na medida em que existem diversas linhas teóricas que apresentam o entendimento de que a inovação, por meio de suas características e formas estruturantes, dificulta a sua inserção no universo organizacional, notadamente na fase de sua manutenção. Como isso ocorre e possíveis contradições deste posicionamento, considerado paradoxal em muitos aspectos, são então o objeto da discussão neste capítulo. Os resultados deste processo reflexivo facultam explorar aspectos que, no meu entendimento, facilitam a introdução da inovação dentro da cultura organizacional, representando uma potencial fonte de geração do diferencial competitivo.

O capítulo será finalizado com a seção que analisará a inovação na área de P&D como uma prática cultural. A combinação da revisão teórica, com as evidências extraídas das narrativas e complementadas com as minhas observações julguei como forma ideal para a construção do referido texto. Desta maneira entendo ser possível ter a percepção da trajetória que cada uma das organizações pesquisadas adotou para introduzir a inovação dentro do ambiente organizacional, em especial na área de P&D além de avaliar a interpretação dos entrevistados quanto a este processo e grau de êxito do mesmo, em termos de alcance dos objetivos propostos.

No quarto capítulo proponho a discussão em torno de um tema polêmico e atual, que se refere à estratégia adotada por muitas organizações no tocante à flexibilização de custos fixos por meio de introdução de política de terceirização e subcontratação de diversas atividades, até então executadas internamente. O foco central do debate está centrado no espectro de motivos que embasam a decisão de externalizar, internalizar ou combinar as duas formas, na execução das diversas tarefas, atividades e processos organizacionais. Por meio de evidências que emanam das narrativas, exaustivamente analisadas, procuro tecer a construção reflexiva visando deixar transparecer a viabilidade do seguinte posicionamento – de que o processo decisório que visa definir a forma de realizar as atividades em P&D é influenciado por variáveis subjetivas, subjacentes à cultura organizacional. Estaria sendo facultada, desta forma, a manifestação e possível satisfação de interesses particulares, individuais ou coletivos, que podem ir ao encontro (ou não) dos objetivos da organização.

Esta defesa argumentativa da tese é finalizada no capítulo quinto, à guisa de conclusão, onde apresento, além da síntese da problemática, do trabalho e suas limitações, a importância e validade dos resultados da pesquisa em formato de contribuições para a academia e gestores organizacionais, em especial das unidades de pesquisa e desenvolvimento. Além disso, se encontram neste capítulo sugestões sobre novas linhas de pesquisa do tema, com o potencial de desvelar mais detalhes, esclarecer pontos dúbios ou ambíguos que encontrei durante o processo de pesquisa e fiz questão de salientá-los. Enfim, acredito que apesar das limitações que o trabalho possui, a pesquisa apresenta resultados relevantes que podem contribuir para o processo reflexivo sobre a gestão desta unidade organizacional que é de fundamental importância para a inovação.

## **2. A CONSTITUIÇÃO DO INDIVÍDUO NOS PALCOS DA VIDA POR MEIO DA NARRATIVA**

Ao longo dos vinte e cinco anos de experiência profissional, em diversas empresas do segmento público e privado, de variados portes, desde micro até grande (critério IBGE, 2007), nas três principais atividades econômicas, indústria, comércio e serviços, setor público inclusive, aprendi muito, principalmente no tocante ao funcionamento de uma organização. Ou melhor, do funcionamento das diversas faces de uma organização. Sim, porque quem já se deu a oportunidade de parar para refletir sobre a estrutura de uma organização, constituída de um grupo de pessoas com um objetivo em comum, segundo alguns dos teóricos tradicionais da área de administração (FAYOL, 1994; WEBER, 1999), dependendo do grau de sua capacidade perceptiva (e do tempo disponível, vontade e disposição mental) descobrirá uma incrível variedade de mundos no universo organizacional. Não se trata de nenhuma “viagem” mental, apenas de um exercício de observação e reflexão, apoiada pela disposição para enxergar além do aparente.

Para um interessado observador, o universo organizacional desponta como um palco de teatro, onde estréiam, dia após dia, peças de mais variados roteiros, teor (drama, comédia), qualidade e desempenho dos atores, tanto os principais como os coadjuvantes. Uma infinidade de enredos, tramas, conluios, conspirações, casos de amor, afinidades, desavenças e ódios, entre outros, acabam desfilando em todas as organizações, independente de sua constituição, objetivos formais ou ocultos, controle de capital, todos os dias, para regozijo ou desprazer, conforto ou desconforto, declarado ou disfarçado, de todos os passageiros deste barco chamado organização. Aliás, esta representa a analogia preferida de muitas organizações, no intuito de demonstrar de modo ideográfico aos tripulantes recém contratados a necessidade de adotar a bandeira do navio e aliar-se à tripulação, pois a partir daquele momento este seria a sua única família, apoio e conforto.

A mim, particularmente, esta comparação sempre soava mais como uma ameaça. Qual seria o destino dos tripulantes que não viessem a se adaptar ao navio? Mar – cheio de tubarões? Encontrar a morte – no mundo profissional? Será que se tratava de algum tipo de chantagem, coerção, com o objetivo de conseguir a fidelização dos tripulantes? É claro que existe a possibilidade desta leitura ser bem particular minha, fruto de algum tipo de lentes

cognitivas para entender e aceitar os meandros da sociedade e do seu recorte particular, que é o universo social.

Após receber as boas vindas do capitão do navio, o novo tripulante ingressa num mundo desconhecido, com regras, preceitos, símbolos, mitos, tabus, espaços organizacionais de diferentes categorias de acesso, alguns até proibidos de serem acessados, linguagens e códigos, exigindo dele esforço, dedicação, paciência e tolerância à frustração para sobreviver. Considerando-se que o perfil psicológico e comportamental do novo tripulante esteja situado dentro dos parâmetros da dita normalidade, presume-se que o mesmo se dará conta da necessidade de procurar aliar-se a alguém, seja esse alguém um indivíduo ou grupo de indivíduos, de tal sorte que estará legitimizado e respaldado socialmente no novo ambiente.

É claro que logo ele descobre que este apoio e respaldo do grupo tem um preço, que é o de criar uma nova identidade social, um novo papel a representar, abdicando, ao menos pelo período temporal em que permanecer na interação com o grupo, de alguns valores, idéias, crenças e percepções individuais, próprios, adotando os compartilhados pelo grupo do qual pretende fazer parte. Dependendo da estrutura psicológica do sujeito e do tempo de permanência com o grupo, os preceitos grupais e a visão compartilhada do mundo praticada pelo grupo passa a fazer sentido e a representação inicial poderá vir a ser adotada como regra de conduta e forma de pensar, transformando o tripulante em nova pessoa, pela criação de uma nova identidade, com uma nova visão do mundo.

## 2.1. NARRANDO EXPERIÊNCIAS E COMPARTILHANDO IDÉIAS

Antes de vir para o Brasil tive oportunidade de conhecer o funcionamento de algumas organizações na antiga Tchecoslováquia e posso dizer que esta vivência foi importante para suscitar reflexões sobre a estrutura organizacional, as formas de gerir e de tomar decisões. Trata-se de decisões que podem afetar múltiplos interesses individuais de pessoas que fazem parte destas coletividades de indivíduos, que, se pressupõe, deveriam trabalhar com os propósitos e finalidades em comum.

Na Tchecoslováquia, sob o regime comunista, os referidos objetivos em comum não eram exatamente das organizações e nem das pessoas comuns, mas do partido comunista central. Por falar em pessoas, vale comentar que estas, sem perspectiva de mudanças na carreira profissional, através do sistema planejado de necessidades de mão-de-obra com especialização e estabilidade; resignadas, deixavam-se levar pela vida, cada uma buscando



preencher o vazio da falta de um trabalho enriquecedor e significativo, com interesses fora da organização. Estes interesses eram, principalmente, esportes, *hobbys* diversos, família ou vício, como, por exemplo, alcoolismo.

Em atendimento à política nacional e orientações do partido comunista, todos os estudantes de ensino médio e superior tinham a obrigatoriedade de trabalhar em empresas durante o período de férias com o objetivo de entender o modo de vida dos trabalhadores. Assim, segundo este pressuposto e de acordo com a cartilha do governo, todos os jovens teriam uma visão mais próxima da realidade, além da oportunidade de reconhecer o real valor do trabalho com base na experiência de dificuldades dos trabalhos braçais. Uma visão que no meu ponto de vista estava correta e representava uma prática com relevante conteúdo didático e meritosa.

Assim, trabalhei no total em cinco empresas diferentes. Duas cooperativas agrícolas, uma indústria de licores, uma indústria de artefatos de couro e outra de fabricação de lúpulo para cerveja. Diferentes universos, pessoas, preocupações e objetivos, representados por diferentes retóricas, conversas, símbolos e narrativas. Como já tinha comentado, entre os problemas e pontos em comum destacava-se o alcoolismo, presente em todos os grupos de trabalhadores, quase que uma marca registrada das empresas estatais do regime comunista. Interpreto, pessoalmente, este fenômeno como uma resposta silenciosa para a desumanização da organização social dentro do processo de trabalho, orientada pela distribuição de tarefas, atribuições e responsabilidades que seguia a cartilha *taylorista*. Cada um no seu espaço, cada um no seu quadrado.

O choque de conceitos e visões foi algo inevitável. O meu universo estudantil, construído em cima do mapa *mundi* e projetos de viagens ao exterior, planos de estudos na Universidade de Praga em Comércio Exterior ou Diplomacia, batiam de frente com o pesado, cinzento e surdo mundo de melancolia e tristeza, de olhos sem brilho, dos trabalhadores das empresas onde trabalhei. A certeza de ficar até morrer na mesma empresa, no mesmo trabalho, realizando as mesmas tarefas, dia após dia, nos mesmos horários, usando o mesmo ônibus para ir e voltar, encarcerava os sonhos a um universo restrito, regrado, escuro e denso. Os sonhos eram permitidos apenas para quem pertencia ao partido, os *papalási*.

Não era o meu caso, muito pelo contrário, considerando-se as repressões sofridas das autoridades em decorrência à traição perpetrada ao país por meu pai, devido à emigração dele, de forma clandestina, por ocasião da famosa “Primavera de Praga”. Sendo um dos intelectuais reconhecidos e diretor de engenharia de uma das maiores empresas no país, ele colaborou diretamente para a derrubada do regime comunista. Emigrando apenas com a roupa no corpo

para exterior, mal ele podia imaginar as represálias que nos anos seguintes a sua família iria sofrer, que iam desde o confisco quase total dos bens da família, até a destituição de função executiva da minha mãe, com redução do salário dela em quase trinta por cento. A minha esperança de destino diferente baseava-se no meu desempenho escolar e confiança nas regras escolares que garantiam a passagem para a universidade para os alunos com destacado histórico acadêmico. Esperança esta que seria falseada um tempo depois.

Apesar ou justamente devido às diferenças de percepção do mundo, a experiência laboral que tive nas referidas empresas considero muito significativa. Me permitiu conhecer novos mundos e entender, ao menos em parte, as formas de legitimação e auto-afirmação das pessoas no universo social e organizacional e o processo pelo qual elas construíam a sua individualidade, as relações com os outros e com eles mesmos, seus valores, conceitos e pré-conceitos, pressupostos ideológicos, herdados, aceitos ou compartilhados. Da percepção inicial de uma obrigação regulamentar a cumprir, sem chance de discussão, passei à posição mais reflexiva, identificando *a posteriori* o convívio com os grupos como uma oportunidade ímpar para ampliar o meu próprio mundo, enxergando as situações com novo olhar.

Pude observar, também, a forma pela qual as pessoas se identificavam com as organizações onde elas trabalhavam. Percebi que se tratava de uma relação conflituosa, quase de amor e ódio, em meio à resignação pelo destino percebido como certo. Ao mesmo tempo em que demonstravam a necessidade de pertencer a um grupo social constituído e assim construir a sua própria identidade, com base no reconhecimento da importância das contribuições individuais para o alcance de objetivos do grupo, as pessoas apresentavam comportamentos depressivos pela falta de perspectivas tanto no campo pessoal como profissional, com sentimentos de aprisionamento dentro da organização.

Alguns anos depois, já no Brasil, na década de oitenta, iniciei a carreira profissional ao ingressar em uma empresa de refeições coletivas, de pequeno porte, que contava, na época, com apenas setenta colaboradores, mas que num curto espaço temporal passaria por profundas mudanças, decorrentes do crescimento acelerado, chegando ao quadro de quase dois mil colaboradores. Uma experiência rica em vários sentidos, que me permitiu perceber diferenças na identificação profissional das pessoas na organização, além de abarcar uma amplitude maior de interpretações das situações organizacionais e de visões de mundo.

Ao analisar, hoje, aquela primeira experiência profissional no Brasil, posso identificar alguns fatores que me facultaram esta imersão no universo organizacional e na rede das relações, com a identificação de diversas realidades, dramas, tanto em nível pessoal, como profissional. São eles o maior tempo de vinculação a esta organização (quatro anos e meio) e

a realização de atividades que me permitiam trânsito livre por todos os espaços e contatos com pessoas em praticamente todos os níveis da organização. Iniciando na área de recursos humanos, passei por contabilidade e gestão de finanças, interagindo de forma quase irrestrita com indivíduos de todos os departamentos.

Acredito que a condição de estrangeiro, com visto temporário, tenha me auxiliado no referido entrosamento e inclusive, tenha estimulado as pessoas a compartilhar comigo suas percepções e temores, além de outras preocupações. E eu estava disposto a ouvir. Desta forma as pessoas encontravam em mim alguém aparentemente neutro, isento, devido à minha situação legal, alguém que estava ali trabalhando, mas sem a perspectiva de permanência e sem o interesse (aparente) de fincar o pé no território organizacional, e de concorrer com eles na eterna luta por posições. Sempre procurei mais ouvir do que falar, na intenção de apreender a nova cultura, tanto no sentido étnico, de um novo país, de costumes e hábitos novos, como no sentido mais restrito à própria organização e dos indivíduos que ali trabalhavam. Enfim, as pessoas sentiam-se à vontade para compartilhar comigo suas histórias pessoais, percepções dos outros colegas, dos chefes, da empresa, dos ambientes, do tempo que passavam ali dentro, sua importância (ou falta dela) para o processo e para a coletividade, entre outros. Diferentes narrativas, com diferentes visões, perspectivas, valores e interpretações.

De forma muito similar, no processo de pesquisa desta tese, tive oportunidade de ouvir as histórias de dezenove pessoas, de quatro diferentes organizações. Estas narrativas passaram pelo processo de estruturação e formatação, com o objetivo de torná-las coesas e fluidas, permitindo a sua análise. Três destas organizações se localizam no Rio Grande do Sul, sendo uma delas subsidiária de uma empresa multinacional, mas que até quatorze anos atrás era uma empresa familiar e de origem nacional. As duas outras empresas que se localizam no estado ainda são familiares, mas apenas em uma delas o fundador ainda se faz presente e possui voz ativa nas decisões estratégicas, deixando apenas a gestão da rotina operacional ao filho que o substituiu como executivo-chefe. Na outra empresa o fundador está desfrutando a merecida aposentadoria, no entanto sem abdicar de atividades de voluntariado para os grupos de terceira idade.

A quarta empresa localiza-se em São Paulo e também foi objeto de aquisição de uma multinacional norte-americana. Vale destacar o fato de que ela já era uma empresa multinacional, de origem alemã, operando no Brasil e com forte presença no mercado latino-americano, e passou por várias reformulações no tocante à participação societária, inclusive de investidores brasileiros. No entanto, o mercado também apresentou mudanças que impactaram na competitividade de suas operações, de tal forma que a organização ficou numa

posição desfavorável no âmbito mundial. A constatação e o reconhecimento da situação motivaram a busca de parceiros e posterior venda da empresa.

Quatro objetos de estudo, quatro casos, refletindo a opção metodológica de estratégia de estudo de caso múltiplo. A caracterização inicial das quatro organizações foi importante, pois já permitiu a compreensão inicial das condições contextuais e ambientais destas empresas, da mesma forma como facultou a constatação da dificuldade de oferecer um benefício real em troca da autorização para a concretização da pesquisa. A proposta de pesquisa, em si, foi objeto de questionamento e de restrições, devido a falta de algo mais tangível como resultado que pudesse facultar às organizações a sua aplicação. A dificuldade de perceber benefícios que pudessem configurar a contrapartida por ceder o tempo de seus colaboradores para a realização da pesquisa constituiu um dos grandes obstáculos para a sua concretização.

Nem poderia ser diferente. O método adotado no processo de pesquisa, inusitado para maioria dos profissionais, apenas reforçou a percepção de alto grau de subjetividade que permeia a proposta da pesquisa como um todo. Inexistem, de fato, quaisquer resultados concretos que pudessem facultar ao empresário fazer o uso imediato dos mesmos. Tampouco seria possível oferecer, mesmo ao final da pesquisa, dados e informações com potencial de aplicação e eventual correção de possíveis inconformidades do processo de gestão. Apesar destas fragilidades as diretorias das quatro organizações autorizaram a realização da pesquisa, mesmo que condicionando à exigência de não divulgação do nome da empresa.

Com base na caracterização da pesquisa (em termos mais amplos) a direção de cada uma das organizações identificou os profissionais que seriam entrevistados. Com o objetivo de reduzir o nível de influência do poder residente nas relações, solicitei que me fosse fornecido *email* de cada um destes profissionais, para que eu mesmo pudesse fazer o contato, com o fim de solicitar o agendamento de uma reunião. Acredito que desta forma consegui preservar, de certa forma, o livre arbítrio das pessoas contatadas, o que foi evidenciado pela recusa de vários profissionais em me atender, e, ao mesmo tempo, algum grau de espontaneidade, resultando em ganho relevante em termos de conteúdo das entrevistas que foram realizadas.

O foco inicial destas entrevistas era centrado nas trajetórias profissionais de cada um dos entrevistados, notadamente nas suas respectivas áreas de atuação, visando compreender as significações e valores dos universos individuais de cada um dos entrevistados. Visava-se assim, buscar entender as motivações do entrevistado para a adoção de suas atitudes no ambiente organizacional, principalmente no processo decisório no seu campo de atuação, com

base no entendimento de que as decisões refletem o resultado da interpretação individual do ambiente, da cultura organizacional, além da percepção das oportunidades e dos riscos que estes apresentam.

A decisão de conduzir as entrevistas nesta direção foi tomada com base no pressuposto de que as pessoas criam a realidade ao mesmo tempo em que a realidade cria as pessoas. Pessoas parecem sentir a necessidade que existe um mundo com formato pré-concebido ou com informações prontas, pois se elas abdicassem desta idéia do mundo como um ponto de referência estável, isso significaria cair no niilismo que representa uma perspectiva inadequada e desconfortável (WEICK, 1995; STRATI, 1998; BOURDIEU, 2005; DAFT e WEICK, 2005; SYMON e CLEGG, 2005). Destarte é possível afirmar que toda representação é uma interpretação: inexistente forma de determinar que uma interpretação esteja correta ou incorreta, da mesma forma como não há como fazer uma análise objetiva da interpretação.

Pelo desenho da pesquisa, a escolha da estratégia de estudo de caso múltiplo pode ser considerada natural pelo fato de que o ponto forte do método consiste na sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual e contextual das várias ações e significados que são construídos nas organizações (HARTLEY, 1994; LEE, 1998; ALBERT, ASHFORTH e DUTTON, 2000; MASON, 2006). Bonoma (1985), Bell (1993), Yin (2005) e Stake (2005) corroboram esta percepção ao afirmar que um estudo de caso bem sucedido fornecerá ao leitor uma idéia tridimensional e ilustrará relações, questões micropolíticas e padrões de influências num contexto particular. Bent Flyvbjerg (2004) complementa este entendimento ao afirmar que o estudo de caso consiste no exame detalhado de um exemplo único que produz o conhecimento dependente do contexto e visa clarear as causas mais profundas por trás de um dado problema e suas conseqüências.

Procurando ilustrar melhor o conceito desta alternativa de estratégia de pesquisa, Stake (2005) e Yin (2005) afirmam que um estudo de caso é tanto o processo de investigação sobre o caso como o produto dessa investigação. Entendem que o método é indicado quando o caso estudado trata de entidade complexa (locada sob diversos contextos, que podem ser histórico, físico, social, econômico, político, ético, estético) podendo ser, ainda, específico, particular, único ou um sistema limitado. Entende-se que a caracterização se aplica para o tema proposto nesta tese por se tratar de uma abordagem inovadora, que busca a compreensão de critérios adotados no contexto organizacional de uma área tradicionalmente percebida

como técnica, que fundamenta suas posições em critérios eminentemente objetivos e racionais.

O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é mais apropriado para estudar fenômenos complexos que exigem análise contextual e capacidade para lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações (BONOMA, 1985; BELL, 1993; YIN, 2005). O Estudo de Caso permite (i) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; (ii) permite um exame detalhado do processo organizacional e (iii) faculta esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade (LEE, 1998). Yin (2005) sugere quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso: (i) explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por *surveys* ou pelas estratégias experimentais; (ii) descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; (iii) fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada e (iv) explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos

A minha opção metodológica dentro desta estratégia foi pela utilização do método de análise de narrativas, pelo alinhamento aos propósitos da pesquisa. As narrativas como meio para a transferência de idéias e compartilhamento de valores e de imagens, não podem ser consideradas, de forma alguma, uma inovação. Contar histórias sobre eventos passados parece ser uma característica universal do ser humano, uma das primeiras formas de discurso que aprendemos enquanto crianças (BOJE, 1995; RIESSMAN, 1993).

Considera-se que as primeiras análises de narrativas foram os estudos hermenêuticos da Bíblia, Talmud e Korán, com maior aprofundamento da técnica pelo pesquisador russo Vladimir Propp, que em 1928, na sua obra “Morphology of the Folktale” dedicou-se à análise da estrutura subjetiva de histórias populares da Rússia (CZARNIAWSKA, 2001). Em 1958 a técnica foi traduzida para o inglês e despertou interesse de pesquisadores norte-americanos que passaram ao seu detalhamento. A análise de narrativas para Polkinghorne (2007) tem suas origens no formalismo russo, no novo criticismo norte-americano e na hermenêutica alemã.

A pesquisa por meio de narrativas escritas consiste no estudo de histórias. As histórias são onipresentes, encontradas em recortes históricos, novelas de ficção, contos, autobiografias, além de outros gêneros literários. As histórias se originam de depoimentos das pessoas sobre suas próprias histórias e sobre outras pessoas, fazendo parte de conversas cotidianas. Somados a estes depoimentos espontâneos se faz necessário que os pesquisadores de narrativas fomentem histórias orais sobre temas específicos com o objetivo de serem

transcritas e analisadas. A pesquisa das narrativas é considerada como uma das abordagens de pesquisa social (RIESSMAN, 1993; MOEN, 2006; POLKINGHORNE, 2007, SÁ e MELLO, 2009).

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (VAUGHN, 1995; STRATI, 1998).

Uma das definições da narrativa interpreta-a como uma fala organizada acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas. É por meio da narrativa que o narrador estabelece a relação com o ouvinte, fazendo com que a narrativa deixe de ser apenas o ato de contar algo, mas passe a ser um ato de construção de uma identidade pessoal (FLYVBJERG, 2004).

É comum que os respondentes enfoquem na narrativa os pontos que eles interpretam como representativos de um possível conflito entre eles e a sociedade ou entre uma situação ideal e real (RIESSMAN, 1993). No entanto, quando as pessoas falam sobre suas próprias vidas é comum elas mentirem, omitirem fatos ou exagerarem determinados episódios ou, mesmo quando as pessoas pensam falar a verdade, é a verdade delas, ou seja, elas passam, por meio do relato, o que interpretam como verdade. A verdade, neste caso, representa o que para elas têm o significado, implicando na necessidade de interpretar e traduzir “a verdade” (CZARNIAWSKA, 2001).

Por esse motivo as narrativas individuais não podem ser consideradas o registro exato do que ocorreu e nem uma representação do mundo real, da mesma forma como a leitura que é feita destas narrativas está sujeita à interpretação do indivíduo que as lê, baseado em sua própria experiência, vivência e discurso (científico, feminista, terapêutico, etc). Mas é importante salientar que todas as formas de representação de experiência são sempre limitadas (MOEN, 2006).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. O significado é sempre ambíguo, pois emerge do processo de interação entre as pessoas. Mesmo que o pesquisador intencione relatar apenas a verdade, esta verdade é a verdade dele, ou seja, inexistente a visão do

nada. O significado é também fluido e contextual, nunca fixo e universal. Tudo que se tem para representar a realidade é apenas a fala e o texto que sempre representarão a realidade apenas parcialmente, seletivamente e imperfeitamente, com viés de todos os envolvidos no processo de representação desta realidade (RIESSMAN, 1993; SÁ e MELLO, 2009).

Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que ele encontra no ambiente dentro do qual está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (BOJE, 1995).

No processo de contextualização o pesquisador emprega todos os cinco sentidos (visão, audição, tato, olfato e até paladar) para identificar e avaliar o ambiente físico observável e objetivo, além da percepção mais subjetiva para “sentir” o ambiente intangível e sua vinculação com os aspectos mais tangíveis da organização. Para tanto o pesquisador se vale de sua própria experiência pessoal, vivências e embasamento teórico, adquirido por meio de revisão literária e troca de idéias com outras pessoas (RIESSMAN, 1993).

Para Czarniawska (2001) a vida social pode ser entendida como narrativa, com base na sua configuração de ações e eventos, com graus variados de intencionalidade, sendo que, para muitos autores, o termo ação pode ser interpretado como comportamento. Este comportamento humano, na percepção do Weick (1995) é impossível de ser compreendido se não forem entendidas as suas intenções, que são concebidas a partir do *sensemaking* que se situa num determinado contexto, constituído de um conjunto de práticas e relações com outras pessoas, cada uma com sua história pessoal e visões do mundo, que fazem ela agir de uma forma específica e peculiar. Esta complexidade contextual, quando traduzida em narrativas, facilita mais fácil assimilação tanto de suas próprias vidas como das vidas dos outros. Assim as ações adquirem o sentido quando inseridas na narrativa da vida.

A vida do homem moderno se segmenta em universos distintos, tais como a família, amigos, vizinhos e os colegas do trabalho. Cada um destes mundos possui diferentes significados. Nos ambientes organizacionais as histórias representam a forma preferencial de construção de significados. A história da organização, suas diversas fases e momentos de sua existência, além de decisões da diretoria, regras, procedimentos, é objeto perene de narrativas, compartilhadas socialmente em grupos mais ou menos numerosos, sendo contadas, criadas e recriadas, agregando um colorido e riqueza adicional à realidade que representa (RIESSMAN,



1993; HUMPHREYS e BROWN, 2002). No entanto vale destacar que as narrativas do mundo organizacional encontram-se, muitas vezes, impregnadas de termos técnicos, que podem dificultar a compreensão do texto por pessoas que desconhecem aquele universo organizacional (CZARNIAWSKA, 2001; POLKINGHORNE, 2007).

Mas nós nunca somos autores únicos de nossas próprias narrativas, pois toda narrativa pressupõe a existência de ouvintes, interlocutores ou leitores, que podem aceitá-la, rejeitá-la ou mudá-la, com base em sua própria interpretação. Quando um novo chefe se apresenta ao grupo de subordinados, ele relata ao grupo os fatos da história progressa dele, que julga mais apropriados para construir a representação de uma determinada realidade e identidade social, ou seja, da forma que gostaria que fosse percebida (WEICK, 1995). Conforme as reações de seus ouvintes ele introduzirá novos elementos discursivos de forma a atingir o seu objetivo. No entanto mesmo se conseguir criar a imagem desejada naquele momento, a constituição da realidade por meio do discurso não terminou ali e, isto sim, continuará, enquanto o grupo continuar junto (STRATI, 1998; FOUCAULT, 2005).

A verdade histórica do relato individual não é o ponto mais relevante, pois dentro da narrativa os fatos são produtos de um processo interpretativo, ou seja, fatos e interpretações se interpelam e transformam um ao outro, dentro de um processo interativo (RIESSMAN, 1993; HUMPHREYS e BROWN, 2002; MOEN, 2006, SÁ e MELLO, 2009). Como exemplo pode-se citar algo que é de conhecimento geral, ou seja, que os relatos de um mesmo fato ou evento podem assumir versões radicalmente diferentes, divergentes até, dependendo dos valores e interesses do narrador. Portanto presume-se que as narrativas relativas a temas, eventos e situações de alto grau de complexidade ou de possíveis implicações políticas, devem diferir entre si, pois os indivíduos tendem a excluir experiências que poderiam falsear as identidades que os mesmos assumem em sociedade ou determinado grupo social (BOJE, 1995; CZARNIAWSKA, 2001).

O método de análise de narrativas julga-se adequado para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas intersubjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador compreender as interpretações do narrador. No entanto, é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter-se neutro ou objetivo na representação da realidade (RIESSMAN, 1993; MOEN, 2006. POLKINGHORNE, 2007).

O processo de construção de narrativa mediada pelo pesquisador pode ocorrer de várias formas, sendo que as principais são: (i) presenciando a experiência; (ii) relatando a experiência; (iii) transcrevendo a experiência; (iv) analisando a experiência e (v) lendo o relato da experiência. Em todas é importante destacar a característica de subjetividade, de interpretação, tanto do narrador como do pesquisador. O narrador, ao ser objeto de pesquisa e narrar a sua experiência, (re) constrói a sua identidade. O pesquisador, ao ouvir, (re)interpreta com base em seus próprios pressupostos e sua própria história de vida e visão do mundo (CZARNIAWSKA, 2001; BOURDIEU, 2004).

No entanto, é possível verificar na literatura um notável desencontro de opiniões a respeito do que seja a narrativa e quais contribuições que o estudo dela pode oferecer para aumentar o conhecimento científico. Enquanto que num extremo situam-se autores que consideram a narrativa praticamente tudo, no lado oposto vários pesquisadores defendem o desenho de narrativa de tal forma restrita, que praticamente impossibilita a sua existência. Entre os dois extremos situam-se autores de posicionamentos que aceitam a flexibilização de forma, em maior ou menor grau. Aristóteles, na obra *Poetics*, escrita no ano 350 a.C., por exemplo, definiu a narrativa como todo tipo de estória desde que tivesse início, meio e fim. Mas atualmente vários autores entendem que a narrativa deve apresentar outros atributos, essenciais para permitir a sua interpretação e análise, como a ordem cronológica dos fatos ou a sequência temática (RIESSMAN, 1993; POLKINGHORNE, 2007).

De qualquer forma é cada vez mais perceptível a concordância dos autores no tocante a análise de narrativas como método de pesquisa em ciência social, o que legitima, no meu entendimento, a sua utilização para conduzir esta pesquisa. A abordagem por meio da narrativa faculta vincular a linguagem, a subjetividade, a organização social e poder, sendo que o eixo central é representado pela linguagem. A linguagem produz significados e cria a realidade social; define como a organização social e o poder são determinados e contestados e o lugar onde a subjetividade do indivíduo é construída. A interpretação da linguagem como discursos que competem para criar significados e organizar o mundo a torna o local de embate (RICHARDSON e PIERRE, 2005; FOUCAULT, 2005; BOURDIEU, 2005).

O significado individual depende do discurso do qual este dispõe, ou seja, determina os padrões de aceitabilidade de situações e de posições, da normalidade e de critérios de percepção, análise e decisão. Neste sentido, a experiência e a memória estão abertas a interpretações contraditórias sujeitas a interesses sociais e de seus discursos. Desta forma o indivíduo é, ao mesmo tempo, o local e sujeito destes embates discursivos pela construção de

sua identidade e sua memória, caracterizando a sua subjetividade como instável e flexível (CZARNIAWSKA, 2001; HUMPHREYS e BROWN, 2002; MOEN, 2006).

Destaca-se a importância do pesquisador de se posicionar reflexivamente dentro do contexto histórico, espacial e social, o que permite trazer à consciência alguns dos aspectos ocultos incorporados ao texto, de caráter político e ideológico. Entendo que a auto-reflexividade estimulada pela pesquisa na área de P&D por meio de narrativas escritas, pode facultar a identificação de variáveis subjetivas que influenciam o processo decisório revelando as relações sociais e pressupostos ideológicos que embasam o referido processo, permitindo a compreensão do funcionamento cognitivo na construção de valores organizacionais.

É possível afirmar que as estruturas cognitivas subjacentes às ações e, também, às representações da realidade social, mediadas por processos de comunicação e por suas práticas discursivas, podem ser plenamente compreendidas apenas pela “captura” da origem social das estruturas cognitivas que os agentes implementam (FOUCAULT, 2005; BOURDIEU, 2005). No ambiente organizacional, os agentes constroem a realidade social e entram em embate com o objetivo de impor suas visões que são aderentes a seus pontos de vista, interesses e princípios determinados pela posição que ocupam no mundo que pretendem transformar ou preservar.

Segundo Riessman (1993), Czarniawska (2001) e Polkinghorne (2007) a pesquisa por meio de narrativas se processa através de coleta de evidências e, na seqüência, sua análise ou interpretação. Recomenda-se, também, que os pesquisadores que vierem a aderir a esta abordagem montem os textos que eles procuram analisar. Desta forma se entende que terão maior facilidade na busca de significados que os textos contêm. A recomendação se baseia na constatação de que as evidências que os textos apresentam podem diferir das evidências convencionais, decorrentes de observação, por exemplo.

No entanto, é justamente esta diferença que permite a apresentação dos significados da vida ao leitor da narrativa, ou seja, os textos narrados tem sentido como evidência para significados individuais e não como fatos que pontuam a estória narrada. Vale também destacar que os estilos de redação não são fixos, nem neutros, por refletir correntes teóricas dominantes, contextualizadas historicamente, de determinados paradigmas ou escolas de pensamento (CZARNIAWSKA, 2001; RICHARDSON e PIERRE, 2005; POLKINGHORNE, 2007).

Por esse motivo o pesquisador deve definir a sua própria posição no universo social, com base no processo reflexivo individual, que embasa a construção do mundo simbólico e real. O pesquisador não pode mais pensar em pesquisa como uma forma de fazer sentido e

sim averiguar as possibilidades e limites da mudança do significado, sua ascensão e desaparecimento, além da potência de revelar o funcionamento da realidade social. Desta forma o texto escrito passa a atuar ativamente em processo de pesquisa e de construção da realidade, produzindo diferentes conhecimentos e gerando os conhecimentos de diferentes formas (BOURDIEU, 2004; RICHARDSON e PIERRE, 2005).

A separação convencional, positivista e estrutural do processo de escrever em (i) escrever como um método de coleta de dados, por meio de entrevistas e observação e (ii) escrever como um método de análise de dados (implicando em indução analítica, comparações, codificação, escolha e categorização dos dados) não faz sentido quando o processo de redação de narrativas é utilizado como um método de pesquisa. A possibilidade que se abre ao pesquisador é a de focar os dados que *a priori* não são contemplados no processo de coleta, tais como aqueles referentes aos sonhos, sensualidade, emoções e memória, sem se restringir a categorias pré-concebidas. A análise dos dados também pode ser realizada à medida que as palavras surgem, estimulando o processo reflexivo e cognitivo, facultando o surgimento de vinculações e ligações entre os tópicos abordados (RICHARDSON e PIERRE, 2005).

Ao proceder à fase de interpretação das narrativas Riessman (1993), Boje, (1995), Czarniawska (2001), Moen (2006), Polkinghorne (2007) e Sá e Mello (2009) recomendam que a interpretação seja um comentário que desvenda e esclarece ao leitor os aspectos dúbios presentes na narrativa. Em alguns casos o autor pode comparar aspectos específicos dentro da narrativa com outros textos, identificar o tipo de trama que se desenrola ou contextualizar a narrativa dentro do ambiente social ou cultural correspondente que exerceu a influência sobre a estória narrada. Não é possível realizar este processo de forma mecânica e procedimental, exigindo do autor a capacidade de reconhecimento de padrões e de similaridades, envolvendo apenas e tão somente os processos cognitivos do pesquisador.

Apesar da aparente universalidade da forma do discurso, algumas experiências podem ser extremamente difíceis de narrar, como, por exemplo, situações caracterizadas, na percepção do narrador, por possíveis implicações de cunho político, ético, moral, com provável retaliação ou reprovação social, que poderia ser manifestado pelo ouvinte (RIESSMAN, 1993; CZARNIAWSKA, 2001; RICHARDSON e PIERRE, 2005; POLKINGHORNE, 2007). Este risco, inerente ao método de análise de narrativas, esteve presente e manifesto no processo de pesquisa de subjetividade na área de P&D pelas condições contextuais, como, por exemplo, o local (na organização e normalmente na

proximidade da área de atuação, mesmo que em sala de reuniões – reservada para este fim) e a forma (gravação e a própria presença do pesquisador).

No entanto, conforme transparece por meio da literatura revista, a representação da realidade por meio de pesquisa científica nunca poderá ter a pretensão de abarcar na sua plenitude a riqueza de detalhes e nuances, caracterizando-se por viés perceptivo, interpretativo do pesquisador e do método adotado. Portanto, com o propósito de construir bases conceituais, de referida natureza perceptiva e interpretativa, que norteou a análise de narrativas colhidas nas quatro organizações, iniciarei com a minha própria narrativa, relatando, a seguir, algumas passagens da minha vida pessoal, que julguei de maior relevância e que podem ter contribuído para a compreensão do tema em foco.

## 2.2. A NARRATIVA COMO MEIO DE CONSTRUIR A IDENTIDADE

Antes de discorrer sobre as percepções baseadas na minha análise das narrativas dos interlocutores das quatro empresas selecionadas para a pesquisa acho que é, no mínimo, de bom tom que eu conte um pouco da minha própria história. Para tanto, vou convidar você, leitor, a fazer uma breve viagem no tempo e no espaço (em termos geográficos), para a Tchecoslováquia, antiga união dos atuais países República Tcheca e Eslováquia.

### 2.2.1. Quem sou eu?

Nasci na década de sessenta, em pleno regime comunista, na cidade de Prostějov, de porte médio, localizada a 350 km de Praga, na região de Moravia, reconhecida pela vocação industrial, notadamente na produção de alimentos, máquinas e equipamentos e *cluster* coureiro-calçadista, em uma família considerada de classe média. Meu pai era engenheiro, com pós-graduação em matemática avançada na Universidade de Praga, trabalhando como gerente industrial e de projetos em empresa de máquinas para agricultura e minha mãe, técnica em economia, ocupando cargo de supervisora de exportação e importação, em uma empresa de fabricação de lúpulo de cerveja. Ainda na década de sessenta, aos três anos de idade, sem uma clara consciência do que ocorria, assisti à fuga do meu pai, durante o fatídico episódio da Primavera de Praga, como ficou mundialmente conhecido, da República Tcheca para a Áustria.

Apenas anos mais tarde é que pude entender os motivos que o levaram a emigrar. Como um dos dirigentes do movimento Carta Magna 77, constituído essencialmente de pessoas que procuravam a reconversão do regime político vigente na época, o comunismo, para a democracia, ele estava entre os mais procurados pelo exército soviético e a invasão de Praga pela antiga União Soviética foi o último sinal para ele sair do país e se salvar. Sem tempo, recursos financeiros ou um plano de fuga, ele optou por sair sozinho, prometendo manter contato até conseguir providenciar a saída do país do restante da família, no caso, eu, minha mãe e minha irmã.

Após uma fuga cinematográfica através da fronteira com a Áustria, com direito a tiroteio e perseguição dos militares que vigiavam o local, recebeu abrigo em um de vários campos de concentração para refugiados políticos, mantidos pela ONU naquele país. O grupo dos refugiados políticos dos países satélites do bloco comunista tinham um perfil bastante similar, quase homogêneo. Tratava-se, na maioria das vezes, de intelectuais, descontentes com a falta de reconhecimento social pelo mérito individual de contribuições que cada um deles oferecia ao país de origem, com base no aprimoramento acadêmico e de base de conhecimentos, nas suas respectivas áreas de atuação.

Este destacado perfil de pessoas que emigravam dos países comunistas atraía as empresas ocidentais, que as consideravam como uma excelente opção de mão-de-obra, altamente qualificada e de baixo custo. Eram comuns e praticamente diárias as sessões de recrutamento e seleção de profissionais para as empresas da Alemanha, França, Inglaterra e Estados Unidos. Por seu turno, os imigrantes aguardavam ansiosamente os recrutadores das empresas, percebendo a oportunidade de admissão nestas organizações como chance de reconstruir as suas vidas, tanto no sentido pessoal como profissional.

Meu pai acabou sendo contratado por uma grande empresa multinacional alemã, onde trabalhou por aproximadamente dois anos. Após este período aceitou a oferta de transferência para Brasil, onde a empresa mantinha uma subsidiária. Depois de três anos de trabalho na subsidiária brasileira sentiu-se suficientemente independente e capaz de trilhar seu próprio caminho, optando por aceitar a proposta de trabalho numa empresa de menor porte, localizada no sul do Brasil, na Região Metropolitana de Porto Alegre.

O esforço e dedicação da parte dele foram recompensados pela prosperidade, tanto da parte da empresa, que no período em que ele ocupou a diretoria industrial, cresceu a taxas muito atrativas para o segmento econômico em que operava, como para ele, que, previdente, realizou uma série de investimentos principalmente no setor imobiliário, com o objetivo de preservar e multiplicar as sobras do salário que auferia. No entanto, como é comum na

trajetória humana, o sucesso profissional pode cobrar um preço alto em outros aspectos da vida.

Do encontro de vários fatores, com destaque para a predisposição familiar e stress decorrente das atividades profissionais, meu pai sofreu AVC – acidente vascular cerebral, do qual resultaram seqüelas, de ordem motora e psicomotora, levando-o ao afastamento de suas funções na empresa, em primeiro momento, e, após vários meses, a encaminhamento da aposentadoria por invalidez. Tratava-se de um novo desafio para alguém que já estava começando a se esquecer das dificuldades com as quais tinha se defrontado anos atrás. Como inexistem as dificuldades sem um propósito ou sentido – percepção pessoal – talvez este também teria, ao menos um, que, neste caso, foi a oportunidade de trazer seu filho (eu, no caso) para vir morar com ele no Brasil.

No contexto político atual a migração de pessoas entre os países poderia ser considerada normal e até comum, mas não era exatamente a mesma situação que existia na década de oitenta. Envolvia dois países de ideologias políticas absolutamente distintas – capitalismo e regime democrático (até certo ponto) do Brasil e comunismo, com ausência de uma série de direitos básicos, da Tchecoslováquia. Alguns leitores, mesmo assim, ainda poderiam fazer pouco caso da dificuldade que envolvia aspectos políticos, diplomáticos e de riscos mais subjetivos, como quebra de paradigmas, entre outros, mas posso assegurar que não era o caso, de tal forma, que o assunto exigiu a intervenção da Cruz Vermelha Internacional.

Mas, enfim, ao cabo de oito longos meses, cá estava eu, saindo da adolescência e com os olhos e coração abertos para uma nova (totalmente nova) experiência. Da sociedade comunista, regrada por ensinamentos de Marx, Engels e Lênin, ao menos oficialmente, na aparência, e, principalmente, para a população em geral, estava trazendo comigo uma série de pressupostos acerca do mundo e do seu funcionamento. Controle, organização, disciplina e obediência às regras e autoridade sempre representaram o eixo central da estrutura da sociedade comunista, mesmo que praticado à custa, muitas vezes, de direitos individuais, que no Ocidente eram considerados como básicos ou corriqueiros, como o direito de ir e vir, mudar de emprego ou de local de residência, entre outros.

A experiência colorida e ruidosa das ruas centrais de Porto Alegre, onde desembarquei, a aparência, para mim exótica, das pessoas, com quem me deparava e esbarrava (por vezes literalmente) na multidão, de fala estranha e incompreensível, parecida com canto de pássaros, foi impactante. Provavelmente, da mesma forma, como foi a percepção das pessoas aqui residentes, em relação a mim. Mas naqueles primeiros dias, e isso

é inesquecível, o fascínio com o novo estilo de vida, mais solto, livre, mesmo que confuso, foi inebriante. Mesmo com o regime militar, ainda em vigor, o livre arbítrio, ao menos em várias facetas da vida pessoal, era visível e divergente da minha vivência anterior.

A natureza do Brasil, a cor do céu, que parecia mais azul, o sol e a lua, que davam a impressão de serem maiores do que no hemisfério norte, o verde das plantas, que, por mais ridículo que possa parecer, também pareciam possuir tons mais vivos e, é claro, a variedade ... ahh, a variedade de frutas, plantas, flores, ... uma experiência simplesmente fantástica. Um contraste com as cores acinzentadas da Tchecoslováquia onde os prédios, casas, ruas e até mesmo o céu e a natureza denotavam nuances do colorido mais esmaecido, da mesma forma como o humor das pessoas, descolorido e sem brilho, bem diferente do Brasil.

No entanto, a experiência não se restringiu, de forma alguma, apenas à visão e audição, aplicando-se, na mesma proporção, ao olfato, paladar e tato. Novos aromas e sabores foram incorporados ao meu repertório de sensações e auxiliaram na reconstrução da minha visão do mundo, influenciando a minha forma de interagir com as pessoas, interpretar situações e relações. Acredito que não estarei exagerando ao afirmar que esta experiência contribuiu em muito para a forma de perceber, interpretar e reinterpretar o meu próprio relacionamento com as pessoas, enfim, com o mundo social, com suas regras, preceitos, valores e símbolos.

Não é o objetivo deste estudo fazer qualquer tipo de análise aprofundada, de natureza antropológica, entre os dois povos e por esse motivo retornarei ao meu foco central da pesquisa, que são as organizações. Mesmo neste foco não pretendo fazer aqui nenhuma análise comparativa entre as organizações da Tchecoslováquia e do Brasil, pois, obviamente, faltariam elementos para realizar qualquer tipo de extrapolação. Ademais a própria abordagem metodológica já evidencia esta delimitação. Apesar disso acredito que seja relevante descrever, mesmo que sucintamente a retrospectiva histórica e geográfica, além de política e social, contextualizando a situação das empresas tchecas no período dos anos oitenta, em virtude das primeiras experiências laborais que fundamentaram a minha própria percepção do mundo organizacional.

Inicialmente posso afirmar que as organizações onde trabalhei mantinham as estruturas tecnológicas características do período anterior a Segunda Guerra Mundial, devido, em grande parte, a inexistência de resultado econômico positivo das empresas que as impedia de realizar investimento para a sua modernização. Isso ocorria em virtude da centralização do fluxo financeiro (tipo caixa único do governo comunista) e da falta de autonomia política e financeira das organizações. No entanto acredito que estas condições eram comuns para as



demais empresas da Tchecoslováquia, naquele período histórico. Móveis antigos, prédios em deteriorização progressiva e máquinas obsoletas completavam a caracterização do ambiente das empresas, com grande influência sobre as pessoas que se apropriavam daqueles espaços físicos no processo de realização de suas atribuições profissionais.

Em flagrante contraste ao ambiente supra descrito, percebia-se que não faltavam investimentos na decoração de todos os ambientes com símbolos comunistas e do governo. Eram os retratos de Marx e Lênin, do presidente do país, das lideranças partidárias e muitos símbolos representativos do comunismo como, por exemplo, as bandeiras, foice e martelo, além de fotos de soldados soviéticos, recebendo flores e aplausos, pela libertação do domínio nazista, na metade da década de quarenta. O respectivo conjunto simbólico cumpria o seu papel, ou seja, a de preservar o imaginário (não é possível dizer a memória, pois muitos dos trabalhadores não tinham presenciado a guerra) e sublimação do exército soviético, do regime e do partido comunista, como os defensores do melhor sistema social existente – o comunista, denominado dentro do país de sistema socialista.

Não faltavam, também, reuniões organizadas pelos comissários do partido, presentes, de forma compulsória, em todas as organizações, nas quais eram realizados os comunicados oficiais do governo, do partido e da organização, de “interesse” de todos os trabalhadores. Às vezes eram realizadas leituras de trechos de livros, jornais e revistas recomendados, com destaque para os feitos do governo, metas e objetivos, tanto no campo econômico como social. Todos deviam participar das reuniões, ativamente, contribuindo com comentários, falas, pronunciamentos ou, ao menos, passivamente, assistindo, sem falar nada, de corpo presente e “alma distante”.

Os objetivos e metas organizacionais eram definidos de forma participativa, seguindo o critério de consenso do coletivo envolvido nos processos e o foco central era o de deixar todos, ou, ao menos, a maioria das pessoas, satisfeitos. Os resultados do processo de negociação das metas era o esperado, ou seja, aquém, muito aquém, do possível e viável, plenamente justificado pela ausência absoluta de incentivo à produtividade dentro das organizações.

Muitos leitores poderiam se perguntar: Como era possível a manutenção do sistema antieconômico desta forma? Como podia se compatibilizar o alto custo de produção, decorrente da falta de produtividade, com os preços muito baixos, praticados no varejo (também devidamente estatizado)? Como era possível manter níveis razoáveis de exportação dos países pertencentes ao Bloco Comunista? Ao mesmo tempo em que as respostas a estas perguntas são simples, a sua construção peca pela flagrante incoerência. Com a priorização do

bem estar da população em geral, por meio de atendimento de suas necessidades básicas, e considerando-se que este bem-estar se apóia em dois pilares principais, ou seja, a família e o trabalho, as decisões eram tomadas em nível estratégico-político de forma a preservar os dois pilares, em detrimento da saúde econômica, financeira, que se refletia, mormente, sobre a qualidade dos equipamentos e ferramental produtivo, cada vez mais sucateado, devido à falta de recursos para o reinvestimento. Os preços praticados no varejo eram definidos politicamente, sem qualquer tipo de conexão com os custos reais de produção, calculados de forma a “caber” dentro dos valores de salários determinados pelo governo. No caso de exportações, a estratégia adotada era a de redução de preços de forma a garantir a sua competitividade, independente de custos de produção, visto que se tratava de único meio de angariar divisas para pagar pelas importações de insumos inexistentes no país ou até nos demais países do Bloco Comunista.

Como eram tomadas as decisões dentro das organizações, dentro deste panorama surreal, sob o ponto de vista econômico e de sustentabilidade? Muito simples – com base em cartilhas do governo e do partido, sempre visando a preservação da ordem, da disciplina e do controle social, seguindo o exemplo da prática adotada fora das organizações, junto à sociedade em geral, onde, através de meios de comunicação em massa era praticado um verdadeiro processo de catequização, dia após dia, com destaque de notícias que importavam ao regime, ao partido e supressão de notícias que poderiam vir a oferecer quaisquer riscos aos dois. Feriados e datas comemorativas de vitórias militares sobre os nazistas ou de datas referenciais dos grandes pensadores da ideologia comunista refletiam bem esta realidade.

As pessoas eram raramente desligadas das organizações, mesmo com evidências fortes de alcoolismo (o mais comum) oferecendo riscos aos demais colegas do trabalho. Nestes casos eram encaminhadas aos institutos de recuperação, retornando à atividade após a alta. A competição intra-organizacional quase inexistia, devido ao baixo nível de incentivo para tanto, já que a migração interna não oferecia ganhos financeiros adicionais. Da mesma forma inexistia a perspectiva de promoção interna, já que os dirigentes organizacionais eram do quadro de membros do partido comunista local ou regional, sem vínculo prévio com a organização, sendo transferidos entre as organizações, com relativa frequência. Apesar da permanência efêmera nas organizações, eram eles que detinham o poder da decisão final. Mas a decisão, por vezes, referenciava o parecer previamente solicitado por eles à assembléia de trabalhadores, onde, por meio de voto, eram definidas as sugestões que seriam encaminhadas aos dirigentes do partido central.

Desta forma, os conflitos resumiam-se ao ambiente local, dentro da dimensão de afetividade apoiada em características de maior ou menor grau de afinidade entre as pessoas e entre os grupos. As diferenças pessoais, nesta situação, acabavam por assumir uma grande relevância, exercendo a influência sobre as relações pessoais, potencializando os conflitos e acirrando disputas por território e espaços, normalmente em mesmo nível hierárquico, focando as diferenças como gênero, grau de instrução, raça e nacionalidade.

Não faltavam oportunidades de conflito no elenco de alternativas destacadas. No primeiro caso, na questão do gênero, a cartilha comunista, construída nos preceitos de Lênin, Marx e Engels, demandava que todos, independente do gênero, deviam trabalhar para contribuir na construção do regime socialista. Homens e mulheres, sem privilégios na seleção de trabalhos e tarefas, cuja distribuição seguia rigorosamente os preceitos de administração científica. Desta forma os homens e mulheres acabavam trabalhando lado a lado, em condições de “igualdade” desigual, gerando conflitos com base em percepções pré-concebidas herdadas da cultura anterior ao comunismo, segundo a qual o lugar da mulher era dentro de casa.

Já o conflito criado a partir das diferenças de grau de instrução e até de titulação não se baseava tanto no aspecto financeiro, pois no sistema comunista os cálculos de vencimentos privilegiavam os trabalhos notadamente pesados e perigosos, sem considerar os anos de instrução ou nível intelectual, razão pela qual todas as iniciativas de contra-revolução originavam-se neste reduto. Desta forma ocorria, muitas vezes, que o engenheiro ou profissional equivalente, com nível de instrução superior, até, em muitos casos, em nível de pós-graduação, tanto *latu* como *strictu sensu*, acabavam com remuneração menor do que trabalhadores que exerciam tarefas como operação de forno, caldeira de alta pressão, eletricitistas de campo, etc. Mas o fato de alguém buscar um grau de instrução diferenciado da maioria servia de motivo para o conflito, pela simples razão da vontade dele querer ser “alguém diferenciado”.

No tocante a raça e nacionalidade também não faltavam oportunidades de conflito, considerando-se o fato de que a Tchecoslováquia absorvia nos anos setenta contingentes significativos de imigrantes, originados de países estrangeiros envolvidos em guerras locais, disputas construídas com base em diferentes posicionamentos políticos, ideologias e sistemas econômicos. Eram vietnamitas, africanos (de vários países), gregos, além de ciganos, que também sofriam discriminação.

Enfim, uma situação de relevante contraste, sob o meu ponto de vista, em comparação com o que encontrei em organizações brasileiras. Para entender este contraste é de

fundamental importância compreender que a organização representa, em grande parte, um recorte da sociedade dentro da qual está inserida. Mesmo com todos os esforços das multinacionais estrangeiras em transferir e transplantar seus próprios traços culturais às subsidiárias no Brasil, com base no entendimento que desta forma seria assegurada a desejada padronização de processos operacionais, a cultura local “teima” em continuar se manifestando. Isso ocorre porque as pessoas que trabalham nas subsidiárias são brasileiras. Por mais importante que seja a organização para elas, depois do trabalho voltam para suas residências (no Brasil), interagem com os habitantes locais (no Brasil), .... enfim, são portadores dos traços culturais da sociedade em que vivem e dela fazem parte. Esse fato, por si só, já justifica, na minha concepção, a importância da influência cultural dentro das organizações.

Apesar da minha promessa de não pretender fazer a comparação entre as organizações brasileiras e tchecas (da época do comunismo) não posso deixar de tecer comentários quanto a minha percepção de fatores subjacentes à sua diferenciação. No meu entendimento, maior amplitude das influências étnicas, culturais; a história mais recente do Brasil como país; as diferenças econômicas e sociais acentuadas decorrentes de vários fatores, com destaque para a própria herança cultural do Brasil Colônia (escavidão e 300 anos de colonialismo) e adoção do modelo econômico que continua privilegiando uma parcela restrita da população, em detrimento da maioria, a estrutura da sociedade brasileira divergia (e continua divergindo) em muitos aspectos da sociedade tcheca. É claro que não se pode deixar de mencionar a religiosidade do povo brasileiro, a riqueza de recursos naturais, a exuberância da natureza e o clima decorrente de sua localização geográfica.

Em pouco mais de duas décadas de exercício profissional no Brasil, em diversas áreas de atuação e posições hierárquicas bem distintas (desde auxiliar e assistente, no início de carreira, até cargos de gestor e diretor, nos anos mais recentes) foi-me oportunizado acesso a vasta gama de experiências e vivências organizacionais. Acredito que a combinação dos conhecimentos que adquiri nas organizações, nesse período, de caráter e natureza empírica, com o filtro acadêmico, proveniente da caminhada junto a instituições de ensino, foi essencial para a constituição da minha percepção de fenômenos sociais. Por esse motivo entendo que seja necessário estender mais um pouco a minha narrativa, relatando os aspectos centrais da minha formação acadêmica.

Em virtude do meu processo de imigração (não totalmente legal, devido a uma série de restrições políticas, de origem ideológica), os documentos que comprovavam a minha finalização do nível médio na Tchécoslováquia não foram reconhecidos e eu não tive outra

oportunidade para iniciar a carreira senão como soldador de chapas de aço, numa pequena empresa no interior do estado. É óbvio que os fatores como desconhecimento do idioma e a pele muito branca chamavam atenção dos colegas nesta empresa, sendo que muitos aproveitavam o fato de não compreender o português para fazer brincadeiras, que nem chegavam a me afetar, até em virtude do desconhecimento do idioma.

Com a intenção de continuar meus estudos que foram interrompidos pela emigração procurei algumas universidades locais para buscar informações sobre a possibilidade e forma de ingresso. No entanto, fui comunicado que como a minha documentação estava em tcheco precisaria ser traduzida e validada pelo consulado da Tchecoslováquia, o que me frustrou, por saber que seria impossível fazer o contato com o consulado sem ser preso e deportado. No intuito de tentar solucionar o problema, me dispus a cursar novamente o ensino médio e procurei escolas da região onde residia, para verificar esta possibilidade. Na rede pública de ensino o problema documental voltou a me assombrar, frustrando a expectativa de voltar a estudar. Entretanto na rede privada o oportunismo falou mais alto, fui aceito, sob a condição de não receber nenhuma documentação comprobatória, até que eu estivesse legalizado no país. Sem outra alternativa, aceitei.

Na escola não tinha como passar despercebido. A faixa etária mais elevada, o sotaque e comportamento ainda característico do país de origem chamavam a atenção dos docentes e colegas. Passei a ser solicitado, com frequência, a apresentar relatos sobre a Tchecoslováquia, para a satisfação de curiosidade geral, além de destacar diferenças mais relevantes entre os dois países. Esta visibilidade no ambiente da escola juntamente com o destaque em termos de desempenho acadêmico me facultou a oportunidade de primeiro emprego na área administrativa, representando o início da minha trajetória profissional.

Num determinado dia, no final da aula, fui procurado por um dos professores que me questionou quanto ao interesse em me candidatar a um emprego de office-boy numa empresa que estava em franca expansão de suas atividades, localizada em cidade próxima, distante 35 km de onde eu morava. O transporte não chegaria a ser um problema, devido ao fato de que muitos funcionários, inclusive o próprio dono da empresa, também residiam ali. Mais tarde iria descobrir que a empresa iniciou suas operações na cidade onde eu morava, mas em virtude de localização da maioria de seus clientes nas proximidades da capital, o empresário julgou mais oportuno transferir a sede e assim preparar a empresa para a expansão de suas operações.

Concordei, de imediato. O trabalho de soldador era, de fato, muito pesado, sendo desenvolvido, na maior parte do tempo, ao ar livre, com exposição ao sol, ao que eu tinha

muita dificuldade de me adaptar, principalmente no período de verão. Além disso, desde a Tchecoslováquia nutria o sonho de cursar a faculdade e a imigração para o Brasil não mudou meus planos. Tinha afinidade pelos estudos, pela leitura e grande predileção pela reflexão e discussão de temas que não tinham significado algum para meus companheiros de trabalho, que só não me consideravam insano porque atribuíam esses “gostos estranhos” ao fato de eu não ser brasileiro nato.

Dois dias depois, no meio da manhã, esperei o professor na porta da escola. Com o carro dele fomos até a empresa, onde o dono já nos aguardava. Os dois eram amigos de infância, então o período inicial da reunião foi dedicado à conversa informal, sobre as famílias, política (o professor era candidato a vereador) e economia até chegar ao assunto que era do meu interesse – a possibilidade de ingresso na empresa. Como já era de costume fui solicitado para relatar os aspectos mais destacados da minha curta biografia, que, como sempre, chamou a atenção do meu interlocutor.

Relatei brevemente o rol de trabalhos realizados na Tchecoslováquia e, mais recente, no Brasil. Nada muito significativo ou relevante no tocante às atividades e tarefas condizentes com o cargo a ser preenchido, como, por exemplo, o conhecimento de documentos, formulários, cheques, duplicatas, etc. Por momentos que se seguiram, marcados pelo silêncio, suspeitei que minhas chances de conseguir a oportunidade de novo trabalho estavam mingando a olhos vistos. No entanto, para minha surpresa e alegria, as esperanças renasceram com a última pergunta da entrevista: “Tudo bem, guri, mas me diz uma coisa, tu tem vontade de aprender?”. A minha resposta, óbvia, foi suficiente para que conseguisse o emprego, onde iniciaria em três dias.

Permaneci na empresa por quatro anos e seis meses. Neste período o quadro de colaboradores cresceu substancialmente, acompanhando a expansão operacional da organização. De setenta pessoas a empresa passou a contar com a força de trabalho de quase dois mil indivíduos prestando serviços em cinco estados brasileiros. Um crescimento que excedeu até mesmo as expectativas do próprio dono da empresa, uma pessoa simples que nem finalizou o ensino médio. Tanto assim, que quando recebeu oferta de aquisição da empresa por uma organização multinacional, um ano e dois meses após o meu desligamento, ele não hesitou e fechou o negócio.

A empresa operava no ramo de refeições coletivas, mas originalmente iniciou as operações como açougue. Procurando diversificar o negócio o empreendedor constituiu uma lancheria e restaurante no posto de gasolina da cidade, mas nunca imaginou a rápida expansão da qual foi “vítima”. Apenas aconteceu. Solicitado a atender pedidos de fornecimento de

refeições para as empresas construtoras do pólo petroquímico gaúcho, foi obrigado a se estruturar e organizar. E abrir filiais, cozinhas industriais, dentro de algumas das empresas. E assim foi indo. Abrindo as cozinhas industriais, em uma empresa, em outra e mais uma, até chegar a uma rede de trinta e duas, com quase dois mil colaboradores.

Neste processo este empresário foi tomando decisões com base em bom senso e promovendo as pessoas que estavam com ele desde o início. Foi o que ocorreu comigo, também. A estrutura que tinha originalmente ele como centro, circundado por auxiliares de todos os lados, a quem ele conhecia por nome, sobrenome e história de vida, pontos fortes e fracos, facultando o gerenciamento de todos, como uma grande família, cresceu de tal forma que inviabilizou a rede de relações sociais que lhe dava a segurança necessária para a tomada de decisão. Não conhecia mais todos que trabalhavam com ele na empresa. Tampouco não sabia mais em quem confiar e se as informações que recebia estavam refletindo a realidade da empresa. Passou a se sentir desprotegido dentro do próprio negócio. Ao menos foi o que ele deixava escapar para os mais próximos.

Este tipo de organização estruturada como uma grande família, organizada em torno de valores da família de fundadores é bem conhecida dos pesquisadores de ciências sociais aplicadas. Segundo Souza (1978) e Motta e Caldas (1997) a empresa brasileira apresenta traços de dominação patriarcal onde o dono da empresa representa o “pai” e os empregados assumem o papel de “filhos”, que disputam a atenção do pai, visando ganhar a sua confiança e angariar benesses.

Os processos organizacionais, notadamente os de tomada de decisão, não poderiam ficar imunes a esta caracterização peculiar. As decisões tendem a ser construídas a partir de interações sociais intensas, bem como pelo envolvimento ativo de dirigentes superiores geralmente autocráticos. São esses dirigentes que procuram estar presentes nos processos operacionais, orientando e tomando decisões, normalmente de forma bem rápida. Existem evidências de que as decisões são fortemente influenciadas pela cultura organizacional (SOUZA, 1978; SCHEIN, 1988; HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV e SANDERS, 1990; NIXON, 1992; BOLON e BOLON, 1994 MOTTA e CALDAS, 1997; LOK e CRAWFORD, 1999; SHEARER, HAMES e RUNGE, 2001; SILVA, 2002; SCHNEIDER e BARSOUX, 2004; MACHADO, 2005; SCHRAEDER, TEARS e JORDAN, 2005; PIRES e MACEDO, 2006).

No entanto, o crescimento rápido da empresa teve o poder de descaracterizar os traços da empresa familiar, pela premência em incorporar novos colaboradores no ambiente organizacional, sem perder as oportunidades que surgiam. Nem os critérios de seleção de

peçoas, fortemente influenciados pela cultura organizacional da empresa familiar, conseguiram impedir a “miscigenação” cultural, originada, principalmente, do ingresso de novos integrantes do corpo gerencial. Em virtude da impossibilidade de centralizar o poder de decisão, os novos membros da equipe recebiam, naturalmente, este poder e legitimação hierárquica, o que lhes possibilitou promover as suas formas de pensar e agir, seguindo seus próprios modelos no tocante a organização de pessoas e os processos. Desta forma, acelerou-se o processo de mudança cultural, que poderia ser interpretada tanto como uma nova cultura ou uma variação da cultura organizacional original (CARTER, 1998; LOK e CRAWFORD, 1999; MACHADO, 2005).

Feudos se formaram dentro da organização, principalmente entre os “mais antigos” e os “mais novos”, com vistas a preservar ou conquistar o seu espaço na organização. Diferentes estratégias eram concebidas e adotadas pelos integrantes individuais e pelos grupos, incorporando novos valores e novas dimensões, promovendo novas perspectivas tanto do *modus vivendi* como do *modus operandi* organizacional. A nova dinâmica da vida organizacional exigiu das pessoas reflexão sobre os novos valores que passaram a permear o ambiente organizacional e a tomada de atitudes, seja na sua aceitação e adaptação a eles ou, na atitude extrema, de desligamento da organização.

Nesse período tive oportunidade de contribuir em várias áreas da organização, como área contábil, financeira, compras e a última, de recursos humanos, pude assistir ao desenrolar da história da organização e às mudanças que modelaram a cultura organizacional, além de ser, é claro, um dos atores deste jogo empresarial. Ator, ora protagonista, ora coadjuvante e ainda, outras vezes, autor e co-autor de peças e roteiros que se passaram no palco da vida organizacional desta empresa. Apesar de não representar aparentemente um risco, devido à condição de estrangeiro, com visto temporário, não escapei do jogo, tendo que me aliar a grupos organizacionais conforme a conveniência do momento, com base na necessidade de satisfazer os meus próprios interesses pessoais.

Desliguei-me da empresa por vontade própria, quatro anos e meio após a minha admissão, com o propósito firme de ingressar na área de comércio exterior, foco da minha graduação e onde, no meu entendimento, eu poderia obter destaque e diferenciação devido ao domínio de outros idiomas que possibilitavam o acesso a países do Leste Europeu. O comércio internacional do Brasil com estes países estava apenas engatinhando e eu conhecia os meandros do seu funcionamento, político e econômico, o que poderia vir a me favorecer. Ao menos era esse meu entendimento, na época.



No entanto, sob o ponto de vista financeiro a minha decisão poderia ser interpretada como péssima, pois resolvi abandonar a posição gerencial em empresa de grande porte para ingressar numa empresa de importação e exportação de porte bem menor, com base na seguinte negociação: seria oportunizada para mim a aprendizagem das práticas de comércio exterior e eu, em troca, organizaria a parte financeira e administrativa do negócio, em troca de salário que equivalia a um terço do que eu ganhava na empresa anterior.

Tratava-se de uma empresa familiar, com nove pessoas, sendo três delas filhos do dono da empresa. Novos valores, novos conceitos, nova percepção de vida. O dono da empresa, um economista, de elevado nível intelectual e participante ativo da Ordem Rosae Crucis ou Rosacruz, tinha ótimo conhecimento sobre estruturação da empresa, mas não dispunha de tempo para fazer a gestão. Ele era o centro nevrálgico das operações de importação e exportação, falava fluentemente quatro idiomas e fazia questão de estabelecer as relações comerciais com os clientes pessoalmente. Depois de um histórico extenso de trabalho como executivo em algumas empresas de porte no Brasil e no exterior, ele optou por se estabelecer por conta própria, em uma das cidades da região metropolitana de Porto Alegre.

O choque de valores foi inevitável. A empresa girava em torno do empresário, onde ele era, e fazia questão de ser, o centro e todos os demais estavam lá para ajudá-lo a realizar as atividades que ele, lamentavelmente (percepção dele, que por vezes expressava), não tinha mais tempo para fazer. Mesmo quando ele não estava na empresa, devido a constantes viagens ao exterior, ele continuava se fazer presente, por meio de seus filhos (presencialmente), além de regras, procedimentos e ditames (virtualmente), que vinham sempre reforçados pelas palavras de ordem como “é assim que ele quer que seja feito”.

Todas as minhas sugestões de estruturação ou reestruturação de processos, controles e procedimentos eram filtradas, mudadas, ajustadas, para atender aos interesses dele, da sua família e de seus amigos e funcionários que estavam com ele desde o começo. Faço questão de ressaltar o “ele” dos dois parágrafos propositalmente, devido à sua onipresença na organização, sendo ele, seus valores e formas de pensar o mundo, a sociedade e pessoas, os traços mais relevantes da cultura organizacional da empresa.

Dez meses de trabalho na empresa foi o suficiente para apreensão de práticas e rotinas de comércio internacional. Desliguei-me novamente da empresa, num clima não muito amistoso, carregado de desconfiança de que poderia vir a concorrer com a empresa, no mesmo segmento, além da incompreensão de todos demais colegas, pelo fato de abdicar do convívio da “grande família” dentro da qual fui tão bem acolhido e foi me dada uma oportunidade ímpar para me desenvolver como profissional. Isso me deixou bastante

perplexo, chateado até, na época, porque não possuía a mesma percepção. Para mim, a organização representava principalmente a oportunidade de aprender e me desenvolver como pessoa e profissional, mas não incluía os aspectos de lealdade.

Dois meses após o registro da minha empresa, de comércio exterior e consultoria empresarial, recebi a oferta para ocupar o cargo de gestor numa empresa de médio porte, em Porto Alegre, no segmento de distribuição de produtos para outras pessoas jurídicas. Tratava-se de uma organização com mais de duzentos funcionários e que fazia parte de uma holding, que no total tinha mais de onze mil colaboradores, distribuídos em onze empresas, com atuação em todo Brasil. Com o valor de remuneração que chegava a dobro do que ganhava quando trabalhava na época de desligamento da primeira empresa, resolvi aceitar e postergar o meu sonho de negócio próprio. Lá se foram mais dois anos da minha vida profissional.

Apesar de ser de origem familiar, a organização estava profissionalizada, tanto pela pressão do mercado como pela necessidade interna de se organizar e estruturar, devido ao porte da empresa. Com o objetivo de imprimir uma gestão profissional, a empresa estava no processo de contratação de executivos para que pudesse viabilizar a migração do fundador e de seus familiares para posições no conselho consultivo e fiscal, juntamente com outros profissionais de mercado, convidados e pagos com valores acima dos praticados no mercado. Além da área de controladoria interna, a empresa era auditada por uma empresa independente a cada doze meses, tanto em práticas, procedimentos e controles como também no tocante a resultados.

A passagem pela empresa me possibilitou enxergar novos horizontes e modificar alguns pressupostos e valores, que tinha construído até então na minha trajetória profissional, como, por exemplo, o foco na tarefa em detrimento das relações sociais. Além disso, pude verificar a minha afinidade com o ambiente organizacional onde a cultura, seus símbolos e subjetividade são mediados por regras e processos definidos, claramente e objetivamente delimitados (não necessariamente cumpridos), sugerindo a despersonalização, ponderação e justiça na aplicação das decisões organizacionais. Esta era, ao menos, a minha percepção, alinhada com meus valores individuais.

Durante a revisão teórica para este trabalho tive a oportunidade de constatar que o referido sentimento de afinidade, decorrente da maior transparência de regras que regem a vida organizacional foi abordada e estudada por muitos pesquisadores (WEBER, 1976; SCHEIN, 1988; KALLINIKOS, 2004) evidenciando que a redução de ambigüidade no ambiente de trabalho pode gerar, em muitos casos, maior produtividade e melhores resultados,

beneficiando tanto a organização como o trabalhador. A organização, naturalmente, muito mais do que o trabalhador.

Ao final de quase dois anos cheguei à conclusão que estava na hora de buscar novos desafios e experiências. Não pretendo fazer aqui uma análise densa de cada uma das experiências da trajetória profissional, pois a intenção foi apenas fornecer algumas pistas ao leitor sobre a constituição da minha própria percepção sobre o ambiente organizacional, com base nas vivências já relatadas e nas que as seqüenciaram (mais cinco organizações, dentre elas uma empresa pública de grande porte onde permaneci por doze anos, duas empresas onde fui sócio-gerente, uma empresa multinacional brasileira de grande porte e uma empresa de médio porte, gaúcha, do setor metal-mecânico).

Em período mais recente, com a minha empresa de consultoria constituída há mais de uma década, senti a necessidade de rever conceitos, reciclar e agregar conhecimentos e mudar. Enfim, precisava parar para pensar, refletir e encontrar explicações, mesmo que isso implicasse na mudança da forma de pensar e, até, de atuar como profissional no mercado. Ingressei no programa de mestrado e na sequência, de doutorado. Acredito ter atingido os objetivos pessoais, no sentido de mudar a minha visão do mundo, das pessoas e do funcionamento das organizações. De um posicionamento focado em tarefa e interpretando as ações de maioria das pessoas pelo prisma de interesse econômico, lançando a mão de meios aceitáveis sob o ponto de vista individual, construído com base em valores particulares de cada um, tenho hoje a clara percepção do modelo simplificado com o qual interpretava os eventos organizacionais. E, naturalmente, mais dúvidas.

As leituras, os debates, estudos individuais, as pesquisas, a construção de textos para aulas ou artigos para congressos, permitiram a ampliação do horizonte e o aprofundamento e complexificação do modelo interpretativista. Acredito que hoje eu percebo as pessoas mergulhadas no oceano de significados de mais diversas categorias, agindo sob influência de suas percepções próprias, carregadas de grande variedade de cores e nuances, condicionadas a fatores e variáveis contextuais e situacionais, combinando a razão e a emoção. É uma imensa variedade de formas e graus que posicionam o indivíduo de frente à vida, em momentos e situações, que exigem diferentes interpretações e, conseqüentemente, decisões e ações, seja no âmbito pessoal ou profissional.

No entanto não pretendo convencer a você, leitor deste texto, de que mudei e nem tampouco sobre o nível de competência e capacidade desenvolvida para atingir o objetivo proposto deste texto. A minha intenção foi, isto sim, de apresentar argumentos teóricos e evidências empíricas, minhas (até agora) e dos meus entrevistados (a seguir) por meio de

recortes específicos das narrativas e, por fim, deixar para você a liberdade de fazer suas próprias interpretações. Na medida do possível, é claro, considerando que estarei presente em todo o texto.

### **2.2.2. A Minha Percepção das Organizações e dos Entrevistados**

As empresas pesquisadas serão apresentadas sob nomes fictícios com o objetivo de preservar a sua identidade, objeto de solicitação formal das quatro organizações. Esta medida foi adotada não apenas para manter em sigilo a identidade da organização, como, também, para me assegurar maior grau de liberdade, como autor, em poder tecer meus comentários e observações com base nas narrativas dos entrevistados. Conseqüentemente os nomes destes serão substituídos por outros, que não correspondem à realidade. A apresentação será iniciada pelo breve histórico da empresa, destacando e comentando as fases que julgo relevantes para a construção (ou reconstrução) da realidade organizacional, para, então, descrever o referido grupo de pessoas. O processo de descrição será realizado com base nas narrativas e na minha percepção de evidências e sua interpretação.

A história da empresa ALFA se inicia na década de sessenta do século passado, quando um empresário de uma cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre, decide produzir bombas hidráulicas. Dotado de talento para perceber as necessidades dos clientes opta por criar uma bomba para poços artesianos de curtumes, presentes em número expressivo na região. A concepção inicial da bomba era alemã, mas em virtude da condição peculiar de sua aplicação, o empresário aperfeiçoou o equipamento de tal forma que o produto final superou, em vários aspectos, o original.

Na seqüência, ele iniciou a linha de fabricação de bombas especiais para a vitivinicultura, com o objetivo de enfrentar problemas com o transporte do vinho em carros-pipa. O reconhecimento do trabalho inovador no segmento de bombas repercutiu nacionalmente e chegou até a Petrobrás. Com a necessidade de solucionar o problema de bombas para a sucção em níveis superiores de eficiência, o empresário foi contatado pela estatal brasileira, com a proposta de estudar o assunto e propor nova tecnologia para o caso.

A tecnologia desenvolvida em parceria com a Petrobrás foi muito bem sucedida, fazendo com que a empresa se tornasse o fornecedor preferencial no segmento de bombas de sucção para petróleo. Com base no apoio em políticas públicas, que buscavam incentivar o desenvolvimento tecnológico verde-amarelo, a parceria com a Petrobrás foi responsável pelo

crescimento muito rápido da empresa no mercado, tanto em faturamento como em número de colaboradores, além de sua estruturação econômica e financeira proporcionada pelo alto nível de lucratividade gerado pelas operações.

Com estas características, a empresa se tornou uma espécie de vedete do mundo corporativo atraindo atenções de atores com atuação global neste segmento de negócios, em especial de uma empresa norte-americana, que acabou fazendo uma proposta de aquisição ao empresário, que a considerou irrecusável. A transferência da propriedade do capital acionário ocorreu na década de noventa implicando importantes modificações na estrutura de gestão. Desta forma começou uma nova fase na vida da organização.

A empresa BETA foi constituída na década de sessenta, numa das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, da iniciativa de um empreendedor nato, com exímio domínio em mecânica. Desde muito jovem, ele manifestava forte atração por máquinas e equipamentos, o que o levou a cursar e finalizar já aos dezessete anos uma das escolas técnicas de referência nesta área, na cidade de Pelotas. Logo depois foi aceito na renomada Escola da Varig, em Porto Alegre, onde se aprofundou em estudos de mecânica e eletrônica aeronáutica, tornando-se um especialista reconhecido dentro da empresa, nos processos de controle eletrônico de aeronaves. A experiência se tornou fundamental para os passos seguintes, principalmente no tocante ao processo de inovação, pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que possibilitou o seu direcionamento para um novo desafio: a navegação marítima.

Foi a partir das oportunidades detectadas na navegação marítima que surgiu a empresa, sendo que o primeiro produto concebido e comercializado foi o intercomunicador, de marca ICR, produzido ainda num pequeno galpão. O desenvolvimento do equipamento permitiu o acesso do jovem empreendedor ao Estaleiro Só, no período áureo da indústria naval brasileira. Carente de soluções tecnológicas customizadas o setor naval apresentava uma série de problemas a serem resolvidos. Um deles, que o jovem empresário conseguiu solucionar em poucos dias, era a necessidade que existia, na época, de uma pistola de sinalização (espécie de lanterna) que pudesse ser apontada na direção do navio, emitindo sinais em Código Morse com o objetivo de realizar testes no mar.

Além destes equipamentos, a empresa desenvolveu e fabricou produtos como os motores *selsyn*, componentes básicos na automação analógica, sistemas de navegação, giroscópios, radiogoniômetros, além do controle do sistema hidráulico do leme para diversas embarcações. Tratava-se de problemas técnicos que o jovem empresário teve a capacidade de interpretar como oportunidades de negócio e competência para desenvolver, cunhando o lema

que representou o eixo central da filosofia de trabalho da organização: “para toda falha sempre existe uma alternativa de solução”.

Com base na competência técnica confirmada pela série de produtos concebidos e aplicados, com sucesso, para solucionar os problemas técnicos específicos, a empresa foi convidada a participar do II Plano Nacional de Construção Naval nos anos setenta, o que propiciou para a organização condições favoráveis para a sua consolidação e crescimento. Desta forma, a empresa conseguiu projeção nacional, tornando-se referência no seu segmento de atuação, equipando com seus produtos mais de trezentos e cinquenta navios.

O sucesso do empreendimento se refletiu também em outros números. Do galpão de vinte e cinco metros quadrados e quatro colaboradores, que caracterizavam o início da empresa, nos primeiros anos da década de sessenta, foi construída uma organização que passou a ocupar espaço físico total de área construída de oito mil metros quadrados, abrigando mais de trezentos colaboradores, no início dos anos oitenta, quando o destino colocou o empresário frente a um novo desafio: a falência da indústria naval nacional.

Foi neste cenário que o empresário novamente demonstrou muita flexibilidade e espírito empreendedor. Com base num pedido, na época inexpressivo, oriundo da estatal brasileira de petróleo - Petrobrás, de alguns anos antes, a empresa desenvolveu e produziu uma linha de atuadores elétricos, que são equipamentos destinados à operação automatizada de válvulas em indústrias de processo, como petróleo e saneamento. Considerado um produto muito inovador para a época, ele não chegou a ser representativo na geração do faturamento.

No entanto, com a crise no setor naval, o empresário decidiu investir nesta linha de produtos, de forma que, a partir da década de noventa, esta se tornou a competência central da empresa e seu carro-chefe na geração de receita bruta. Sem dúvida que a empresa foi auxiliada, na época, pelo contexto econômico, baseado na abertura dos mercados, a globalização. Enquanto que para muitas empresas a abertura dos mercados representou um risco, em alguns casos decretando inclusive a falência e fechamento das operações, para outras o momento significou a oportunidade ímpar para a expansão. Era o caso da empresa BETA, cujo crescimento foi facultado por aumento de pedidos gerados por empresas que, com o objetivo de se tornarem mais eficientes, investiram em automação industrial – onde a BETA desenvolveu a sua competência específica.

Visando alcançar níveis superiores de eficiência operacional e, também, de segurança ambiental, os atuadores eletromecânicos começaram a ser substituídos por equipamentos dotados de inteligência artificial, automáticos e programáveis. Percebendo a tendência e avaliando as suas chances para se tornar a referência neste segmento, o empresário decidiu

estretar seu foco de atuação e optou por abdicar de todas as demais linhas de produtos, cuja operacionalização ele repassou para os funcionários, através do modelo de terceirização.

A aposta foi acertada, pois a partir de conceitos modernos, sujeitos a certificações técnicas de padrão internacional, tanto em produtos finais como em testes de fabricação, a empresa consolidou a nova tecnologia e tornou-se a única fabricante brasileira deste produto. Com o objetivo de confirmar o nível de excelência, a empresa foi certificada dez anos atrás pela ISO 9001. Além disso, foi classificada como “empresa de base tecnológica” pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, obtendo o apoio para o Plano de Negócios 2003 a 2009, com foco em internacionalização da empresa.

A terceira empresa, que denominarei aqui no trabalho como GAMA, é uma indústria química com quarenta e sete anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metal-mecânico. O seu quadro de colaboradores passa de quinhentas pessoas, nas unidades localizadas em três estados brasileiros e seu faturamento anual ultrapassou no ano passado a marca de cento e vinte milhões de dólares, baseado na comercialização de quase dois mil e quinhentos itens, entre tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos, entre outros.

De origem familiar, o fundador iniciou o empreendimento aos vinte e três anos de idade. Trabalhando na época, desde os treze anos de idade, como pintor de casas, decoração, letreiros e ornamentação, principalmente em bailes coloniais, o empresário sempre buscava realizar o serviço solicitado com qualidade e diferenciado, principalmente no tocante às cores utilizadas, que ele mesmo passou a elaborar. A capacidade e competência na profissão asseguraram-lhe o sucesso, clientes e independência financeira. Trabalhando como autônomo, realizado, nem pensava na possibilidade de abrir uma empresa. Mas o vizinho dele, em vias de fechamento de uma pequena fábrica de tintas procurou-lhe e ofereceu o negócio.

Com coragem e disposição, o jovem apostou na atividade, inovando sempre, seguindo a intuição e tendências do mercado, transformando ao longo de anos e décadas, a fabriqueta caracterizada pelo processo artesanal de produção em organização moderna e tecnologicamente alinhada com as líderes do setor, nos dias atuais. Trinta e cinco anos após o início, a empresa instalou a primeira filial no estado do Ceará, implantando no ano seguinte, de forma pioneira, o sistema do comércio eletrônico e dois anos após obtendo a certificação de qualidade pela norma internacional ISO 9001.

Depois de quarenta anos de dedicação à empresa, no ano de 2002, o fundador decide pelo seu afastamento da empresa, passando a se dedicar às atividades sociais, de voluntariado e lazer. Deixa a gestão da organização aos cuidados de seus dois filhos que prosseguem na trajetória de sucesso empresarial, confirmada pela abertura de mais uma filial na região nordeste no país, desta vez no estado da Bahia, dois anos atrás.

A empresa DELTA, a quarta empresa pesquisada, iniciou suas operações no Brasil na década de cinquenta, no segmento de fabricação de motores a diesel, de pequeno e médio porte. Ela foi constituída como subsidiária de uma empresa multinacional alemã de grande porte e que operava com amplo leque de produtos. No entanto, em decorrência da consolidação do movimento de concentração no segmento de fabricação de motores em poucos atores mundiais, a empresa tornou-se, apesar da sua relevância no mercado brasileiro e latino-americano, de pequeno porte e com reduzido poder de investimento em novas tecnologias e atendimento a novas exigências do mercado consumidor. Por esse motivo, duas décadas mais tarde, a empresa alemã vendeu as operações para seu concorrente, de origem norte-americana, um dos maiores fabricantes mundiais daquela linha de produtos, presente em mais de noventa países.

Atualmente a empresa opera na América Latina com três unidades, duas delas no Brasil, sendo uma em São Paulo e outra em Canoas. A terceira unidade latino-americana localiza-se na Argentina, com forte penetração da sua linha de produtos no MERCOSUL, enquanto que os produtos fabricados no Brasil destinam-se preferencialmente ao mercado brasileiro e exportação.

Com quase três mil colaboradores distribuídos pelas três unidades operacionais (mil no Brasil), a empresa conta com prestígio e confiança de consumidores no âmbito mundial. No entanto, vale destacar, que este mercado continua apresentando alto grau de concentração, estando nas mãos de poucos atores, exigindo, portanto, de cada um deles, a contínua alocação de investimentos de vulto para suas áreas de pesquisa e desenvolvimento, com vistas não apenas no aprimoramento tecnológico, como, também, na redução de custos, visto que o produto está se tornando comoditizado.

Nas quatro organizações analisadas, como já era de se esperar, identifiquei características significativas que divergiam em vários aspectos das organizações pelas quais eu tinha passado, seja no meu país de origem, seja no Brasil. Não se trata de diferenças culturais de simples percepção e interpretação, mesmo sendo entre as organizações localizadas em diferentes países e de diferentes etnias. Trata-se, isto sim, da diversidade, decorrente, em grande parte, de construções de valores corporativos, grupais e até individuais,



de natureza filosófica e ideológica. É claro, que na comparação de organizações localizadas em diferentes países será evidenciada a influência de fatores como possível divergência de sistemas econômico-sociais e de construções culturais históricas.

A diferença central, que foi inclusive a razão que motivou a seleção destas quatro organizações para a realização do estudo, refere-se ao foco na inovação, percebida pelos dirigentes como a forma preferencial para a constituição do diferencial competitivo. Podem ser destacadas, também, as redes sociais e vínculos inter-organizacionais, dentro da cadeia respectiva de cada uma das organizações, tanto para frente (clientes) como para trás (fornecedores, instituições financeiras, acionistas). O próprio posicionamento das diretorias das quatro organizações pesquisadas reflete a iniciativa, pró-atividade e comprometimento com o foco em inovação e constituição de parcerias para alcance de resultados, diferindo de minhas experiências anteriores.

Mas, pessoalmente, acredito que a maior relevância consiste de influências características das empresas atuantes naquela atividade econômica específica, origem, propriedade de capital e rotatividade de colaboradores, gestores, implicando uma espécie de miscigenação cultural e conceitual. Sendo assim, é possível afirmar que as diferentes características estimulam a percepção de uma rica diversidade de aspectos culturais, refletidas tanto na estrutura social como um todo, como nas redes de relações internas da organização.

Neste momento acredito que seja relevante destacar também as características dos respectivos setores de pesquisa e desenvolvimento, como o número de pessoas que trabalham na área, a localização física e distribuição interna, que podem sugerir, com base na dimensão simbólica, a importância e representatividade exercida sobre a interpretação do referido ambiente organizacional, conforme retratado na literatura (VAUGHN, 1995; STRATI, 1998; DAFT e WEICK, 2005). Afinal, o simbólico sempre foi refletido no físico (ambiente, objetos, regras, mitos, narrativas, ...) o qual estimula a formação de arranjos de proximidade maior ou menor entre os indivíduos, criando condições (ou não) para o estabelecimento de relações sociais, afetivas, coesão, troca de informações, linguagem informal, sinais codificados (olhares, sorrisos, ....), com significações para os indivíduos aceitos e com percepção de isolamento e exclusão para os demais.

Em todas as empresas pesquisadas, as áreas de pesquisa e desenvolvimento apresentaram características similares em termos de *lay-out* interno, seguindo a tendência contemporânea de ambiente compartilhado ou escritório paisagem, a herança cultural introduzida nas culturas anglo-saxônicas na segunda metade do século passado. Esta forma de *lay-out* é particularmente favorável às organizações pela possibilidade de implementação,

com maior efetividade, de estruturas voltadas para o controle e domínio de processos organizacionais, conforme destacam Fischer (1996) e Haller e Hadler (2006).

Nas organizações BETA e GAMA os gestores compartilham o espaço físico com seus colaboradores, mas nas empresas ALFA e DELTA os superiores ocupam salas envidraçadas dentro da área destinada à pesquisa e desenvolvimento. Sob o ponto de vista da interpretação simbólica, eu entendo que nas duas organizações anteriores as relações de poder e controle são exercidas de forma direta pela interação entre o superior e seus subordinados, o que implica na restrição do espaço pessoal, íntimo, destinado ao momento de refazimento do indivíduo dentro do espaço organizacional (FISCHER, 1996).

As narrativas não contemplaram esta característica do espaço, por duas razões aparentemente óbvias, ou seja, primeiro porque as entrevistas com as pessoas foram realizadas naquele espaço específico e, em segundo lugar, porque a negociação da permissão para a realização da pesquisa foi na modalidade *top-down*, implicando (mesmo que parcialmente) o controle do conteúdo discursivo. Sendo assim não me resta outra alternativa, a não ser deixar ao leitor a minha própria percepção, além de referências de autores que já estudaram este aspecto em questão, direta ou indiretamente (VAUGHN, 1995; FISCHER, 1996; STRATI, 1998; ARIELY e CARMON, 2000).

No entanto, é possível afirmar que esta interação assegura o controle social recíproco, facultado também aos subordinados, em relação ao superior, com o controle permanente de suas atitudes e o alinhamento destas com o discurso. Esta busca pela maior proximidade, do nível diretivo e gerencial, com os níveis operacionais, é perceptível em todas as empresas estudadas, existindo evidências neste sentido, já relatadas em outros casos (SYMON e CLEGG, 2005; BERNSTEIN, 2005), que comprovam a representatividade simbólica do superior hierárquico como modelo aos subordinados, reforçando a necessidade do referido alinhamento entre ações e discurso, sob o risco de destruir os alicerces da realidade organizacional, construída com a finalidade de respaldar os objetivos, a visão e as metas da organização.

As narrativas dos colaboradores das empresas pesquisadas também reforçam esta tese. A empresa GAMA, por exemplo, foi marcada pelo processo de mudança de estratégia, baseada em uma nova percepção do posicionamento da organização, em relação a parcerias externas, com fins de inovação de produtos e a colaboradora Maria, uma das gestoras de uma das linhas de produtos da empresa, relata:

“ .... Então de cinco anos para cá houve mudança na política e no posicionamento da empresa em relação a parceria, com base numa proposta da própria diretoria. GAMA estava numa fase de buscar fazer diferente, fazer acontecer e ali naquele

momento a visão da GAMA mudou, a começar pela diretoria, como por exemplo, da diretoria industrial que mudou e apoiou a busca de parceiros”.

A pesquisa evidencia que a diretoria da GAMA instituiu o discurso visando a introdução de nova orientação estratégica, apoiando-o na ação direcionada para o objetivo verbalizado. Entretanto é *in loco*, ou seja, na própria área de pesquisa e desenvolvimento, que o controle, facultado pelo compartilhamento do mesmo espaço físico, e a influência se materializam de forma mais eficaz, como relata a Ana:

“..... O nosso gerente atual, que está na empresa há uns dois anos, é muito mais voltado para a pesquisa, desenvolvimento e inovação e nos cobra muito envolvimento com inovação, muito mais do que antes.”

Na empresa BETA também se constata o esforço empreendido pela organização em aproximar os níveis hierárquicos, estimular a participação no processo de decisão, o que, para alguns autores pode ser considerado como uma das formas de controle social (GRIMES, 1978; BOURDIEU, 1998; COURPASSON, 2000). Este processo é evidenciado pela adoção da prática de realizar reuniões periódicas com o intuito de fomentar a interação, tanto entre os níveis hierárquicos como entre os diferentes setores, viabilizando as condições de compartilhamento de percepções em favor dos conceitos pré-concebidos acerca da realidade externa, de mercado, ambiente concorrencial, buscando, desta forma, a adesão uníssona dos colaboradores à proposta da direção e gerência, conforme relata Gilberto:

“ ... Apesar dos benefícios evidentes do modelo de externalização, a decisão sobre as parcerias não é tomada apenas pelo gestor da área. São realizadas reuniões onde tem a participação dos representantes dos setores como P&D e o setor de vendas da empresa e a diretoria”.

No entanto, com o objetivo de reduzir o nível de influência das relações de poder provenientes da direção sobre os técnicos da área de P&D, e, conseqüentemente, reforçar o viés de respostas socialmente aceitáveis, fiz questão de programar e realizar as entrevistas de acordo com a conveniência e concordância destes profissionais. Julguei que a falta de neutralidade decorrente da autorização da diretoria para realizar a pesquisa e a indicação nominal dos profissionais a serem entrevistados já era suficiente. Acredito que as referidas indicações sugerem, por si só, forte influência da cultura organizacional, a partir dos pressupostos e características do fundador, diretor e, em última análise, do gestor, que comentarei, mais adiante, com base na sua representatividade no processo de pesquisa.

A utilização de filtros, por meio de critérios definidos e pré-concebidos, com base em valores individuais das pessoas que ocupam os primeiros níveis hierárquicos na organização não chega a ser, necessariamente, uma novidade. Trata-se, na verdade, de uma intenção, um propósito de construir a realidade organizacional mais adequada e alinhada com os objetivos organizacionais ou, muitas vezes, pessoais, transformados em organizacionais. Encontram-se,

inclusive, na literatura, autores que defendem a manipulação da cultura organizacional, onde a seleção de pessoas, com critérios pré-definidos, assume importância central (SCHEIN, 1988; SIMS, 2000; SMITH, 2003).

Na empresa ALFA, cinco dos sete profissionais alocados na área de P&D foram substituídos, desde a sua venda para a corporação norte-americana. O quadro de colaboradores da área costumava ser composto basicamente de técnicos em desenho mecânico, práticos em mecânica industrial, com profundo conhecimento empírico de montagem de máquinas e equipamentos, além do processo fabril, com o perfil muito similar ao do fundador da empresa. Esta realidade contrastava totalmente com o estilo de gestão da organização multinacional, profissionalizada e regida por normas, procedimentos e regras, dentre as quais constava a exigência de nível superior para as pessoas da área de P&D, além de domínio do inglês, devido à necessidade da matriz de sistematizar a pesquisa e desenvolvimento no âmbito mundial, implicando a interação e comunicação entre os técnicos de todas as suas unidades.

Para implementar as normas e modificar a realidade existente, a organização julgou ser de fundamental importância a eliminação de todos os ocupantes de cargos de gestão. Na sequência, de forma mais lenta e paulatina, nos anos seguintes, os profissionais que apresentavam resistência às propostas de reestruturação, como, por exemplo, a exigência de realizar individualmente aprimoramento acadêmico, foram sendo gradativamente substituídos. Apesar deste posicionamento corporativo, favorável à renovação da equipe, foi designado para o cargo de gestor da unidade o profissional que ingressou na organização antes da sua incorporação à multinacional. Trata-se de um profissional que também era técnico, mas que, diferentemente dos outros técnicos, procurou se capacitar, cursando a graduação e pós-graduação, o que lhe assegurou a referida promoção dentro da organização. Na minha interpretação a organização também obteve um ganho significativo ao escolher este profissional para a posição de gestor da área de P&D, pela vinculação da formação acadêmica à experiência na respectiva área ao conhecimento profundo das operações e processos internos da organização. Aliás a estratégia adotada não difere dos casos encontrados na literatura (WEELS, 1998).

Portanto, com exceção do gestor, todos os demais componentes da área foram admitidos após a incorporação da empresa brasileira à multinacional norte-americana. Dois profissionais que ingressaram quase que de forma simultânea com a nova gestão, para ocupar posições mais estratégicas, sob o ponto de vista de desenvolvimento dos projetos, também foram indicados para participar desta pesquisas, juntamente com o gestor da unidade. Os

demais colaboradores do setor são desenhistas técnicos e que, no entender do gestor, apenas executam as instruções, não participando do processo de decisão de como será realizada a atividade e tampouco participam da concepção do produto final ou do aperfeiçoamento do processo produtivo.

Nesta empresa, em virtude de sua inserção em segmento de alto grau de competitividade, o diretor da subsidiária sentiu-se na obrigação de consultar a matriz antes de conceder a autorização para a realização desta pesquisa. Além disso, foi confeccionado, também, pela assessoria jurídica, um termo de sigilo, com a obrigatoriedade de ser assinado em cartório, com reconhecimento da respectiva assinatura. Estas formalidades impuseram, sem dúvida alguma, o ritmo e tom da entrevista, mas que foram contornadas, em parte, acredito, pelo formato da abordagem adotado durante o processo de pesquisa.

A empresa BETA apresenta similaridade no tocante à composição numérica do quadro dos colaboradores, mas com diferença radical quanto ao perfil destes, devido, em grande parte, à caracterização da empresa, que continua sendo gerenciada pelo fundador, mesmo que remotamente, já que a rotina operacional diária passou para seus filhos. Na equipe, que conta com treze colaboradores, destaca-se o João, funcionário com vinte e cinco anos de serviço na empresa, sendo dezenove deles na produção e seis anos na área de P&D. Com curso técnico do SENAI, sem graduação, é detentor de vasta experiência prática e de sensibilidade apurada decorrente desta vivência operacional. Por essas qualidades, o mesmo é consultado pela diretoria em praticamente todos os projetos, tanto quanto seu superior hierárquico da área de P&D, que possui titulação em engenharia, mas com história na empresa não tão longa, tendo ingressado na organização há seis anos. Os dois foram entrevistados, juntamente com outro técnico da unidade, também com seis anos na empresa, que ocupa uma posição técnica importante na área de automação e inteligência artificial. Além destes, foi entrevistado mais um profissional que também é engenheiro e exerce as funções na área comercial, cujas atividades exigem dele intensa interação com o setor de P&D.

Em virtude do amplo leque de produtos, desenvolvidos em diferentes plataformas e processos de pesquisa e desenvolvimento, a estrutura da área de P&D, na empresa GAMA, conta com aproximadamente setenta profissionais, entre estagiários, técnicos químicos e coordenadores das linhas, além do gestor. No entanto, percebe-se uma peculiaridade na organização, que se refere aos níveis de autonomia e de poder. Trata-se do acesso direto de alguns dos coordenadores da linha aos diretores, em virtude da notoriedade do conhecimento e competência técnica, que os diferencia não apenas dos demais coordenadores, como também do próprio gestor, que se ocupa de funções quase que eminentemente burocráticas.

Nesta empresa foram realizadas onze entrevistas, sendo oito com os coordenadores das linhas (subgrupos dentro da área de P&D – sendo seis no total), todos participantes ativos no processo de decisão no tocante à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos produtos em carteira. O gestor da área não participou da pesquisa, sob a alegação de falta de tempo para me atender. Interpretei isto como possível insegurança da parte dele, provavelmente em virtude do processo de autorização da pesquisa na empresa, que foi tentado, nos primeiros contatos com ele, sem sucesso, sob a mesma alegação – falta de tempo. Sem conseguir ser atendido por ele, fiz então contato com uma das coordenadoras de linha, que agendou a reunião com o presidente da empresa, o qual me concedeu a respectiva autorização. Acredito que o episódio não chegou a representar um viés na pesquisa, pois não percebi durante as entrevistas com os demais profissionais nenhum indício de que os mesmos tivessem conhecimento do ocorrido.

Aliás, a coordenadora por meio de quem obtive o acesso à diretoria, juntamente com outro profissional de P&D, também ocupante de cargo de coordenador de linha, são os técnicos com o livre trânsito junto a diretoria, com o nível de autonomia e poder equivalente ao do gestor da área. No caso dos dois, as narrativas revelaram mais um ponto relevante que contribui para esta situação – o fato de terem sido convidados para trabalhar na área pelo diretor industrial, com quem já trabalharam numa empresa concorrente. A caracterização diferenciada destes dois profissionais não cessa aí, pois ambos se situam também numa faixa etária superior aos seus pares e com titulação acadêmica em nível de mestrado e doutorado. Talvez este seja um dos motivos pelos quais os dois foram citados, com frequência, nas narrativas dos demais coordenadores de linha, como modelos profissionais a serem seguidos.

Os demais entrevistados da GAMA, também coordenadores de linha, são normalmente mais jovens, apresentando um perfil de “cria da casa”, ou seja, técnicos que pelo merecimento e desempenho foram promovidos para a posição de coordenação. Praticamente todos compartilham uma característica comum: a maior parcela da sua experiência profissional e do conhecimento na área técnica foi construída dentro da GAMA, o que representa, no entanto, tanto ponto a favor como contra. Ao mesmo tempo em que é valorizado o aspecto de lealdade à organização, o profissional não é valorizado devido à óbvia restrição da visão mais ampla do mercado e do leque de conhecimentos técnicos de que ele dispõe.

Acredito pessoalmente que a caracterização do ambiente organizacional e dos perfis dos profissionais que participaram da pesquisa faculta a análise baseada na interpretação simbólica por apresentar aderência ao propósito de investigar o universo organizacional,

visando a compreensão das relações intra-organizacionais. Esta percepção está apoiada em Weick (1995), Vaughn (1995), Pratt e Rafaeli (1997), Strati (1998), Daft e Weick (2005), Symon e Clegg (2005) para quem a interpretação pode ser definida como o processo de tradução de eventos, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, de descoberta de significados e de montagens de esquemas conceituais e é um elemento crítico que distingue as organizações humanas de sistemas de nível mais baixo. É possível verificar que as organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo como interpretam o ambiente. Weick (1995) entende que a interpretação explica melhor como as pessoas lidam com a realidade, em parte porque as pessoas produzem o ambiente que elas percebem.

Segui, por esse motivo, as recomendações do referido método de interpretação simbólica ao longo do desenvolvimento do trabalho desta pesquisa, vindo a identificar facetas e nuances que, no meu ponto de vista, contribuíram para a construção perceptiva das pessoas sobre o tema central da pesquisa – a amplitude e intensidade da influência da dimensão subjetiva em processos de decisão. Naturalmente, o foco específico contempla a unidade organizacional de pesquisa e desenvolvimento.

Especificamente, interessam-me as decisões voltadas à definição da forma de realizar estas atividades, que se constituem, com base na literatura, de três alternativas principais. São elas: a realização interna, pelos colaboradores contratados pela organização; a realização externa, através contratação dos serviços de um ente jurídico que tem como sua atividade fim a prestação de serviços de P&D ou de uma instituição de ensino e pesquisa, como universidade, centro universitário, etc., para quem esta atividade representa uma opção interessante de extensão, obrigatória e prevista em estatutos destas; execução interna e externa, simultânea e combinada, com base nos mais diversos critérios adotados pela organização interessada e contratante.

Entendo que as diferenças percebidas no *modus operandi* no referido foco nas quatro organizações, pode contribuir de forma relevante para a compreensão das relações sociais dentro dos setores de P&D e assim facultar a percepção, baseada na interpretação simbólica, da influência sobre o processo de decisão no tocante à execução das atividades de P&D. Em todas as entrevistas, foi possível perceber a existência das evidências desta influência do meio organizacional. No entanto, vale destacar que as referidas evidências emergiram das narrativas e com base na percepção individual de cada um dos entrevistados. Algo perfeitamente natural, segundo várias abordagens de autores que pesquisaram o tema. Por ser, além de natural, também relevante, vale a pena analisar o assunto em seção separada.

### 2.3. PERCEPÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS AMBIENTES SOCIAIS

Para Bunderson e Sutcliffe (1995), Waller, Huber e Glick (1995), Fischer (1996), Strati (1998), Daft e Weick (2005) e Bernstein (2005) os ambientes sociais e organizacionais precisam ser interpretados. Os atores que fazem parte do ambiente assumem o papel ativo na construção de eventos para que os mesmos adquiram sentido, com base em seus comportamentos e atitudes, tomando posições, ignorando algumas nuances e prestando atenção a outras. Assim a interpretação representa o processo de tradução dos eventos organizacionais, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais.

Alguns anos antes, Weick (1995) já tinha identificado as evidências de que as realidades socialmente construídas apresentam um conjunto de características idiossincráticas, próprias, como linguagens, simbologia, significados, dados e informações, padrões de comportamento de atores atuantes, formas de interpretação de eventos sociais e organizacionais, das relações de poder, de políticas, história, metáforas, mitos, problemas, atributos, visão interna e externa, sensações e jogos.

As pesquisas conduzidas por Vaughn (1995), sobre a simbologia organizacional, de Stevenson e Bartunek (1996), sobre o poder, interacionismo e cultura organizacional, e por Stokowski (2002), sobre a construção de significados organizacionais, facultaram a compreensão de que a construção social do ambiente e o significado que está nele inserido (ou é interpretado) permite reorientar o foco das características físicas do ambiente. Desta forma, é possível interpretar que os ambientes estão sempre “em processo” de serem criados, sempre de forma provisória e incerta, sempre passíveis de manipulação para a satisfação de desejos (individuais ou coletivos). As pesquisas evidenciam também que o valor e o significado não são inerentes ao ambiente – no tempo e no espaço – mas devem ser criados e reproduzidos. Este esforço de criar o ambiente se traduz pela elaboração de crenças e valores daquele conjunto de pessoas, expressa e incentivada pela promoção da realidade que eles desejam.

João, da empresa BETA, evidencia na sua narrativa o alinhamento da sua percepção com relação a terceirização de atividades no âmbito da empresa:

“... penso que a externalização possibilita também a redução de custos, principalmente na questão de produção de peças e componentes. Não vale mais a pena produzir tudo internamente, como era feito antigamente. Falo do caso da própria BETA que já tinha bem mais funcionários, mas o mercado mudou muito, surgiram concorrentes, custos ficaram muito altos e a empresa teve que mudar a sua forma de gestão. Hoje a empresa terceiriza muita coisa. É claro que a terceirização está focada mais em setores e atividades de suporte, como vigilância, refeitório, transporte, manutenção, que não são centrais para a empresa, como também a



produção de peças e componentes que não agregam o conhecimento central ao projeto. Aquilo que é estratégico para a empresa ainda é tratado internamente”.

Ricardo, da mesma organização, manifesta percepção similar sobre o mesmo tema:

“..... Mas aqui na BETA esta cultura de contratação externa já está mais consolidada. Eu pessoalmente acredito que se trata de um modelo de gestão interessante para a empresa, porque tem certas coisas que a empresa não tem experiência, então é importante procurar o pessoal que já domina mais esse assunto”.

Pedro, da área comercial, também compartilha a mesma percepção, confirmando, de certa forma, apropriação do modelo de gestão que a direção da empresa procurou incorporar:

“Acho pessoalmente que o modelo de externalização de serviço de desenvolvimento é muito positivo. Como área comercial, tenho interesse de atender o cliente naquilo que ele me pede e no prazo mais curto possível, então eu enxergo na terceirização a possibilidade de fazer mais serviços, sem a necessidade de aumentar o custo fixo, via contratação de mais profissionais, com custo excessivo para a empresa”.

No entanto, esta realidade construída com o objetivo de alinhar a base conceitual na direção do consenso no tocante a política de terceirização de algumas das atividades internas não tinha a força suficiente para eliminar a percepção de possíveis riscos ao quadro funcional. Este temor foi evidenciado na fala do Ricardo, gestor da área de P&D:

“..... No que se refere ao nível mais operacional, acho que a opinião deles (os técnicos no nível operacional da respectiva área) está condicionada ao contexto, ou seja, quando nós estamos um pouco mais folgados, eles têm um pouco mais de restrição (em externalizar as atividades)”.

Diferentemente da empresa BETA, que partiu de uma política de internalização plena das atividades de P&D, até que foi obrigada, no início dos anos noventa, por uma série de contingências externas, decorrentes das mudanças no mercado, a repensar sua estratégia e forma de atuação, a ALFA apresenta um histórico diferente. Quando o controle da empresa ainda pertencia ao seu fundador, ou seja, caracterizava-se pela gestão familiar, era notório e evidente seu foco em inovação, mesmo quando as respectivas atividades de pesquisa e desenvolvimento estiveram centralizadas na pessoa do próprio diretor e seu grupo de técnicos, escolhidos “a dedo”.

Em virtude da venda do controle acionário para a empresa norte-americana, a empresa se transformou em uma das subsidiárias de uma rede corporativa global, com a matriz nos Estados Unidos. Os projetos de desenvolvimento, antes customizados, produzidos quase que em regime de confecção artesanal, passaram pelo processo de padronização, com projetos de P&D compartilhados em termos globais, exigindo trabalho integrado da equipe com forte interação com a central de P&D no Canadá e com outras subsidiárias. A política corporativa da empresa norte-americana se justifica na medida em que a falta de integração entre as subsidiárias poderia oferecer risco real de desenvolvimento de linhas de pesquisa em

duplicidade, gerando custos adicionais e inviabilizando projetos estratégicos em termos globais (OAKLEY, LARKINS e WINKLE, 1999; RUGMAN e VERBEKE, 2001; RONDINELLI e ROSEN, 2001).

Geraldo, um dos técnicos da área de P&D da ALFA, um profissional com histórico de vinte e dois anos, compartilhados entre duas empresas (ALFA e empresa anterior), com período de permanência aproximado de onze anos em cada uma delas, foi enfático ao identificar duas realidades organizacionais muito diferentes. Enquanto que na empresa anterior, conforme ele mesmo expressa:

“.....a contratação dos centros de pesquisa e os acordos de transferência tecnológica com empresas no exterior era a forma como aquela empresa optou para fazer seus desenvolvimentos, para agilizar e encontrar o nível avançado de materiais, ... “,

na ALFA:

“..... aqui não é utilizado o mesmo modelo de gestão da inovação de produtos, pelas peculiaridades decorrentes de sua estrutura interna ..... a planta de São Leopoldo é uma das subsidiárias da empresa com sede no Canadá ..... Então a interação que temos na área de desenvolvimento, é justamente com as nossas co-irmãs no exterior”.

Com base no conjunto de novas premissas de gestão da empresa, agora subsidiária, com nova estrutura organizacional, nova orientação estratégica, objetivos e metas, fizeram-se necessários ajustes no quadro de colaboradores, o que se refletiu no surgimento e na consolidação de novas formas de pensar, de trabalhar e de agir de todos os vinculados aos processos da área de P&D. Entretanto, o volume de tarefas contratadas junto à equipe permaneceu no mesmo nível, tornando o modelo de externalização atrativo, ao menos na percepção do gestor do setor, Sílvio:

“...Eu pessoalmente vejo só vantagens na subcontratação, porque com os terceiros os prazos são cumpridos, mais do que na empresa, onde há muita interferência do dia a dia, da rotina da fábrica, porque a engenharia de produto é requisitada não apenas para o desenvolvimento e especificação do pacote técnico, mas também para a avaliação de todas as conformidades dos produtos, além da participação de análises críticas de propostas de novos produtos ou arranjos genéricos, ou seja, às vezes fica um pouco difícil manter a equipe de engenheiros e projetistas focados num projeto específico”.

A empresa GAMA, numa trajetória diferente da ALFA e BETA, apresentava no período de gestão do fundador da organização uma estratégia de internalização e de verticalização das atividades. Após a sucessão, dez anos atrás, durante a qual a presidência da empresa foi transferida para seu filho, novos valores foram incorporados à realidade organizacional, facultando o surgimento de novas políticas de gestão no tocante à realização de atividades de P&D. Como uma das conseqüências, verificou-se a inserção na equipe da área de P&D de profissionais com vasta experiência e conhecimento técnico. Além disso, este grupo de técnicos apresentava também elevado nível de titulação acadêmica, conhecimento

do processo de gestão de atividades em P&D, através da externalização e possuía, também, relacionamento próximo com o diretor industrial, o que lhes assegurava status, poder e respaldo para criar argumentos a favor da realização externa das atividades. A maioria dos demais coordenadores de linha fizeram referência a estes profissionais, ao abordar o tema em questão.

Para acelerar o processo de mudança, a diretoria também adotou algumas atitudes mais incisivas, conforme relata Ana, uma das coordenadoras de linha, com 27 anos de idade e 10 anos de experiência profissional, só na GAMA:

“...Eu vejo que atualmente a empresa está bem aberta às parcerias, mas nem sempre foi assim. Ocorreram muitas mudanças ao longo desses quase dez anos que estou aqui, tanto da gestão da área como estruturais. Algumas pessoas saíram da área, outras se incorporaram à equipe, outros foram promovidos, de técnicos para formuladores. A própria gerência da área mudou três vezes desde que estou na empresa”.

No entanto, ficou perceptível a importância da experiência individual, principalmente em outras organizações, na construção perceptiva e interpretativa do contexto organizacional, como, no caso, do grau e do sucesso do processo de externalização, conforme destaca Carina, 40 anos, uma das coordenadoras de linha, com quase sete anos na empresa:

“ ... Aqui na GAMA eu percebo que este processo está no início, talvez porque a empresa ainda não teve uma experiência positiva, nesse aspecto ..... A empresa onde eu trabalhei antes da GAMA tinha alguns projetos com as universidades porque era uma empresa muito pesquisadora, era uma empresa de grande porte, bem estruturada”.

Trata-se de uma interpretação bem diferente da Joana (28 anos de idade e 8 anos de empresa):

“... Na empresa anterior à GAMA eu não tive nenhuma experiência de interação, pois a outra empresa era de pequeno porte, não tinha qualquer tipo de interação. Já na GAMA se percebe que a política da empresa é de se buscar cada vez mais esta alternativa (de externalização), ... eu vejo que a GAMA está bem aberta a esse tipo de trabalho com terceiros, talvez justamente porque se viu essa dificuldade de não conseguir se tocar esses projetos internamente. Eu acho que é uma tendência bem grande”.

É possível interpretar de que cada um dos entrevistados internaliza a política e as diretrizes organizacionais de sua própria forma, individual e idiossincrática, condicionada à sua participação efetiva do processo de construção da realidade da organização. Esta constatação vem ao encontro das vertentes teóricas identificadas no processo de revisão da literatura. Segundo Weick (1995) um dos componentes do interpretativismo é o *sensemaking* que consiste de quatro pressupostos: (i) atividades e estruturas organizacionais são determinadas em parte por micro-momentâneas ações de seus membros; (ii) ação se baseia na seqüência dentro da qual as pessoas prestam atenção aos sinais e às pistas presentes no ambiente, interpretam o significado destes sinais e então externalizam suas interpretações por

meio de atividades concretas; (iii) significado é criado quando os sinais são vinculados com as estruturas cognitivas bem desenvolvidas; (iv) pessoas podem verbalizar suas interpretações e os processos que eles utilizam para fazer suas generalizações.

Os valores que influenciam a percepção da realidade organizacional são construídos por meio de interação social. As pessoas criam argumentos e se influenciam mutuamente, com base em suas percepções individuais e representações dos valores organizacionais. Destarte a importância do processo de comunicação, como meio principal de compartilhamento de idéias, imagens e percepções (COHEN e LEVINTHAL, 1990). Pode se afirmar que a comunicação representa o *locus* de processos através do qual as pessoas co-criam, administram e transformam a realidade social da qual elas mesmas fazem parte. Mais do que a mera co-orientação na direção de um conjunto comum de significados referenciais as pessoas interpretam as ações e discursos de outros e coordenam suas próprias ações de acordo com o resultado desta interpretação (SYMON e CLEGG, 2005). Este processo interpretativo e coordenado, que inclui a imaginação, preconceitos e a interação, produz a realidade social dentro da qual a pessoa se encontra inserida (BUTTLE, 1994).

No entanto, é importante sempre ter em mente que todo processo possui uma estrutura visível e outra oculta, seja fazendo parte da interação, diálogo, planejamento ou negociação (GURTEEN, 1998). Quando as pessoas se tornam cientes destas estruturas de interação e do discurso que estas provêm, a linguagem assume papel central para formar a realidade ensejada por meio de relações com outras pessoas e o mundo (WEICK, 1995). O desenvolvimento pessoal e organizacional exige novas formas de relacionamento entre as pessoas e destas com o ambiente (CHAPMAN e HYLAND, 2004). Para que as pessoas consigam atingir melhor desempenho elas necessitam de novos argumentos sobre o mundo, ambiente e a vida em si, estruturando a própria identidade como também a identidade organizacional (HANSSON, 2002).

Para Albert, Ashforth e Dutton, (2000) e Bernstein (2005) as identidades estão disponíveis estrategicamente como uma forma de ação coletiva para mudar as instituições; para transformar a cultura dominante, suas categorias e valores, suas políticas, estruturas e até mesmo os próprios participantes. Desta forma, a expressão da identidade pode representar uma posição de conflito e disposição para a mudança. Examinando como os grupos são representados por meio de linguagem e imagens possibilita explicar como as crenças institucionalizadas são construídas.

Symon e Clegg (2005) consideram que a identidade é negociada e construída com base na interação entre os atores sociais e investigam através de sua pesquisa porque

determinadas identidades são invocadas em específicos contextos. Numa linha paralela os autores afirmam, com base nos resultados de sua pesquisa, que a identidade socialmente construída exerce funções políticas. E verificam a influência desta construção de identidade social em momentos de mudança tecnológica.

A análise das narrativas dos meus interlocutores das quatro organizações, que atuam nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, faculta a percepção desta construção da identidade social. Maria, da empresa GAMA, num determinado trecho da narrativa, observa:

“GAMA, com certeza, é a empresa que mais me incentivou, mais me apoiou, onde eu adquiri mais conhecimento. Em grande parte isso se deve ao fato de que aqui na empresa temos uma equipe muito boa, equipe altamente inovadora, profissional, com bons exemplos, com muito tempo de experiência, o que me dá oportunidade de aprender muito com cada um. Foi onde eu formei o meu conhecimento aqui dentro e então aí agora, depois de formada, em química industrial, ganhei esta nova função, de coordenadora de linha, que, na verdade, não é, a mesma função que a Celina tem, que a Joana tem, ou Rodolfo, por exemplo, mas é de auxiliar a todos em pesquisa e desenvolvimento, através de soluções, de estudo de quimismo, prestação de serviços de desenvolvimento de fornecedores, de serviço analítico, ou qualquer outro tipo de serviço de consultoria, então é essa a minha atuação, hoje em dia, aqui na GAMA”.

A observação evidencia e reforça a construção da identidade na interação com a equipe de colegas mais experientes, que representa o modelo profissional e o qual, no caso específico da GAMA, encontra respaldo na própria diretoria da organização. Pedro, outro coordenador de linha, complementa:

“GAMA me possibilitou desenvolver muito mais a capacidade de conseguir fazer, de enxergar as oportunidades e de ser mais protagonista das coisas, no sentido de propor mais coisas para o mercado. É um enfoque um pouco diferente do que tinha na empresa anterior que era adaptar e analisar o que existia em termos de tecnologia. Aqui na GAMA somos incentivados a nos virar mais e isso te proporciona criar coisas diferentes. Esse tipo de visão, mais sistêmica, empresarial, na empresa anterior era muito limitada porque a empresa era maior e acho que eu também não tinha, na época, a maturidade suficiente para enxergar algumas coisas”.

Como uma das conseqüências da valorização interna dos profissionais destacados, que representam, em muitos aspectos, os novos ideais em processo de incorporação à cultura organizacional, encontra-se nas narrativas manifestações positivas, em relação à busca de parceiros externos para atuar na área de P&D. Graziela, uma das entrevistadas destaca:

“Como já comentei, nem sempre foi assim, no passado tínhamos menos interação, menos projetos desenvolvidos em parceria. Atribuo esta mudança às pessoas, ao interesse das pessoas internas, de buscar esse conhecimento que os parceiros podem nos proporcionar. Em muitos aspectos apresentávamos resultados limitados, conscientes disso, então foram identificadas as ineficiências internas, admitindo-se que em alguns aspectos estávamos um patamar abaixo, obrigando-nos buscar formas para evoluir. Isso foi importante para se criar esta nova cultura, de buscar o auxílio externo. Foram admitidas pessoas que vieram com algumas experiências desse processo. Desta forma acabou se conseguindo criar essa cultura dentro da empresa, o que é muito bom. E isso aconteceu em todos os níveis, direção,

gerência, técnicos, enfim acho que foi mudando um pouquinho em cada nível, para que todos pudessem ter o mesmo entendimento”.

Os relatos confirmam, em grande parte, os resultados de pesquisas conduzidas por Simon (1991), Tsoukas (1996) e Mizruchi e Fein (1999), com base nas quais argumentam que o conhecimento é uma construção que emerge de relações sociais e percebem que a exposição a mitos socialmente construídos permite a disseminação de idéias por meio de rede social. Através dela os membros de um grupo social podem exercer a influência sobre membros pertencentes ao outro grupo, da mesma organização (MORT, 2001).

As evidências de linguagens e símbolos próprios das organizações pesquisadas exercem importantes efeitos sobre *sensemaking* que Weick (1995) define como um ciclo que compreende uma seqüência de eventos que ocorrem ao longo de um período temporal ou como um processo interpretativo por meio do qual os participantes organizacionais entendem e compartilham a compreensão das formas da organização do tipo o que é o quê, o que é correto ou errado, o que representa um problema para a organização e que tipo de solução pode ser adotado para determinado problema.

Trata-se de uma construção gradual da realidade social, característica e inerente do processo de planejamento estratégico, que se identifica na empresa GAMA, que incorporou a externalização de atividades de P&D no referido processo, mas com foco reservado apenas a alguns processos internos. Marcos, presidente da empresa GAMA, comenta:

“..... penso que certas coisas são estratégicas para a empresa e, portanto, não podem ser subcontratadas. Por exemplo: uma empresa pode subcontratar o serviço em desenvolvimento, mas não tem como fazer o mesmo com o conhecimento da tecnologia, por se tratar de um recurso central para o negócio. O mesmo ocorre com a área comercial, o conhecimento de clientes, o conhecimento do mercado, que, no meu ponto de vista, representam o patrimônio da empresa. Nesta área não há como terceirizar. Não é possível permitir um agente externo à organização fazendo isto para a empresa”.

A mesma percepção se verifica na narrativa de vários coordenadores de linha, como do Pedro:

”Eu considero que para a nossa atividade a subcontratação e terceirização é muito importante. Em áreas de apoio, como informática, RH, portaria, etc. eu acho que a terceirização não é apenas possível, mas também recomendável. Porém aquilo que ela precisa fazer, que é sua atividade fim, o core business da empresa e mesmo que não seja o seu core business, eu acho que não pode ser terceirizado, mesmo a produção, porque eu acredito que a tecnologia tem que ficar dentro da empresa, não pode contratar isso para fazer”.

Carina manifesta a mesma opinião:

“Acho que a externalização de atividades é importante, em muitas áreas, dentro da empresa, mas acredito que não seria muito interessante fazer a externalização em atividades estratégicas. Penso que os processos mais estratégicos devem ter pleno controle da empresa, mas os processos auxiliares, que têm uma função mais de suporte podem e até devem ser terceirizados”.

Cabe tecer alguns comentários relativos à manifestação do Pedro e da Carina, com o intuito de provocar uma análise reflexiva do discurso de ambos. No caso do Pedro, que incluiu em áreas passíveis de terceirização a atividade de recursos humanos é possível perceber características que a referida unidade compartilha com o setor de pesquisa e desenvolvimento, pois ambos destinam-se à gestão do conhecimento. Sendo o conhecimento central para a operação da organização, entende-se que a área de RH também deveria ser incluída entre as atividades que não seriam passíveis de terceirização. Aliás, é perceptível que a terceirização e a subcontratação tem sido interpretadas pela maioria dos entrevistados como sinônimos, não sendo este o caso, pois são coisas distintas. Enquanto na terceirização a organização busca transferir a realização de atividades acessórias para outra pessoa jurídica executar, na subcontratação se visa atender, através de contratação de terceiros, solucionar problemas específicos de natureza extraordinária, que pode ser, até mesmo, na própria atividade fim da empresa.

O processo por meio do qual o indivíduo, enquanto uma das partes de uma coletividade, se torna consciente do que está ocorrendo no meio onde o mesmo se encontra, constitui também uma das linhas de pesquisa dos estudiosos com especialização na abordagem *Gestalt*. Esta abordagem se baseia no princípio de que qualquer tipo de experiência tende a ser útil na medida em que ela é percebida pelos sentidos e internalizada. Zwikael e Bar-Yoseph (2004) detalham o funcionamento da abordagem de ciclo de experiência de *Gestalt* baseados em evidências que demonstram que as pessoas reagem ao modelo interno de objetos e eventos e não aos mesmos ou às partes destes.

Para Bentley (2005), *Gestalt* é uma abordagem para compreender como as pessoas se referem a si mesmas, aos outros e ao ambiente onde elas estão inseridas e foca o que está acontecendo no momento e como isso impacta sobre a forma das pessoas responderem. Apesar de ser mais utilizado em psicoterapia, foi desenvolvido para trabalhar com pessoas imersas em estruturas organizacionais e sua utilização para este fim está em crescimento. O indivíduo enfrenta sobrecarga informacional do contexto (ou campo) onde ele se encontra inserido e em virtude disso passa a selecionar eventos, informações e objetos que serão sujeitos à sua atenção e vistos, sendo os demais ignorados. Esta atenção é segmentada em quatro níveis: (i) de ambiente físico, (ii) das condições e regras, (iii) do estado das pessoas e (iv) fenomenológico. Em cada um destes níveis o foco se apresenta, em três categorias de percepção: a) no que é visto ou notado, b) no que é sentido e c) no que é pensado sobre o que foi visto ou sentido. Esta conceituação compõe a abordagem de sensibilidade de campo de *Gestalt*.

A análise de narrativas facultou a identificação de indícios da seleção perceptiva pelos entrevistados de todo processo de pesquisa conduzido por mim dentro das quatro organizações. Ficou evidente o cuidado na escolha das palavras “certas”, o que me obrigou a recorrer a estímulos indiretos para obter comentários e observações sobre os assuntos vinculados ao foco da pesquisa, como também no emprego de técnicas para descontrair as pessoas, incentivando-as a falar de forma mais espontânea possível.

É claro que o processo formal subjacente à condução da pesquisa contribuiu para reduzir a desejada espontaneidade. Uma vez obtida a autorização da diretoria para a realização da pesquisa, foi feito o contato via *email* ou por telefone, com os profissionais indicados para agendamento das entrevistas. Durante a negociação do referido agendamento sempre fui questionado se a pesquisa foi realmente autorizada pela diretoria. Esta postura, significativa, foi apenas o primeiro dos indícios da influência das relações de poder sobre os indivíduos na formação perceptiva. Além disso, consegui identificar, também, em várias narrativas, trechos onde os meus interlocutores demonstram a percepção seletiva de eventos, situações, objetos, pessoas, como também a busca para atender as expectativas de quem interessa, ou seja, de quem é percebido como formulador de opinião ou detentor de poder.

Ao abordar o tema de percepção sobre o processo de externalização das atividades em P&D, Ricardo, da empresa BETA, legitima assim a interpretação das vantagens do referido modelo de gestão:

“ ... a percepção sobre as vantagens do modelo de externalização não é uma exclusividade minha. Acredito que maioria dos meus colegas partilha da mesma opinião, principalmente a diretoria e o nível gerencial. A diretoria sempre fala que os produtos têm que sair no momento certo, porque se saírem muito atrasados, a empresa acaba perdendo o mercado. Por isso o gestor da área, seu Carlos, quando percebe que o desenvolvimento está trancado aqui dentro ele parte para fazer essas contratações tercerizadas. Para não perder o timing do produto”.

Pedro, da mesma empresa, ocupando a função de gerente técnico de vendas, corrobora:

“..... é possível, desta forma, poder focar internamente os projetos mais importantes, sem ter que se dedicar a atividades paralelas. É uma flexibilidade muito grande, pois não se precisa ter sessenta pessoas em P&D, podendo se ter dez e contratar serviços externos na medida em que surge a necessidade.”

Ariely e Carmon (2000), Zwikael e Bar-Yoseph (2004) e Bentley (2005) pesquisaram como as pessoas sintetizam, avaliam e internalizam as experiências e constataram que não se trata de uma simples integração dos componentes isolados dos eventos percebidos, mas tendem a focar apenas alguns aspectos específicos dos eventos (características *Gestalt*). Estes aspectos incluem o grau de intensidade do prazer da experiência que os aspectos percebidos



causam. Desta forma, evidenciam que os aspectos observáveis devem apresentar efeitos de relevante interesse para os indivíduos para serem notados, registrados e internalizados.

Presume-se, normalmente, que as pessoas que possuem formação essencialmente técnica e realizam atividades com essas características, como é o caso dos setores de P&D, ficam restritas ao mundo tecnológico e ao conjunto de objetos que dele fazem parte. No entanto, as narrativas revelam a percepção do universo muito mais rico e não tão restrito à representação tecnológica. Ao ingressar no ambiente organizacional, a interação entre as pessoas se torna inevitável e o profissional passa por diversas experiências, que são interpretadas e que geram atitudes condizentes com o teor destas vivências. Surgem preferências que são manifestadas, como no caso do Jorge, gerente técnico e comercial da empresa GAMA:

“...passei na empresa por vários setores, funções e atividades, iniciei na área de laboratório, mas fiz de tudo, até desenhos industriais, mas prefiro fazer o contato com o cliente, identificar a necessidade industrial, ou seja, fazer aquela abertura da necessidade do cliente, interpretar isso, transformar num produto, resolver o problema do cliente e conseguir o resultado”.

Celina, também da empresa GAMA, faz uma interessante observação em relação ao processo de migração da empresa anterior:

“Foi na minha transferência para a GAMA que eu tive a oportunidade de trabalhar outras potencialidades, porque até então eu era extremamente química. A vinda para GAMA me exigiu mais no aspecto relacional, de criar e nutrir as redes de relacionamento. Como coordenadora de linha tinha de me interar muito bem com a produção, com a parte comercial, marketing, enfim, fazer de tudo ao mesmo tempo. Às vezes tive de me envolver até mesmo nas questões burocráticas, como contratos, transporte de materiais perigosos, entre outros, o que me permitiu abrir muito a cabeça para outros aspectos de gestão do negócio em si. É claro que a parte química continuou e continua ainda muito forte”.

Para Waller, Huber e Glick (1995), Kovach e Parish (1998) e Haller e Hadler (2006) o teor das experiências funcionais delimita a percepção, ou seja, torna a percepção seletiva, de executivos e gestores, na condução das organizações, não em relação ao ambiente, mas na forma de perceber as mudanças que exercem a influência sobre o resultado organizacional. A pesquisa conduzida por Waller, Huber e Glick (1995) demonstrou que a percepção seletiva funcional que resulta de processos de desenvolvimento condicionado ou esquemático é provavelmente maior para os gestores operacionais do que para os executivos dos postos mais elevados dentro da organização.

A pesquisa com 407 participantes conduzida por Stumpf e Dunbar (1991) demonstrou o relacionamento entre modelos de decisão e a tipologia comportamental. Os modelos de decisão refletiram a predisposição comportamental baseada em traços cognitivos identificados em modelos mentais predominantes, adotados pelos indivíduos por períodos de tempo mais

longos de sua vida profissional. Ficou evidenciado durante a pesquisa que as preferências são condicionadas aos tipos de personalidade e refletem o modo de pensar do indivíduo, o que ocasiona maior ou menor suscetibilidade a determinados eventos, objetos e ambientes socialmente construídos. A maioria dos profissionais que participou do estudo apresentou a tendência em optar por decisões que representavam benefícios a curto prazo, eram estruturalmente mais simples e diretas, além de baseadas em troca de idéias com grupo restrito de pessoas.

Também a pesquisa conduzida por Beyer *et al.* (1997) demonstrou que os gestores são influenciados no processo de tomada de decisão pelas experiências profissionais, pelas percepções de fatos, na sua dimensão cognitiva e emocional. No entanto, o teor destas experiências, quanto ao grau de intensidade negativa ou positiva, e a respectiva reação, sofrem a influência de aspectos atitudinais, comportamentais, de caráter individual, pessoal e idiossincrático, não permitindo a generalização de reação a um determinado tipo de experiência.

Bunderson e Sutcliffe (1995) constatarem que as estruturas de conhecimento orientadas funcionalmente são apreendidas por meio de reforço, porque não são simplesmente absorvidas em decorrência da experiência profissional numa determinada área e sugerem que esta aprendizagem ocorre pela confluência de objetivos funcionalmente orientados e resultados positivos que levam ao desenvolvimento de determinadas estruturas de conhecimento. Além disso, os esforços de mensurar o relacionamento entre as estruturas de conhecimento funcionalmente orientadas e a percepção seletiva, devem levar em consideração a importância situacional do evento, tanto para o indivíduo como para o grupo ao qual o indivíduo pertence.

Para Ikehara (1999) as concepções de aprendizagem organizacional e a teoria de *Gestalt* são convergentes, devido ao fato de que a aprendizagem não ocorre no vácuo e sim no ambiente, ou seja, por meio do ato de observação reflexiva e lógica, experimentação, conferência e revisão dos conceitos (modelo racional) e através da abordagem holística que combina a experiência, percepção, cognição e o comportamento. De forma similar, a teoria *Gestalt* e a prática, por meio do ciclo de experiência de *Gestalt*, atuam com base na experiência humana integrativa, organísmica e holística. O conteúdo das narrativas foi profícuo e abundante em evidências neste sentido.

A Celina, da empresa GAMA, foi bastante enfática ao caracterizar o processo de aprendizagem ao longo das três experiências profissionais pelas quais passou. Segue o trecho relativo à segunda empresa, anterior à GAMA:

”Depois indo para a segunda empresa eu já recebi outros encargos, foi uma experiência diferente. Tive que pensar também, de formular, de tudo mais, mas foi outra virada, tipo começar a liderar alguma coisa. Foi ali que eu passei a ter muita interação com outras unidades do tipo ir para São Paulo, colaborar na parte de produção, assim. Foi aí que eu comecei a pensar no negócio como um todo. Não só no produto, tipo aqui falta a resina para entrar na tinta, mas do tipo tem esse mercado, que tem esse perfil agora, mas que tipo de perfil terá no ano que vem? Então comecei a ter essa noção, mas ainda era muito na área química mesmo”.

Pedro, também da empresa GAMA, é mais específico no processo de amadurecimento profissional como técnico da área de P&D:

“... posso dizer que já sou um profissional maduro e como a GAMA é uma empresa menor, então isso me possibilita enxergar a empresa em todos os seus fluxos. Isso é importante já que na GAMA eu ocupo uma função bem diferente da que exercia na empresa anterior onde, por ser uma empresa grande eu ficava limitado à minha tarefa. Aqui a gente precisa ir além da nossa tarefa, tem que fazer a coisa acontecer e para isso não dá para estar focado apenas na nossa tarefa, tem ter muito contato com todo mundo, não só do laboratório, mas com todos os setores da empresa e também com os clientes e os fornecedores”.

A percepção das condições diferenciadas entre os distintos ambientes profissionais e como eles influenciam a forma de pensar e interpretar são relevantes para a reflexão sobre como as organizações tratam os processos e as pessoas que nelas se inserem, ao longo da operação. No entanto, acredito que cabe avaliar se não falta a percepção dos gestores quanto a importância da subjetividade percebida e interpretada pelas pessoas que trabalham com eles. Nesse sentido, talvez valesse a pena promover uma reflexão subjacente ao interacionismo, com o objetivo de compreender o outro, sua visão e percepção, em relação à organização e de como a estrutura da empresa e do setor, visível e invisível, objetiva e subjetiva, interfere e influencia a forma de aprender, exercer as funções e executar as tarefas e atividades.

Entende-se que dentro da organização a percepção seletiva de dados, informações e eventos representam uma das formas pela qual o indivíduo interpreta a realidade social e o significado das relações construídas, com base na interação com os demais participantes do universo organizacional, além dos símbolos imantados no tecido organizacional. Esta diferenciação é reforçada por certas características estruturais, decorrentes da especialização e da divisão de trabalho. Ao mesmo tempo em que possibilitam maior eficiência elas também geram diferenças entre grupos nas suas percepções do ambiente. Os autores entendem que o tecido organizacional é propício à proliferação idiocultural, ou seja, de traços culturais idiossincráticos que emergem quando um grupo de pessoas em efetiva interação identifica um problema comum para todos os membros do grupo.

Por este motivo abordarei no próximo capítulo as características da formação de grupos e da constituição cultural. Acredito que será importante para a compreensão dos posicionamentos individuais manifestados e expressos nas narrativas.

### **3. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A AÇÃO INDIVIDUAL**

O ser humano, desde seu nascimento até a sua morte, interage, obrigatoriamente, com outros seres humanos. E não apenas isso, ele também é ou é o que ele pensa que é, a partir da interação com os outros. A construção de sua própria individualidade, enquanto ser social ocorre por meio desta interação. Ou seja, todo ser humano é um produto social (SPRADLEY, 1975; SOUZA, 1978; GEERTZ, 1989; PLYMIRE, 1993; CHANLAT e BÉDARD, 1996; MOTTA e CALDAS, 1997; STOKOWSKI, 2002; SCHNEIDER e BARSOUX, 2004; MACHADO, 2005).

Neste sentido, o teor das experiências e vivências que o ser humano experimenta, desenroladas sobre o pano de fundo de suas características psíquicas e comportamentais inatas, potencializam a predisposição para a adoção de determinadas atitudes, frente a certas situações sociais. Ou seja, o ato de perceber, em amplitude, profundidade, forma e conteúdo, como também o ato de interpretar os eventos sociais, objetos e situações, dependerá, em grande parte, do tipo de experiências que o indivíduo teve ao longo de sua jornada pessoal e profissional (GEERTZ, 1989; WEICK, 1995; EDWARDS, BELANGER e WRIGHT, 2002).

No âmbito do comportamento social e organizacional, o indivíduo tende, também, a procurar emular os comportamentos de pessoas que julga como referenciais ou como modelos, dentro do conceito de sucesso que ele construiu internamente, normalmente alinhado com os valores individuais pré-concebidos. Esta mimetização comportamental ocorre ao longo de toda a vida do ser humano e em quase todos os momentos, podendo ser consciente ou inconsciente. Vale destacar, inclusive, que todas as experiências e vivências da pessoa também são analisadas, normalmente, à luz da interpretação das ações e atitudes destes modelos, criando ou atribuindo significados diferentes a cada experiência, vivência ou evento, de um determinado grau de relevância, na percepção dele mesmo (SELZNIK, 1971; STERN, 1971; RODRIGUES, 1972; HALL e LINDZEY, 1973; KRECH, 1976; LUNDIN, 1977; KRISTAL, 1981; COSTA, 1987).

É considerado natural que os primeiros modelos utilizados como referência, como filtro e base de comparação, na análise de comportamentos e atitudes, sejam as pessoas do círculo familiar. Desta forma, o indivíduo, nos períodos iniciais da vida organizacional, tende a atuar seguindo valores e visão moldada segundo esse padrão de modelos familiares. No

entanto, após o ingresso no universo organizacional, na interação ativa com os demais integrantes deste novo ambiente, ele naturalmente passa a rever seus conceitos, suas posições, reformando modelos de ação e atuação até então considerados como válidos e pertinentes. Por esse motivo as formas de pensar, de agir, de atuar passam pelo ajuste, adequando seu comportamento e atitudes ao padrão percebido e interpretado como mais pertinente e alinhado ao novo ambiente social. A nova base conceitual suscita a constituição de novos valores, construídos na interação com as demais pessoas do grupo, resultando na seleção de novos modelos a serem mimetizados (BRASS e BURKHARDT, 1993; STRATI, 1998; GHERARDI e NICOLINI, 2001; SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2002; SWEDBERG, 2003;; BOURDIEU, 2005;). Como consequência se verifica que o significado dos objetos assume uma nova dimensão e adquire novo valor na escala interna do indivíduo. O que não tinha importância poderá passar a ocupar o lugar de destaque, da mesma forma como tudo aquilo que antes era muito valorizado poderá se tornar insignificante dentro da nova métrica adotada.

As pesquisas ainda não esgotaram o tema, que busca identificar o grau e o nível de influência do ambiente social e organizacional sobre os valores individuais do sujeito, em permanente interação com outros atores organizacionais, independente se ocupam papel de coadjuvante ou protagonista na percepção do sujeito em questão. Tampouco existem definições acabadas, muito em virtude da constatação da permanente mudança do contexto econômico, tecnológico e social, que exerce a influência sobre o indivíduo, de tal forma, que a concepção de valores está quase que constantemente em processo de construção e reconstrução.

Neste sentido, entende-se que é de fundamental importância a realização da análise da forma pela qual ocorre esta construção de valores individuais, apoiada na percepção e interpretação de eventos, situações, objetos, e também de pessoas e suas atitudes dentro do ambiente organizacional. Por esse motivo será esta a temática central deste capítulo com o foco específico na constituição da cultura organizacional e o processo da influência mútua entre os diversos atores que compartilham o mesmo ambiente.

### 3.1. A INDIVIDUALIDADE DENTRO DO AMBIENTE SOCIAL A CAMINHO DA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A organização poderia ser percebida e interpretada como uma rede de relações interpessoais de variados formatos, densidades e características com a estrutura formal e

funcionamento formal e informal. De certa forma, extrapolando, a definição poderia ser aplicada a qualquer tipo de organização, desde uma unidade familiar até um conglomerado empresarial com milhares de colaboradores. Na realidade, apesar do aparente absurdo de comparação das duas formas de organização, os dois exemplos citados apresentam, no mínimo, um elemento em comum: a pessoa, o indivíduo, o sujeito, enfim, como quisermos chamá-lo.

É possível afirmar que o fato de que a dita unidade familiar constituiu a primeira forma organizacional da humanidade representa um consenso e que pode se encontrar na literatura, com relativa facilidade, um vasto leque de teorias que respaldam esta observação. Aliás, uma simples observação da natureza e das práticas e processos operacionais incorporados ao dia a dia de uma família nos dias atuais (pai, mãe e filhos) permite a constatação de existência de divisão de tarefas, especialização, coordenação, planejamento e controle. Estes processos são evidentes, mesmo que não tenham sido nem interpretados como tal e nem denominados oficialmente desta forma e nem que, efetivamente, a qualidade destas distintas formas de organização, deixe a desejar em alguns dos agrupamentos familiares (PRADO, 1991).

Viáveis e sustentáveis, na sua essência, os núcleos familiares passaram pela fase de formação de grupos mais numerosos, nos primórdios mais remotos da história humana, pela necessidade de aumentar as suas chances de sobrevivência num ambiente onde os humanos estavam mais próximos da categoria de caça do que de caçadores. O contexto externo caracterizava-se por condições extremamente agressivas (das ameaças naturais – predadores, clima, etc. à ameaça dos semelhantes) reduzindo as chances de garantia de subsistência dos núcleos familiares de forma isolada, forçando a opção de unir as forças com outras unidades, resultando no surgimento de bandos ou grupos. Mais numerosos, os novos agrupamentos passaram a requerer arranjos colaborativos, novamente baseados na divisão de tarefas, organização e liderança, desta vez mais elaborada, para poder assegurar a sobrevivência do grupo (MAIOR, 1967; MORAES, 2000).

Os registros históricos das civilizações antigas nos fornecem testemunhos da evolução do sistema organizacional, com ênfase na formação de exércitos e de organizações de cunho religioso. Mas também se encontram escritos que evidenciam indícios da existência de atividade empresarial, que surgiu, quase que naturalmente, a partir de excedentes de produção que passaram a ser destinados para a permuta por outros itens dos quais tanto as unidades familiares, como também os grupos, as primeiras comunidades e sociedades, não dispunham. Para tornar as transações mais ágeis e padronizar os meios de troca, foram introduzidas, mais

adiante, as bases comuns de permuta tais como sal, especiarias, evoluindo, mais tarde, para ouro, moedas e títulos representativos de valor (MAIOR, 1967; MORAES, 2000).

O desenvolvimento da atividade mercantil e industrial, com o objetivo de atingir melhores resultados, aumentar o volume de produção e vendas, além criar novos mercados precisava consolidar seus processos, ou seja, necessitava se organizar. Com o advento de máquina a vapor, revolucionando o conceito de industrialização, na direção de produção em massa, com a construção de grandes indústrias e incorporação de numerosos contingentes de ex-camponeses para serem transformados em operários, esta necessidade se tornou ainda mais premente (MAIOR, 1967; MORAES, 2000).

Concepções organizacionais se sucederam e os métodos e técnicas, voltados principalmente para a manufatura e controle de finanças, surgiram, sendo objeto de atenção das primeiras iniciativas no sentido de estruturar as organizações de forma a atingir seus objetivos precípuos – o lucro e sustentabilidade. Mimetizando as duas primeiras grandes organizações – exército e igreja, os ícones simbólicos mais representativos, como ordem, disciplina, obediência e controle, além de estruturas míticas e culturais, foram introduzidos nas organizações industriais (MAIOR, 1967; MORAES, 2000).

No entanto, a primeira abordagem mais robusta do processo de administração organizacional, facultada em ensinamentos decorrentes do paradigma cartesiano de Newton e fundamentos teóricos de Adam Smith (1981), foi concebida apenas no início do século passado por Frederick Taylor (1995) por meio da obra intitulada de Princípios de Administração Científica. Nesta publicação, quase um manual operacional, mesmo que ainda com foco primordial na manufatura, o processo de gestão foi detalhado, praticamente esmiuçado, enfocando principalmente a divisão de trabalho, adequação das pessoas às tarefas, medição de tempos e concepção de métodos de produção. A preocupação central do Taylor (1995) era o aumento da produtividade e a obtenção de máxima eficiência de processos operacionais.

Quase na mesma época, outra linha de pesquisa passava a dominar o campo de estudos em administração. Tratava-se da abordagem com foco em organização dos processos internos, com destaque para o francês Henri Fayol e o alemão Max Weber. Em sua publicação mais relevante, Henri Fayol (1994) destacou a importância de autoridade, responsabilidade, disciplina, unidade de comando, direção, subordinação dos interesses individuais aos interesses coletivos, estabilidade, ordem e centralização, entre outros.

De forma complementar, Max Weber (1976) preocupou-se em evidenciar a relevância de tópicos como a hierarquia das funções, definição prévia de regras e procedimentos,

características formais e informais de condutas dos indivíduos dentro das organizações, contratação e promoção do indivíduo com base na competência técnica e desempenho, especialização do trabalho e especificação das responsabilidades. Enfatizou, também, a separação entre os interesses da organização e dos funcionários. Na linha similar trabalhou também o norte-americano Chester Barnard (1979) que no seu livro “As funções do executivo” procurou enfatizar a importância da autoridade dentro da estrutura organizacional, a necessidade de estabelecer canais de comunicação, reduzindo ambigüidades e incertezas acerca do processo organizacional, a importância da capacitação das pessoas para a execução das tarefas e dedicação absoluta das pessoas à organização.

No entanto, é importante destacar o papel de alguns precursores, como Follet (PARKER e RITSON, 2005) que aproximadamente no mesmo período temporal (1868-1933), com três livros publicados e uma postura polêmica para a época, tornou-se um ícone da chamada Escola de Relações Humanas, a qual se consolidou mais tarde pelas contribuições de Elton Mayo (HOMANS, 1975). Contrariando a linha de pensamento dominante, reconheceu o valor do trabalho humano nas organizações e defendeu o desenvolvimento do indivíduo como o vetor de sucesso das próprias empresas. Enfatizou a importância das relações humanas nas organizações e focou suas pesquisas na análise comportamental dos indivíduos. Foi uma das primeiras estudiosas a pesquisar a influência que uma pessoa pode exercer (e exerce) sobre outra para conseguir alcançar um determinado fim.

Porém o período não foi propício para tal avanço na concepção organizacional, apesar de ter sido de importância fundamental por fornecer elementos adicionais para os estudos realizados por autores e pesquisadores que se preocupavam com processos internos e controles. Um destes autores foi Herbert Simon (1967) que interpretou o papel da administração como uma atividade de planejamento e coordenação de conjunto de processos para organizar uma série de trabalhos a serem realizados por indivíduos que integram a organização. Neste sentido ele apresentou o entendimento de que os processos administrativos compreendem, basicamente, decisões no tocante a alocação de tarefas, atividades e recursos para a sua execução. As decisões que são tomadas por pessoas, nos mais diferentes níveis hierárquicos e distintos graus de autonomia, influenciadas por diversas variáveis, de caráter cognitivo, comportamental, perceptivo, interpretativo, de origem econômica ou social e do âmbito coletivo ou individual.

Enfim, os estudos citados apresentavam um ponto importante em comum, que se referia à caracterização do ser humano, dentro das organizações, como um dos recursos necessários à efetivação do processo produtivo. De todas as formas possíveis as pesquisas e



os estudos procuravam (obviamente sem sucesso) “encaixar” o indivíduo dentro da engrenagem industrial, medindo-o, pensando-o, avaliando suas forças de carga, de tração, traçando paralelos às máquinas e equipamentos, fazendo as mais estranhas ilações acerca de sua produtividade potencial, com base em dados e informações eminentemente quantitativas. As variáveis de natureza cognitiva, emotiva ou comportamental, eram consideradas muito mais como um entrave do que uma vantagem competitiva a ser explorada. Por esse motivo, na época, elas eram, normalmente, desconsideradas.

Aderente à linha de pensamento concebida por Follet, Elton Mayo (HOMANS, 1975) conseguiu “comprovar” a influência de fatores subjetivos, tais como emoção e afeto, sobre a produtividade na década de vinte do século passado, por meio do estudo encomendado pela empresa Western Electric. A existência de grupos, relações sociais, com manifestação de diferentes atitudes nas mais variadas situações, dentro das organizações, despertou a curiosidade dos pesquisadores e facultaram ao Mayo e seu grupo de pesquisa evidenciar e caracterizar casos e situações, ao longo de vários anos, de forma a introduzir, definitivamente, os princípios da gestão voltada às pessoas.

Muitos outros pesquisadores produziram estudos nesta linha, denominada de Escola de Relações Humanas, com destaque para já citada Mary Parker Follet, Maslow e McGregor. Seus relatórios de pesquisa, observações, evidências e textos, publicados nos anos seguintes, demonstraram a relevância do tema e, principalmente, do ser humano, para a existência e o funcionamento da organização empresarial. Termos como liderança, motivação e o conceito de circularidade na interação entre os seres humanos foram incorporados ao linguajar dos administradores.

Na medida em que mais situações foram sendo estudadas, novos fatos registrados e constatações analisadas à luz das vertentes teóricas até então abordadas, ficou evidente a necessidade de revisão conceitual sobre o ambiente organizacional. Na segunda metade do século passado outros pesquisadores e autores obtiveram destaque no cenário mundial, tanto no âmbito acadêmico como corporativo, fundamentando novas abordagens do tema, que procurava compreender como funcionavam as organizações. Percebia-se que existia um esgotamento do modelo que buscava analisar as estruturas organizacionais sob o ponto de vista mecanicista, isolando as partes. Afinal de contas a organização fundamentava-se na integração e interação, tanto de processos como de pessoas agregadas a estes. Talvez este seja um dos motivos que justifica o destaque da Teoria Geral dos Sistemas, que deu origem à abordagem sistêmica das organizações, do alemão Ludwig Von Bertalanffy (1977), e da

Teoria Contingencial com as contribuições de vários autores como Paul Lawrence e Jay Lorsch (1973).

A abordagem sistêmica, tomada de empréstimo das ciências naturais, interpreta a organização como um sistema aberto, onde a soma das partes possibilita atingir resultados em níveis superiores à soma da produção individual de cada uma das partes integradas ao conjunto. Entretanto salienta-se a importância do foco ou interesse em comum, das partes que compõem o sistema. Já a abordagem contingencial apresenta como princípio básico a constatação de que as organizações não podem ser analisadas em separado do ambiente dentro do qual elas se encontram inseridas, pois são afetadas diretamente pelas modificações sofridas neste ambiente externo.

Considera-se que tanto a abordagem sistêmica como a contingencial abriram, de certa forma, as portas para a percepção mais completa, e conseqüentemente, mais complexa, do universo organizacional, possibilitando o surgimento de estudos voltados, por exemplo, para a análise da dimensão subjetiva da organização, algo impensável em décadas anteriores. Nesta linha, foram concretizados estudos sobre a cultura e política organizacional e formas de aprendizagem complementadas de avaliações do clima interno, que procuraram identificar as percepções das pessoas sobre si mesmas, sobre os outros e sobre a organização, tanto no âmbito da sua própria unidade como da empresa como um todo.

Nos anos mais recentes uma série de estudos, visando aprofundamento do tema, buscou retratar o universo simbólico dentro das organizações, identificando as relações sociais e de poder e os mecanismos por meio dos quais a subjetividade afetava o desempenho tanto individual como coletivo (GRIMES, 1978; BOURDIEU, 1998; STRATI, 1998; COURPASSON, 2000; STOKOWSKI, 2002; COLEMAN e VORONOV, 2003). Complexo e multifacetado, o ambiente organizacional nunca mais permitiu seu aprisionamento na gaiola dos conceitos objetivos e simplistas que foram concebidos pelas escolas clássica e neoclássica, vindo a assumir a posição de destaque em estudos sobre a gestão empresarial.

Organizações, profissionais, com ou sem fins lucrativos, constituem atualmente ponto de referência e de formação de identidade para a maioria das pessoas que fazem parte da sociedade atual. Obras de vários autores de vertente sociológica têm evidenciado, tanto de forma teórica como empírica, que o trabalho e a ocupação estão entre os elementos mais importantes para o desenvolvimento e satisfação pessoal (LIKERT, 1975; BUNDERSON e SUTCLIFFE, 1995; HERZBERG, 1997; KROGH, 2002). Um emprego estável e trabalho, uma ocupação profissional e carreira, criam a estrutura necessária para a continuidade da vida do ser humano. Estes elementos figuram entre os mais relevantes para o desenvolvimento do

conhecimento e capacidade do indivíduo, sendo, também, a fonte regular de renda e base para prover o suporte material da vida dele e de seus dependentes, além de serem as referências centrais de auto-estima e status social (MIZRUCHI e FEIN, 1999; BERNSTEIN, 2005; SYMON e CLEGG, 2005).

A organização, desta forma, passa a representar o *locus* de realização profissional e até pessoal dos profissionais que por meio da construção de significados acabam por definir o seu *modus vivendi* dentro dos limites organizacionais (WEICK, 1995; STOKOWSKI, 2002). No entanto, da mesma forma como na vida social, a composição das variáveis da vida organizacional apresenta uma riqueza que transcende o escopo conceitual. Apesar disso faz-se necessário definir, ao menos, os elementos básicos que possam nortear o desenvolvimento da análise organizacional.

Segundo Costa (1987) e Bourdieu (2005), as organizações devem ser analisadas sempre dentro do contexto histórico, pela relação de interdependência do referido contexto com a sociedade, dentro da qual as organizações representam um de seus recortes. Conclui-se, desta forma, que o histórico e o social são intrinsecamente ligados, criando, a partir desta interação, a representação de uma visão do mundo percebido e interpretado. Esta percepção idiossincrática diferencia uma sociedade da outra, pois com base nela se fundamentam seus valores, símbolos, mitos e narrativas, da mesma forma como se diferenciam seus recortes, dentre deles as organizações (SIMON, 1967; VAUGHN, 1995; STRATI, 1998; SYMON e CLEGG, 2005; VERGARA, 2006).

A rápida retrospectiva das teorias organizacionais realizada até este ponto foi inserida apenas com o intuito de elaborar o pano de fundo para facultar a compreensão de como as diferentes estruturas organizacionais podem exercer influência sobre as pessoas que delas fazem parte. Além disso, aproveitando a oportunidade, pretendo demonstrar, através de evidências encontradas nas empresas pesquisadas, que algumas das formas de organizar os recursos, concebidas alguns séculos antes dos dias atuais, podem coexistir com os métodos e arranjos organizacionais considerados de vanguarda, nos dias de hoje.

Além disso, visando dar seqüência ao capítulo anterior, pretendo demonstrar, também, a existência do vínculo entre as formas de organizar e a identidade organizacional dentro do processo de construção da cultura organizacional, que será objeto da próxima seção. Será possível perceber a viabilidade desta construção em vários trechos das narrativas dos interlocutores das quatro organizações. De origem social diferente, em faixas etárias distintas, com maior ou menor tempo de experiência profissional, alguns com titulação de doutor, outros com graduação ou em processo desta, com passagem por uma ou mais organizações,

homens ou mulheres, ocupantes de cargos diferentes e funções com responsabilidades distintas, cada um com uma história de vida que embasa a sua forma de se identificar com a organização atual.

Apesar da situação “sob suspeita” de pesquisador autorizado pela diretoria, com forte viés interpretativo quanto ao sigilo das informações obtidas na entrevista, o teor das narrativas permite destacar certos trechos a partir dos quais é possível evidenciar e, principalmente, diferenciar formas da referida identificação. Trata-se, obviamente, muito mais de sinais singelos, de palavras utilizadas em determinados momentos ao longo da narrativa, do que de trechos objetivos com verbalizações de posicionamentos individuais, até porque nenhuma questão neste sentido foi colocada desta forma, durante a entrevista.

Também transparece ao longo das narrativas a importância de pessoas-chave dentro da estrutura organizacional, que influenciam a forma de pensar sobre a organização das atividades, tanto em nível operacional, como na questão de formulação estratégica das unidades específicas dentro da empresa. São os modelos profissionais, exemplos de sucesso, no conceito individual, muitas vezes este alinhado com o conceito de sucesso em nível de cultura organizacional, como o ideal a ser seguido, tanto pelos pares como pelos subordinados (BOURDIEU, 1996; VAUGHN, 1995; STRATI, 1998; HALLER e HADLER, 2006).

Maria, uma das coordenadoras de linha da empresa GAMA, jovem de 24 anos de idade e com 5 anos de empresa, trabalhando desde 16 anos de idade, retratou assim o seu histórico profissional:

“Antes da GAMA trabalhei em apenas duas empresas, sendo que na primeira, onde tive a minha primeira experiência profissional, permaneci por dois anos e alguma coisa. Iniciei como estagiária e depois fui efetivada. Foi ali que eu obtive a experiência para me encaminhar profissionalmente, no mercado de trabalho, como, por exemplo, conseguir a oportunidade para trabalhar aqui na GAMA, além de apoio e incentivo para cursar a faculdade, entre outros cursos de capacitação. Já na segunda empresa eu fiquei apenas um mês e aí vim aqui para a GAMA, onde já estou cinco anos”.

O trecho reflete a experiência anterior positiva de contato e vivência no ambiente organizacional que é reproduzido no seu posicionamento atual em relação à mudança dentro da estrutura e processos internos da empresa, conforme a própria Maria comentou:

“GAMA estava numa fase de buscar fazer diferente, fazer acontecer e ali naquele momento a visão da GAMA mudou, a começar pela diretoria, como por exemplo, da diretoria industrial que mudou e apoiou a busca de parceiros. Aí a situação foi mudando, aos poucos, acho que foi uma evolução, porque nós fomos aprendendo, buscando informações, firmando uma parceria, que deu resultados e que nos trazia um benefício grande, formamos outra, e aí fomos indo ....”.

Num outro trecho relata a importância do modelo nos momentos de mudança organizacional:

“O que ajuda muito nesse processo é o fato de que todas as pessoas que já participaram dessas parcerias acham que o benefício é muito grande, então acabam incentivando os demais a buscar este modelo de desenvolvimento. Eu mesma já participei de alguns projetos aqui na empresa, mas quem normalmente toca isso aqui na empresa é a Celina. A Celina é que inicia todo esse trabalho”.

Carter (1998) destaca a importância da experiência profissional ou titulação na busca de prestígio, status, credibilidade e confiança no grupo organizacional. Desta forma a construção de um “eu organizacional” configura uma consequência da percepção de si mesmo como membro da organização (MAEL e ASFORTH, 1992; HUMPHREYS e BROWN, 2002). A identificação ocorre se o indivíduo percebe uma conexão positiva entre a identidade pessoal e a identidade da organização ou se ele verifica que existe uma consistência entre as ações organizacionais contribuindo para um sentimento de autovalorização ou atingimento dos seus objetivos pessoais.

A título de exemplo pode ser destacada a Celina, citada pela Maria, além de outros coordenadores da empresa GAMA, que é considerada uma profissional de referência na área de P&D. Com 34 anos de idade e formação técnica em química pela Liberato, graduação em Química Industrial e mestrado em Engenharia de Produção pela UFRGS, ela trabalha na área técnica desde os 17 anos, com registro de passagem por apenas três empresas, Tintas Renner, Renner Dupont e agora a GAMA. Com carreira de sucesso nas organizações citadas, logo assumiu uma posição de destaque na GAMA, sendo referenciada pela gerência e a própria diretoria como profissional de alto nível de competência e freqüentemente apontada como modelo aos demais colaboradores da empresa.

Na visão de Weick (1995), Carter (1998), Stokowski (2002) e Symon e Clegg (2005), a identificação organizacional se manifesta em níveis diferentes de intensidade. A identidade organizacional, enquanto imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, se estrutura por meio dos processos de identificação do indivíduo com a organização (BERNSTEIN, 2005). Partindo-se da constatação de que toda unidade organizacional, por meio de sua dependência de processos, normas e procedimentos, apresenta características funcionais que podem representar um filtro na seleção de profissionais a compor a equipe, é possível levantar questões sobre a forma pela qual se manifesta a identificação organizacional. Isso tanto em termos de intensidade como na questão de vinculação social ou representada por artefatos culturais.

Pratt e Rafaeli (1997) e Hansson (2002) incluem no processo de identificação organizacional também a cognição e afeto e constatam a sua ocorrência sempre que os indivíduos experimentam fortes necessidades, tais como a de estar seguro, de pertencer, de

sentir-se melhor, sendo que esta necessidade pode variar de acordo com o tempo de trabalho na empresa. Maria foi enfática enaltecendo este sentimento:

“A GAMA, com certeza, é a empresa que mais me incentivou, mais me apoiou, onde eu adquiri mais conhecimento. Em grande parte isso se deve ao fato de que aqui na empresa temos uma equipe muito boa, equipe altamente inovadora, profissional, com bons exemplos, com muito tempo de experiência, o que me dá oportunidade de aprender muito com cada um.”

Na empresa BETA os três técnicos e o gerente de P&D, que foram entrevistados são muito objetivos em suas narrativas, com foco em tarefa e processo, mas não deixam de destacar a importância de convergência de percepções e alinhamento de opiniões sobre o desenvolvimento de processos internos entre eles e a diretoria da organização. O mesmo se verifica também na ALFA, onde o Rogério caracteriza a empresa como

“ambiente de estímulo para o aperfeiçoamento contínuo que favorece a busca constante por soluções inovadoras em nossas linhas de produtos”.

Waller, Huber e Glick (1995) e Motta e Caldas (1997) constatam que o perfil do comportamento dos indivíduos é construído com base em crenças, atitudes e valores, o que, por sua vez, gera novas crenças, atitudes e valores. Com base nas evidências de idiosincrasias culturais, entre diferentes unidades organizacionais, é possível conjecturar acerca de construção de diferentes conjuntos de valores das diversas áreas e unidades organizacionais. Seus participantes, ao compartilhar o mesmo espaço físico, objetos, processos, rotinas, problemas, visões, objetivos, narrativas, entre outros, passam a se perceber e se interpretar de forma diferenciada em relação às demais áreas organizacionais.

Esta percepção é possível encontrar no comentário do Pedro, técnico e coordenador de uma das linhas de pesquisa da GAMA:

“Fazendo uma analogia com carro, o laboratório (de pesquisa e desenvolvimento) pode ser comparado com o motor .... é o motor da GAMA”.

A importância estratégica da área de P&D é destacada na empresa BETA, conforme comenta Henrique, o gestor da unidade:

“... decorrente de uma nova visão interna de interligação, combinação e vinculação de atividades e processos, foi constituída uma nova estrutura, onde a Área de Engenharia engloba atualmente não apenas pesquisa e desenvolvimento, mas também o suporte técnico, o qual, na estrutura anterior, estava sob a gestão da área de marketing e vendas. Trata-se de um ajuste estratégico e que apresenta coerência, considerando-se o fato de que desta forma haverá uma sinergia melhor entre as duas áreas, baseada no compartilhamento de informações do mercado e de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias”.

Desta forma é compreensível a propensão para conflitos entre as diversas unidades organizacionais, com base em embate pelo espaço dentro deste universo, assegurando não apenas a sua continuidade, com também o fluxo de recursos, que possam garantir o poder na relação com as demais unidades. A conquista deste espaço na BETA, ao englobar o suporte

técnico, é relevante e reforça o sentimento de determinado posicionamento dentro da estrutura organizacional, o que pode, por sua vez, suscitar o surgimento de sentimentos negativos de membros de outras unidades, potencializando o já referido conflito.

No entanto, é importante mencionar que a identidade organizacional e a estratificação do grupo de indivíduos dentro do ambiente social dentro da organização pode ser, muitas vezes, mediado pela distância do poder (CLEGG, 1996; BOURDIEU, 1998, STOKOWSKI, 2002). A distância do poder se refere à medida com a qual os participantes menos poderosos da organização aceitam a distribuição desigual do poder. Foi demonstrado que em países onde existe uma alta distância do poder a atitude de passar por cima de um nível hierárquico é inaceitável. Porém, em países onde as organizações possuem baixo nível de distanciamento do poder, verifica-se que a prática de saltar os níveis hierárquicos é aceitável e comum (MOTTA e CALDAS, 1997).

Os fatores como globalização e universalização de traços culturais e de alguns conceitos de gestão, asseguraram a capilaridade de muitas práticas organizacionais que visam a adoção de horizontalização, achatamento de estruturas organizacionais e a redução de níveis hierárquicos implicando, conseqüentemente, a redução do referido distanciamento do poder. Com a transferência da presidência da empresa GAMA do fundador para o filho Marcos, dez anos atrás, uma série de mudanças marcaram a empresa, dentre elas a adoção de visitas periódicas do novo presidente nas áreas operacionais, não apenas para observar o fluxo de atividades, mas principalmente para ouvir as pessoas alocadas nas tarefas mais singelas. Abrindo a oportunidade de acesso dos operários à figura da presidência da organização, muitas informações que eram antes filtradas em níveis de chefia, supervisão e gerência, passaram a ser compartilhadas diretamente com o nível hierárquico mais alto.

Desta forma, os colaboradores se sentiram prestigiados e empoderados. Uma medida simples e direta que facultou, por um lado, o acesso a informações não tratadas ao ocupante do nível hierárquico mais elevado dentro da hierarquia organizacional e por outro a sensação estar próximo do centro de poder, de ser ouvido, de ser considerado. O sentimento de ser apoiado no desenvolvimento das atividades da área técnica pela possibilidade de interagir com os níveis hierárquicos mais elevados foi destacado pelo técnico Rodolfo, da GAMA:

“Aqui na GAMA o nosso gerente técnico nos dá espaço para propor - é claro que ele vai ser um balizador - mas o teu papel é fundamental para levar a idéia. Tu tens espaço de criação nesse novo modelo de inovação da GAMA, que quer ser cada vez mais agressiva nisso - em propor, tanto um novo produto ou novo processo. Também o diretor vende a idéia, ele mesmo se coloca como o maior defensor da área técnica”.

Como efeito colateral pode ser destacada a percepção da redução de incerteza e da ambigüidade, por parte dos funcionários alocados nas áreas técnicas, que normalmente permeia a maioria dos ambientes organizacionais mais conservadores, onde se faz esforço para preservar a hierarquia, a disciplina, a obediência e os rituais simbólicos que cercam num manto protetor a referida estrutura de poder. Neste sentido, vale comentar que a busca da redução do nível de incerteza e de ambigüidade procura aliviar o desconforto causado por estes dois fatores e o seu impacto sobre as relações do indivíduo com o grupo. Para apoiar este processo encontra-se na literatura a recomendação da adoção de regras e procedimentos organizacionais claros e transparentes, diretos, objetivos e descomplicados, para minimizar a ocorrência dos mesmos (WEBER, 1976; BARNARD, 1979; FAYOL, 1994; CLEGG, 1996; PEAUCELLE, 2000; FELS, 2000).

Evidências de organização interna, visando a implantação de regras e processos para facilitar a introdução de novos valores e nova filosofia de trabalho em práticas organizacionais, com o foco específico em inovação, foram percebidas na empresa GAMA, por iniciativa do novo gestor da área de P&D. O processo de reorganização foi objeto do comentário da Ana, técnica da área de aplicação:

“... laboratório de aplicação foi separado do laboratório de P&D, o que foi importante para estimular a pesquisa e desenvolvimento. Antes disso cada um dos formuladores tinha sua mini-equipe e estas equipes muitas vezes se envolviam de forma intensa com outros setores da empresa, como produção, comercial, diversos setores, e acabavam muitas vezes não conseguindo focar em P&D, porque outros assuntos acabavam tomando o tempo que tinham que deixar para P&D. Desta forma a equipe de P&D ficou mais voltada, realmente, à pesquisa e desenvolvimento. E eu acho que a gente conseguiu muitas coisas positivas com isso e as pessoas conseguem trabalhar bem mais focadas nos seus segmentos e se obtêm muito mais retorno. Tanto na parte de aplicação como na parte de P&D. Eu acho que os desenvolvimentos estão muito mais avançados com isso”.

A referida reestruturação contribui para a especialização das competências e conseqüentemente no reforço de constituição de identidades organizacionais. Para Fischer (1996), Humphreys e Brown (2002), Bernstein (2005) e Machado (2005) as identidades estão disponíveis estrategicamente como uma forma de ação coletiva para mudar as instituições; para transformar a cultura dominante, suas categorias e valores, suas políticas, estruturas e até mesmo os próprios participantes. Desta forma a expressão da identidade pode representar uma posição de conflito e disposição para a mudança. Examinando como os grupos são representados por meio de linguagem e imagens possibilita explicar como as crenças institucionalizadas são construídas.

Bernstein (2005), Hansson (2002) e Symon e Clegg (2005) consideram que a identidade é negociada e construída com base na interação entre os atores sociais e



investigam, através de sua pesquisa, porque determinadas identidades são invocadas em específicos contextos. Numa linha paralela, os autores afirmam, com base nos resultados de suas pesquisas, que a identidade socialmente construída exerce também funções políticas e constata a influência desta construção de identidade social em momentos de mudança tecnológica.

No processo de identificação organizacional, com base em fatores culturais específicos a um determinado grupo de profissionais, verifica-se a utilização de mecanismo de controle do grupo sobre os indivíduos por meio de aceite ou rejeição. Com base em resultados de sua pesquisa empírica, Magee (2002) afirma que uma configuração particular de suposições e compreensões distinta a um determinado grupo serve como critério de aceite ou rejeição de percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos, que são aprendidos e passados para novos membros de um grupo através de interação social, vindo a constituir uma cultura em comum. A similaridade de conclusões se verifica também em autores brasileiros como Motta e Caldas (1997), Silva (2002) e Pires e Macedo (2006). Este, aliás, é o assunto a ser analisado em detalhe na próxima seção.

### 3.2. ADAPTAÇÃO DO INDIVÍDUO AO GRUPO SOCIAL

Desde os primórdios da história da humanidade até os dias atuais o ser humano precisa enfrentar, para sobreviver, inúmeras situações de risco. Em épocas mais remotas da evolução humana, na sua constituição ainda primitiva, a sua fragilidade era evidente. Ao mesmo tempo em que a natureza representava a fonte de recursos para assegurar a sua subsistência, também era abundante em condições de risco, como o fogo, enchentes, terremotos, tempestades, entre outros (MORAES, 2000). De certa forma, estas condições continuam a existir até os dias atuais, tendo mudado apenas a caracterização da fragilidade, que, com a evolução da ciência e da tecnologia possibilitou o investimento na prevenção destes riscos e conseqüentemente na redução da condição da referida fragilidade. Ainda bem, pois a natureza biológica e cognitiva do ser humano que o diferencia dos outros animais, ao mesmo tempo em que o privilegia também continua por fragilizá-lo nesta comparação, por exigir maior período temporal de dependência e proteção dos pais (KLUCKHOHN, 1963; SPRADLEY, 1975). Desta forma, pode se concluir que o ser humano apresenta a tendência natural e a necessidade de se

associar a outros para se proteger e assegurar a satisfação de suas necessidades básicas, dando assim origem a grupos sociais.

Desde o momento de sua concepção até a morte, o ser humano vive em constante interação social. Aliás, o momento da concepção já é, *per se*, ao mesmo tempo, a representação simbólica e o resultado da interação social. Na continuidade, após o nascimento, no período da infância, o ser humano passa a perceber, consciente e inconscientemente, que é por meio de interação com os outros que ocorre a satisfação das suas necessidades mais primárias, como comida, abrigo, etc. Durante toda a vida é provável que o ser humano passe a maior parte do tempo com outras pessoas, morando, trabalhando, se divertindo, alimentando e até dormindo. Ao falecer é provável, seguindo as tradições da maioria das culturas, que seja enterrado junto aos outros falecidos da sua família, para que possa ser visitado periodicamente pelos vivos. A existência do ser humano é marcada pela forte interação social e sua sobrevivência depende dela (KLUCKHOHN, 1963; SPRADLEY, 1975; HOEBEL e FROST, 2001).

A filosofia também tem contribuído para o debate. Como exemplo pode ser citada a obra seminal “Suicídio” de Durkheim (1973) onde o autor argumenta, por meio de evidências obtidas a partir de resultados decorrentes de pesquisas que ele conduziu durante vários anos, que os relacionamentos sociais protegem os indivíduos e são essenciais para a satisfação das já referidas necessidades básicas do ser humano. Ao mesmo tempo a vertente filosófica aborda o vínculo existente entre as estruturas sociais e estruturas mentais, e também entre as objetivas divisões do mundo social – em especial a divisão entre os elementos que dominam e são dominados em diferentes campos. Da mesma forma, há evidências da existência de mecanismos que tendem a assegurar a reprodução e a transformação das estruturas dos diferentes mundos sociais (BOURDIEU, 1996).

Neste sentido, o grupo pode ser conceituado como um conjunto de indivíduos que se distingue de outros grupos e de indivíduos que não pertencem ao grupo, caracterizando esta fronteira externa de formas variadas, possuindo, também, uma separação (no mínimo) intra-grupo, que visa diferenciar os líderes dos demais membros. Quando o grupo apresenta mais fronteiras internas, este passa à categoria de organização e pressupõe a existência de vários grupos internos que agem em conjunto. Estas divisões internas não são, necessariamente, divisões físicas, sendo mais de natureza psicológica, perceptiva e interpretativa (HOMANS, 1975; SOUZA, 1978; PLYMIRE, 1993; WEICK, 1995; STRATI, 1998; MILLER, 2001; MAGEE, 2002).

Os pressupostos que consagram as divisões internas dentro das organizações são tradicionais e fazem parte da cultura, qualquer que seja ela, independente de regimes políticos ou estruturas sociais. Além de evidências em abundância na literatura, produzida nos mais diversos períodos temporais, a minha própria experiência empírica, decorrente da vivência no país comunista, também confirma esta realidade. Por esse motivo todas as dezenove narrativas que embasam o presente trabalho apresentam traços inequívocos desta percepção, ao mesmo tempo em que a consideram algo absolutamente normal.

Como exemplo pode ser citado o trecho inicial da narrativa do Henrique, da empresa BETA, gestor da nova unidade organizacional, Engenharia de Produto, que passou a englobar funções que até aquele momento pertenciam à área de Marketing e Vendas, o qual, ao comentar o respectivo ajuste, destaca a distinção entre os grupos organizacionais, como as fronteiras internas de cunho perceptivo:

“Anteriormente o meu trabalho estava focado em pesquisa e desenvolvimento e o cargo era de gerente de tecnologia, mas, decorrente de uma nova visão interna de interligação, combinação e vinculação de atividades e processos, foi constituída uma nova estrutura. Dentro do novo desenho foi concebida a Área de Engenharia que engloba atualmente não apenas pesquisa e desenvolvimento mas também o suporte técnico, o qual, na estrutura anterior, estava sob a gestão da área de marketing e vendas. Trata-se de um ajuste estratégico e que apresenta coerência, considerando-se o fato de que desta forma haverá uma sinergia melhor entre as duas áreas, baseada no compartilhamento de informações do mercado e de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias”.

De forma similar, Spradley (1975), Geertz (1989), Chanlat e Bédard (1996) e Hoebel e Frost (2001) entendem que o grupo social se constitui de coletividades de indivíduos organizados de acordo com as categorias e as regras sociais. Anônimos ou identificados por nomes, os grupos são constituídos de indivíduos de identidades similares, ou seja, com objetivos inter-relacionados, que através da construção de rede de relações sociais formam unidades mais numerosas do sistema social. Uma vez reunidos em grupo os indivíduos procuram distinguir-se dos outros indivíduos e dos outros grupos sociais adotando linguagem e símbolos próprios.

A área técnica é, neste sentido, exemplo por excelência, pois se caracteriza por regras, normas, procedimentos, métodos e técnicas, que não apenas facultam, mas praticamente obrigam os indivíduos de determinadas unidades organizacionais a elaborar um distinto código de comunicação. Esta situação é fomentada pela condição ímpar destas áreas que é a relativa homogeneidade de formação acadêmica e experiência profissional dos indivíduos que compõem o referido grupo. Na empresa GAMA, a maioria dos profissionais entrevistados possui formação acadêmica em química, seja bacharelado, engenharia ou licenciatura, sendo que vários deles possuem também a formação técnica nesta área. O mesmo se verifica com os

profissionais entrevistados na empresa BETA e ALFA, ambas operando no segmento de automação industrial, com destacada participação na área de P&D, de profissionais com formação acadêmica condizente, ou seja, mecânica, mecatrônica, eletrônica, materiais e produção. O mesmo ocorre com a empresa DELTA, fabricante de motores para automóveis utilitários e veículos de carga.

Esta base conceitual da composição e de formação dos grupos sociais também é possível aplicar para a estrutura organizacional. Trata-se, na sua essência, de um grupo de indivíduos unidos por diversos motivos, que podem convergir para dois principais, que são a oportunidade ou a necessidade; e em formas estruturantes que variam, essencialmente, de acordo com o grau de propriedade sobre os meios de produção, a estratégia concebida, os fins organizacionais, os mercados atendidos e a estrutura de custos. Analisando esta transferência conceitual mais amiúde emerge a constatação de que o “grupo” social que constitui a referida organização apresenta a segmentação interna em vários outros grupos de indivíduos, cuja quantidade pode variar segundo as características do ambiente social.

Tanto a minha experiência empírica, como os resultados da pesquisa realizada com as quatro organizações, confirmam esta variação da formação dos subgrupos dentro do universo organizacional. Percebe-se que a referida multiplicidade de grupos varia na direta proporção ao porte da empresa. Enquanto que na empresa GAMA as narrativas apresentadas sugerem a existência de uma densa rede de relações sociais que facultam o surgimento de subgrupos decorrente de características como a proximidade do centro do poder, expertise, conhecimento técnico, faixa etária e experiência profissional, nas empresas ALFA e BETA, de porte significativamente menor, este fenômeno não se destaca com a mesma intensidade.

Segundo a literatura, a referida estrutura grupal pode ser organizacional, constituída de uma organização, individual ou privada. A estrutura organizacional é, normalmente, formal, e se reflete em normas, regulamentos e procedimentos que fomentam a constituição de papéis sociais que a organização deseja ou necessita. É com base na estrutura organizacional que o grupo constrói a sua identidade que o acompanha ao longo do tempo, em virtude da estabilidade que lhe é característica. Devido ao seu caráter formal ela é normalmente registrada, retratada e exposta em documentação de acesso público, como, por exemplo, em organogramas (WEBER, 1976; SOUZA, 1978; BARNARD, 1979; FAYOL, 1994; VAUGHN, 1995; STRATI, 1998).

As constantes referências às linhas de comando e de autoridade organizacional se destacam nas narrativas coletadas nas quatro empresas pesquisadas. Dentro da linha interpretativa é possível avaliar esta constante citação da estrutura formal como a necessidade

do entrevistado de legitimar o seu discurso para o entrevistador, ao comentar, relatar e se posicionar sobre determinados eventos recorrentes e característicos da forma de perceber o grupo e se identificar com o mesmo e com a organização como um todo.

No entanto, em pesquisas alguns autores têm se dedicado a evidenciar a importância da estrutura informal nas organizações e de como estas estruturas exercem influência na constituição da identidade organizacional e dos indivíduos que constituem os grupos que formam o ambiente social da organização (LIKERT, 1979; PERROW, 1986; MEYER e ROWAN, 1992; STEVENSON e BARTUNEK, 1996; STOKOWSKI, 2002). Pode se afirmar que a estrutura formal é de certa forma um retrato histórico herdado das primeiras formações organizacionais, do período da Revolução Industrial, que privilegiava, naturalmente, a obediência, disciplina e hierarquia, mimetizando as estruturas das duas organizações mais tradicionais: o exército e a igreja (WEBER, 1976; BARNARD, 1979; FAYOL, 1994).

Os estudos demonstram também que a estrutura individual está inscrita dentro da organizacional e evidenciam a forma pela qual os indivíduos desempenham os papéis organizacionais. Todas as pessoas dentro do grupo (da organização) desempenham os papéis na estrutura formal, devidamente prescritos e referenciados, apoiando-se em seus estilos pessoais, individuais, de ser, pensar e agir. Esta estrutura, no entanto, é considerada relativa e temporária, em virtude da possibilidade de mudança de conduta, pela iniciativa do próprio indivíduo. Tanto a estrutura organizacional (formal) como a individual é observável e, portanto, pública, diferente da estrutura privada que representa a maneira pela qual cada indivíduo percebe e interpreta o grupo do qual faz parte (SOUZA, 1978; CLEGG, 1996; LAKOMSKI, 2001; HANSSON, 2002; BERNSTEIN, 2005).

Ao longo da história das quatro organizações as alterações que ocorreram no ambiente externo exigiram mudanças de posicionamento estratégico e tático repercutindo internamente na forma como as pessoas percebiam a estrutura formal. As relações funcionais e de poder se alteraram, junto com o redimensionamento e reposicionamento dos cargos, tanto em escopo como em respaldo e importância política dentro da organização. A relatividade das estruturas formais foi endossada, também, pela adoção de estratégias de externalização de atividades consideradas não essenciais, corroendo o poder daqueles que em cima destas legitimavam a sua posição hierárquica. Foi o que ocorreu na empresa BETA, inicialmente com base na necessidade de adequar seus custos fixos à margem operacional, que sofreu redução em virtude da globalização que afetou as operações da empresa no início e ao longo dos anos noventa do século passado. No entanto, o modelo apresentou vantagens evidentes para a gestão e foi adotado em definitivo.

Vaughn (1995), Strati (1998) e Daft e Weick (2005) estudaram o interpretativismo simbólico organizacional a partir da perspectiva sociológica, que permite aos pesquisadores compreender como uma determinada organização social é percebida, vivenciada, imaginada e dirigida sob o ponto de vista de seus integrantes. O simbólico emerge das atividades e práticas dos grupos e podem ser interpretadas como representações da ideologia organizacional ou da forma de como são estabelecidas as relações com o exterior. Normalmente a construção simbólica se baseia em eventos históricos e indivíduos que marcaram a história da organização.

Durante a pesquisa emergiram evidências da influência exercida pelo histórico do fundador, em formato de mito ou saga deste, o qual durante a sua trajetória heróica conquistou vitórias e construiu aquele espaço organizacional. Seus feitos e vitórias assumem uma dimensão diferenciada no imaginário grupal, são retocadas, rebuscadas e transformadas em narrativas que passam a permear o universo organizacional. As opiniões do fundador passam a ser legitimizadas com base nesta aura mítica, o que facilita a introdução de processos internos que se alinham com os objetivos organizacionais ou do próprio fundador.

Esta situação foi encontrada principalmente na empresa BETA, que mesmo tendo sido transferida para as mãos do filho, no tocante às operações do dia a dia, o mito do fundador continua fortemente arraigado, muito em virtude da freqüente presença do mesmo na organização. Desta forma, no entendimento dos colaboradores, o mesmo continuava a exercer o poder na organização, constituindo o significado simbólico relevante para o grupo, reforçado pelo fato de ter sido mantido o estilo de gestão. Já na empresa GAMA, onde também ocorreu a transferência formal da presidência do fundador para o filho e foi possível verificar uma nítida quebra no modelo de gestão, com alterações no quadro de diretores e gestores, o mito do fundador teve reduzido o seu significado simbólico. Nas empresas ALFA e DELTA não se constataram os indícios da influência simbólica da figura do fundador, certamente em decorrência do fato de não ter permanecido a gestão na família, sendo vendidas as duas empresas para corporações multinacionais, de gestão profissional e presença mundial.

O indivíduo que ingressa no universo organizacional e passa a fazer parte de um ou mais grupos internos, em função das características do seu cargo e atribuições laborais, se defrontará com a necessidade de observar às regras de convivência não apenas da organização, como de cada um dos referidos grupos (EDWARDS, BELANGER e WRIGHT, 2002). Trata-se de regras, procedimentos, normas de conduta, etc., de natureza formal e também de caráter informal, muitas vezes dicotômicas e incompatíveis entre si (NIXON,

1992). Cabe destacar que o referido conjunto de “leis” organizacionais fundamenta suas características e forma nos pressupostos, visão do mundo e percepção do certo e do errado, do próprio fundador. Já a autoria de normas grupais é, normalmente, o produto decorrente da amálgama de percepções, conceitos e pressupostos dos componentes do grupo, tanto dos ainda remanescentes, como daqueles que já não fazem mais parte do grupo, mas deixaram como legado a sua contribuição sobre o regramento da convivência grupal (MOTTA e CALDAS, 1997; LOK, CRAWFORD, 1999; MACHADO, 2005).

Como que por ironia, ao mesmo tempo em que o indivíduo sempre buscou no grupo a proteção para si e para seus próximos, uma das grandes ameaças à sobrevivência dele provém justamente de outros seres humanos, que, inclusive, podem fazer parte do próprio grupo. Trata-se de tensões naturais do indivíduo versus o grupo, o desejo de liberdade versus a necessidade de segurança grupal. Talvez por esse motivo a sociedade, desde seus primórdios, foi compelida a estabelecer regras de convivência, com vistas à minimização dos riscos aos indivíduos que fazem parte do mesmo grupo social. Estas regras fazem parte da cultura, são compartilhadas por meio de interação social e representam a sua base permanente. As relações sociais dentro do grupo podem ser consideradas organizadas e sistemáticas (SELZNIK, 1971; SPRADLEY, 1975) e as pessoas que o integram, independente do motivo para tal (existe uma infinidade de motivos diferentes) devem se ajustar às regras do grupo (GEERTZ, 1989; HOEBEL e FROST, 2001).

Este processo de ajustamento do indivíduo ao grupo ocorre, normalmente, em quatro fases. Na primeira fase o indivíduo constrói uma imagem provisória do grupo, constituída, em parte, de fantasia da Criança (usando a terminologia de Análise Transacional) e em parte de expectativas de Adulto, tendo como pano de fundo as suas próprias experiências anteriores. Nesta fase inicial, de participação, o indivíduo limita-se a relações convencionais. Já na segunda fase, denominada de envolvimento, o indivíduo passa a ser avaliado pelo grupo e participa de forma mais ativa da operação e dos rituais, o que lhe faculta a construção individual da percepção que o grupo tem dele, deixando-o mais seguro para usar jogos psicológicos, entrando na terceira fase, chamada de engajamento. Na última fase, a de pertencimento, ocorre novo ajustamento ao grupo, quando o indivíduo abdica de jogos particulares, aderindo à cultura do grupo, em favor da coesão grupal (SOUZA, 1978; PRATT e RAFAELI, 1997; MACHADO, 2005).

Para PERROW (1986) e MOTTA e CALDAS (1997), o processo de ajuste do indivíduo também está condicionado a duas capacidades: adaptação e flexibilidade. A diferença entre adaptação e flexibilidade consiste, principalmente, na questão de preservação

de princípios pessoais, decorrentes do plano de vida ou do script, que pode ser definido como a força psicológica que impulsiona a pessoa para o seu destino. O plano de vida ou script condiciona o sujeito a buscar contatos e estímulos específicos, geralmente aprendidos na infância, fazendo com que ele desenvolva a competência de lidar com os sentimentos e reagir às suas experiências de vida, determinando o uso que ele fará de suas capacidades. Enquanto que na adaptação o sujeito precede o seu ingresso no grupo com avaliação cuidadosa da forma de ser do grupo, com o objetivo de manter-se fiel aos seus princípios, a flexibilidade implica na necessidade do sujeito de sacrificar alguns de seus princípios constantes do script, para poder fazer parte do grupo.

O coordenador da área de pesquisa e desenvolvimento da empresa ALFA, Sílvio, discorda da política da empresa na questão de terceirização, conforme comenta:

“Bem, de forma geral, eu percebo que a tendência aqui na empresa, como em muitas outras empresas, é de terceirizar a “carne de peçoço”, ou seja, tudo que é difícil fazer em casa, que não tem a capacidade de fazer, enfim, é feito fora, ...”

e na continuidade da narrativa apresenta a própria opinião no tocante ao processo, que na percepção dele deveria ser conduzido:

“Eu pessoalmente discordo. Eu acho que o processo antes de ser levado para fora deveria ser primeiro dominado dentro de casa para depois levar para fora, para um terceiro fazer, ... eu acho que a terceirização deveria ser feita apenas com o objetivo de reduzir o custo – isso de forma geral”.

No entanto, a visão do grupo prevalece e Sílvio se ajusta.

Dependendo da situação o indivíduo opta por procurar uma nova oportunidade de colocação no mercado, como foi o caso do Rodolfo, técnico sênior da empresa GAMA:

“... como comentei, considero relevante a influência no processo decisório do químico de desenvolvimento, que é um dos motivos que me trouxe para a GAMA, que é o grande nível de autonomia que obtive na empresa. Às vezes em grandes empresas, e a empresa anterior é uma grande empresa, que não é demérito nenhum, mas se tu queres crescer tecnicamente tu tens uma série de restrições às tuas idéias”.

Vários autores destacam que a preocupação principal do grupo organizacional, à semelhança de outros grupos sociais, deve ser a sua própria sobrevivência, que pode ser ameaçada de duas formas mais relevantes: a força destruidora externa ao grupo e a desorganização interna (entropia). Estas duas preocupações deveriam ser o foco central de todo grupo visando a sua autopreservação. Neste sentido reconhecem-se, dentro da dinâmica grupal, três tipos de forças: (i) pressões externas; (ii) agitação interna; (iii) coesão ou força interna grupal. Normalmente os primeiros dois tipos são superados pelo grupo com base na necessidade de manter a coesão do mesmo. O sucesso premia o grupo pelo fortalecimento ideológico dentro da organização (SUGATO, 1994; SMITH, 2003; PIRES e MACEDO, 2006).



Nas quatro empresas pesquisadas foi identificado o histórico de pressões externas que exerceram a influência sobre os modelos mentais e comportamentais dos grupos de pessoas alocadas nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. Vale esclarecer que a pressão externa se refere ao grupo em questão, não exatamente em relação à organização como um todo. No entanto, é natural que qualquer tipo de configuração ambiental, do contexto onde a organização esteja inserida, influenciará, normalmente, o conjunto de pressupostos conceituais e estratégicos desta e, por conseguinte, de cada uma de suas partes. Desta forma, em decorrência das alterações das condições ambientais externas às organizações, verificaram-se, também, mudanças significativas dos processos, regras, procedimentos, entre outros, das áreas técnicas e entre elas, das unidades de pesquisa e desenvolvimento.

A segunda variável foi evidenciada, com maior destaque, na empresa GAMA, onde além da implantação de nova estrutura interna organizacional, de segmentação por linhas de produtos, foi verificada a troca de pessoas-chave, de lideranças do grupo e entrada de novos profissionais, com perfil diferenciado. O referido perfil, aderente aos propósitos organizacionais, buscava a diferenciação dos profissionais, que podia ser tanto pela formação acadêmica (mestrado e doutorado) como também pela *expertise* adquirida em empresas concorrentes de grande porte, *benchmark* no setor. A introdução de novos profissionais no grupo fez parte da estratégia organizacional de investir agressivamente em inovação, o que, no entendimento da diretoria, só poderia ocorrer, de forma acelerada, pela entrada de profissionais de referência no mercado. No entanto, as narrativas revelaram a separação dos profissionais “antigos” e dos “novos”.

Desta forma, o referido ingresso dos profissionais de destaque na unidade de P&D da GAMA acabou afetando, por consequência, também o terceiro vetor de atuação do grupo – o de coesão interna. O histórico similar se verificou também na empresa ALFA, que passou da condição de empresa familiar para a posição de subsidiária de uma corporação internacional. Pode se afirmar que a repercussão deve ter sido até mais significativa, mas que não transpareceu nas narrativas, pois quase todo o grupo de profissionais foi desligado por ocasião da mudança de controle organizacional. O profissional que ficou é o atual gestor da área de pesquisa e desenvolvimento.

A empresa DELTA apresentou similaridade com a ALFA, com a única diferença de que a organização já pertencia à corporação internacional, sendo vendida para outra multinacional. Houve inevitáveis ajustes internos, com a centralização do controle em outro estado do Brasil, com abrangência para a América Latina e reserva de exportação para uma série de países. Dentre as unidades organizacionais que foram transferidas do Rio Grande do

Sul para São Paulo estava a área de pesquisa e desenvolvimento. Vários profissionais optaram pelo desligamento ou mudança de posição dentro da própria empresa, vindo a colaborar em outros setores, que permaneceram no sul do país.

Os três fatores podem ser objeto do esforço do grupo para manter a sua identidade, mas a dinamicidade do mercado impacta inevitavelmente sobre a sua configuração e, conseqüentemente, autopercepção e interpretação dos eventos organizacionais. Além disso, não é possível ignorar a latência do conflito dentro do grupo. A explicação da sua existência, para Clegg (1996), Bourdieu (1998), Tjosvold e Poon (1998), Lok e Crawford (1999) e Courpasson (2000) consiste no fato de que existe uma relação direta entre as estruturas sociais e estruturas mentais, em decorrência do embate perene e constante de determinados grupos sociais pelo poder.

Os indivíduos e os grupos sociais procuram impor as suas visões, percepções e pontos de vista, com base em seus interesses particulares, que normalmente se referem à dominação do campo, favorecendo a realização de seus intentos. A perenização do embate se deve à necessidade do grupo dominante de preservar a sua posição e dos grupos dominados de migrar de sua posição de dominados para a de dominação. Para tanto, ambos utilizam-se de meios que possam facultar a geração de modelos mentais alinhados com seus pontos de vista, procurando consolidar o modelo social existente (grupo social que domina) ou transformá-lo (grupo social que é dominado).

A gestão pela e para a inovação, como bandeira da nova gestão, do presidente da empresa GAMA, caracteriza e simboliza o conflito organizacional entre os grupos que adotaram diferentes posições no processo de introdução da nova visão estratégica. Muitas vezes polarizados em torno da questão de facilitar ou dificultar o referido processo, com base em diferentes interpretações sobre o impacto gerado pela nova política organizacional, em termos de benefícios ou prejuízos ao grupo e aos indivíduos que fazem parte dele, os grupos se posicionam e adotam determinados cursos de ação. Encontram-se nas narrativas evidências destes diferentes posicionamentos, tanto individuais como grupais. A priori, numa análise superficial ou de senso comum, poderia se pensar que as primeiras adesões à nova proposta deveriam ocorrer seguindo a linha de proximidade do centro do poder. No entanto, conforme foi possível perceber decorrente do fato de terem sido os ocupantes dos cargos de diretoria e gerências os primeiros a serem trocados, não foi exatamente isso que ocorreu.

A adesão ao novo modelo de gestão se verificou com maior intensidade justamente junto ao nível hierárquico mais operacional da área de pesquisa e desenvolvimento, de faixa etária situada em torno dos vinte anos e menor experiência profissional e tempo de empresa.

Uma das explicações para este comportamento pode estar baseada na percepção de potencial “perda” ou prejuízo interpretado, decorrente da alteração das condições ambientais, sendo mais intenso nas posições hierárquicas mais elevadas do que nos níveis mais baixos. A incerteza que acompanha todo tipo de mudança pode ser percebida como risco de perda de poder organizacional e de controle por quem está no topo e como “oportunidade” por quem está mais abaixo na hierarquia – pelos mesmos motivos.

A reprodução deste *modus operandi* percebe-se, também, no universo organizacional, onde todas as pessoas ingressam com diferenças de interesses pessoais, e ao aliar-se a determinados grupos dentro da organização, passam a compartilhar os interesses específicos destes, que podem estar alinhados, ou não, com os objetivos organizacionais, como também com os interesses de outros grupos organizacionais. De forma similar ao processo de dominação adotado por grupos sociais, também os grupos organizacionais procuram impor seus interesses por meio de divulgação de seus particulares pontos de vista, de forma a consolidar suas posições e aumentando o poder de decisão (GRIMES, 1978; BARKER, 1993; GUTIERREZ e KLEINER, 1995; STEVENSON e BARTUNEK, 1996; BOURDIEU, 1998; COURPASSON, 2000; COLEMAN e VORONOV, 2003; BALL, 2005).

Desta forma, todo grupo que busca assegurar a sua sobrevivência deve concentrar seus esforços para a manutenção de sua coesão, resistindo às pressões externas e à agitação interna. A coesão é reforçada por meio de autoridade grupal, que se manifesta principalmente pela liderança. Conforme a caracterização da estrutura grupal os tipos de liderança encontrados são a do líder responsável, o efetivo e o psicológico. O líder responsável é, normalmente, constituído formalmente, representa o grupo e presta contas para os superiores hierárquicos organizacionais. O líder efetivo, no entanto, é o mais importante na estrutura individual, sendo ele o tomador de decisões dentro do grupo e referência para os demais membros. Já o líder psicológico detém o maior poder na estrutura privada de cada um dos membros. Os tipos de liderança podem ser encontrados na mesma pessoa ou em pessoas distintas (SELZNIK, 1971; BLANCHARD, HERSEY e JOHNSON, 1996; LAKOMSKI, 2001; BERTHON, PITT e EWING, 2001; AHN, ADAMSON e DORNBUSCH, 2004; DIONNE, YAMMARINO, ATWATER e SPANGLER, 2004).

O teor das narrativas dos profissionais entrevistados da empresa GAMA faculta a percepção de indícios de existência da liderança formal e informal. O aspecto interessante que vale a pena destacar se refere ao tratamento funcional interno que os subordinados dão ao referido fato. Transparece nas narrativas a clara distinção de atribuições de cada um dentro do rol de tarefas, atividades e processos, de forma que o gestor da área de pesquisa e

desenvolvimento fica officiosamente alocado em atividades burocráticas e desempenhando o papel de “ponte” entre o corpo funcional e diretoria. Já para os problemas técnicos, mais concretos, inclusive na interface com outras unidades operacionais e clientes externos, são referenciados outros profissionais, constituindo assim a liderança informal e efetiva.

Já na ALFA e BETA se verifica a existência de uma situação diferente, que pode ser explicada com base na dimensão quantitativa reduzida de indivíduos que compõem o grupo da unidade de P&D das duas organizações, implicando o envolvimento direto do gestor nas atividades operacionais. Desta forma, o gestor não exerce apenas o papel formal de coordenar as pessoas, exigindo do mesmo o desenvolvimento ou manutenção do perfil técnico, de forma a auxiliar na construção de soluções tecnológicas, sem, no entanto, abdicar da função gerencial. A maior proximidade da equipe operacional faculta acumular o papel de líder formal e informal, sendo referência para os demais profissionais presentes, tanto na dimensão gerencial como técnica. Entende-se que esta dupla atuação possibilita a introdução de novos modelos de trabalho nas duas dimensões citadas, possibilitando influenciar a construção ou reconstrução do conhecimento organizacional e sua aplicação no foco da unidade de P&D – sua incorporação aos produtos e serviços.

Afinal de contas, a produtividade das organizações está atualmente mais vinculada a ativos de ordem intelectual e capacidade sistêmica do que nos ativos do imobilizado, como insumos, terras e equipamentos. São justamente os processos intelectuais que fundamentam a criação de novos produtos, agregando valor às organizações. Assim o gerenciamento de equipes de profissionais responsáveis pela criação de conhecimento central dentro da organização, vinculado a processos de inovação e criação de novos produtos, representa um desafio relevante, por se tratar de potencial diferencial competitivo (KELLER e CHINTA, 1990; GRANT, 1996; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; GURTEEN, 1998; BOERNER, 2001; BROWN e DUGUID, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; KOGUT e ZANDER, 2003; CHAPMAN e HYLAND, 2004).

Esta constatação vem ao encontro da percepção de SOUZA (1978), SCHEIN (1988), SCHNEIDER e BARSOUX (2004) para quem a cultura de um grupo combina aspectos distintos: o aspecto técnico, a etiqueta grupal e o caráter do grupo. A cultura técnica se refere à competência de executar as operações prescritas; a etiqueta grupal trata de regras internas para mediar o relacionamento entre seus membros e o caráter grupal oportuniza aos membros a auto-expressão, ou seja a manifestação de sua individualidade.

Pesquisas conduzidas por Motta e Caldas (1997), Pires e Macedo (2006) e Sugato (1994) evidenciaram que em empresas de menor porte existe maior proximidade entre os

líderes e seus colaboradores mais qualificados, o que faculta ao gestor conhecer os seus anseios e procurar atendê-los, visando tanto a coesão interna como a permanência dos profissionais na organização. No entanto, nas empresas de maior porte o distanciamento do nível hierárquico superior da base é quase que inevitável e potencializa desta forma tanto o risco de vínculos mais fracos, colocando em cheque a coesão interna do grupo, como o risco de perda dos profissionais para o mercado.

A estratégia adotada pela GAMA em segmentar os profissionais da área de pesquisa e desenvolvimento por linhas de produtos, dividindo o grupo mais numérico em grupos com menor número de colaboradores e cada um deles com um coordenador, conseguiu obter êxito no que se refere à maior coesão interna em cada um dos subgrupos. Os coordenadores, com perfil técnico e maior proximidade de seus subordinados, fortaleceram seus vínculos dentro do respectivo subgrupo, o que facultou a efetiva ação de liderança e de influência, algo que não era viável no grupo maior.

Além da liderança, a autoridade grupal se manifesta também pelos cânones, externalizados por meio de regras, leis e etiqueta cultural. Os cânones grupais regem os processos internos e são, normalmente, definidos pelos líderes (SELZNIK, 1971; STEVENSON e BARTUNEK, 1996; LAKOMSKI, 2001; HANSSON, 2002). Fazem parte dos cânones a constituição, as leis e o contrato social. A constituição define o nome, as responsabilidades, objetivos, atividades, divisões e atribuições, procedimentos e formas para a concepção de eventuais alterações ou mudanças. As leis consistem de um conjunto de declarações formais que visam confirmar os detalhes da etiqueta grupal. Já o contrato social estabelece a forma pela qual a etiqueta grupal será posta em prática. Enquanto a obediência aos cânones é normalmente objeto de imposição pelo grupo, de forma quase autoritária, a construção do seu conteúdo pode ocorrer de forma até democrática pelo grupo (SOUZA, 1978).

No caso das organizações pesquisadas se constatou que a concepção original dos cânones grupais, de regras e normas a serem seguidas no ambiente social da organização, definida pelo fundador, passou por uma série de adaptações e alterações. Os fatores e variáveis que influenciaram a sua transformação foram decorrentes da modificação do contexto mercadológico e concorrencial, exigindo a adaptação da organização e o ingresso de profissionais com uma visão diferente da atuação organizacional.

No entanto, o comportamento do grupo não requer apenas a adoção de decisões pertinentes e corretas, mas também o alinhamento destas numa mesma direção por todos que fazem parte do grupo. Esta necessidade decorre da constatação de que se o grupo não seguir a

mesma linha mestra concebida por ele e compartilhada por todos, com vistas ao alcance do mesmo objetivo, a chance de sucesso do empreendimento conjunto é mínima. Neste caso, a existência de um líder que realize a coordenação destas atividades e assegure o alinhamento destas, favorece a obtenção do sucesso da empreitada (GRIMES, 1978, SIMON, 1991; SVEIBY, 1998).

Como é comum em qualquer relação social, independente de sua natureza, o processo de compartilhamento de informações, de dados e de percepções sempre representa um desafio relevante. As diferenças individuais, decorrentes de concepções divergentes acerca de valores, relações e processos podem contribuir para tornar esta tarefa mais complexa, da mesma forma como a hierarquização, burocratização e as estruturas organizacionais mais elaboradas. Dentre as empresas pesquisadas se constatou que a ALFA e a BETA têm apresentado dificuldades de compartilhamento, em vista da centralização de poder de decisão na figura do gestor, o que reforça a natureza humana de resistência à arbitrariedade. Na empresa GAMA, a situação se torna mais complexa, no referido processo de compartilhar informações e percepções, devido a um número elevado de pessoas e estrutura interna de gestão hierarquizada e burocratizada.

De forma similar percebe-se que a divisão de processos com base em especialização atende às expectativas de execução das tarefas com performance superior, devido a prováveis taxas de produtividade acima dos índices obtidos por grupos onde o critério de especialização não foi adotado, implicando na necessidade de desenvolvimento de competências específicas, em prejuízo ao resultado econômico. Além disso, se percebe evidências de vantagens acessórias como a possibilidade de contribuição efetiva para a inovação e melhoria de processos (WEBER, 1976; BARNARD, 1979; FAYOL, 1994; FELLS, 2000; KIM e BURTON, 2002).

Com base nesta percepção o novo presidente da GAMA, ao se convencer da necessidade de constituir o vetor estratégico baseado em inovação, para diferenciar a organização no mercado, tomou a ousada decisão de intervir na área de pesquisa e desenvolvimento, considerada eixo central no respectivo segmento de atuação. O foco desta intervenção foi justamente a maior especialização do grupo de técnicos, alocados, na nova estrutura, por linhas de produtos e serviços ofertados ao mercado. O comentário da Ana, uma das técnicas, demonstra a percepção do benefício gerado:

“... a nova estrutura dos laboratórios, onde o laboratório de aplicação foi separado do laboratório de P&D, foi importante para estimular a pesquisa e desenvolvimento”.

Finalizando esta seção pode se constatar, conforme a revisão da literatura do referido tema permitiu identificar, que o crescimento do grupo social e sua estruturação ocorrem em

etapas distintas. Na primeira etapa ocorre a organização, por meio da qual o grupo inicia a sua existência. A segunda fase, de patriarcalização, é representada pela exacerbação das qualidades atribuídas ao líder ou fundador. Alguns autores argumentam que a idealização ou mitificação do líder é essencial para a sobrevivência do grupo (SELZNIK, 1971; WEBER, 1976; BARNARD, 1979; HANSSON, 2002; AHN, ADAMSON e DORNBUSCH, 2004). A terceira etapa constitui-se da necessidade do conhecimento recíproco e que ocorre por meio de rede de relações. Várias pesquisas evidenciam uma quarta fase, que é denominada de contágio, quando o grupo passa a compartilhar emoções (SOUZA, 1978; STRATI, 1998).

As empresas estudadas apresentaram nitidamente as características das três fases iniciais do referido processo de estruturação, sendo que foram percebidos os indícios da quarta etapa em alguns dos subgrupos, cujas características de mais intensa interação social facultam o estabelecimento de relações sociais mais fortes e maior coesão interna. Devido a um número maior de colaboradores, esta tendência se verificou na empresa GAMA, após a reestruturação proposta pela nova gestão. Se percebeu, também, que os fatores de natureza individual, como, por exemplo, a faixa etária e a relativa similaridade de vivências anteriores, que acabam por fornecer ao grupo certa homogeneidade, facilitaram a aproximação dos indivíduos, reforçando a coesão interna e criando uma cultura organizacional própria, assunto da seção a seguir.

### 3.3. A CONSTITUIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada cultura particular apresenta uma peculiar forma de ver o mundo, ou seja, a perspectiva para interpretar o universo da experiência humana. Normalmente, a visão do mundo consiste de conceitos mais genéricos, abrangentes e assim, mais compreensivos, sobre o funcionamento da vida. A visão do mundo auxilia, em parte, a integrar percepções e traços construídos em cima do pano de fundo cultural, além de dar o devido suporte para interpretar as regras, costumes, comportamentos e atitudes. Pelo alto grau de complexidade, abstração, subjetividade, abrangência e pela multiplicidade de facetas, a visão do mundo raramente consegue ser expressa com precisão (SPRADLEY, 1975; SOUZA, 1978; SCHEIN, 1988; GEERTZ, 1989; PETTIGREW, BERTERO, DUTRA e MAANEN, 1996; HOEBEL e FROST, 2001; SCHNEIDER e BARSOUX, 2004).

Além disso, a característica mais relevante do contexto histórico atual, tanto no âmbito social, como organizacional, é representada por mudança (BERNARDES e OLIVEIRA,

2002; LAKOMSKI, 2001; MILLER, 2001; AHN, ADAMSON e DORNBUSH, 2004). Perenizada, institucionalizada, constante e em aceleração, a mudança representa, na sociedade de hoje o símbolo da modernidade, do desenvolvimento econômico, tecnológico e até mesmo social. Por conseguinte a palavra que melhor define o momento presente é a complexidade.

A complexidade, para Perrow (1986) Motta e Caldas (1997), Morin (2002), Chapman e Hyland (2004), se reflete em situações e ambientes sociais, com as pessoas gravitando num universo complexo, repleto de significações. Desde a infância o ser humano procura decodificar os símbolos que representam o ambiente pelo qual transita, desde as palavras de seus pais e pessoas mais próximas, até suas expressões, posturas, atitudes e ações mais variadas – sempre lhes atribuindo o sentido (JOHNSON-LAIRD , 1988; BUTTLE, 1994; BUNDERSON e SUTCLIFFE, 1995; BLANCHARD, HERSEY e JOHNSON, 1996; RECTOR e TRINTA, 1999; ARIELY e CARMON, 2000; HALLER e HADLER, 2006).

Os sentidos, por sua vez, assumem suas próprias significações que não são universais ficando condicionadas às linguagens que representam a cultura, ou seja, um tipo específico de código. Este código constitui um referencial que apóia a construção (ou reconstrução) da visão e do sentido do mundo percebido. O referencial é utilizado para designar, classificar, ligar e colocar ordem no universo. O referencial também define os princípios de classificação com base nos quais a sociedade pode ser segmentada em grupos distintos e fornece esquemas de interpretação que embasam o entendimento de facilidades ou de dificuldades (VAUGHN, 1995; CLEGG, 1996; CHANLAT e BÉDARD, 1996; STRATI, 1998).

Com base neste entendimento é possível afirmar que o conceito de cultura é, essencialmente, semiótico, fundamentado na constatação de que o ser humano é, de certa forma, refém dos significados que ele mesmo construiu. Desta forma deduz-se que se trata de uma ciência de natureza interpretativa e não uma ciência experimental em busca de leis. A análise, portanto, consiste em escolha entre as estruturas de significação, que podem ser compreendidas como códigos estabelecidos, com o objetivo de determinar a base social e sua importância. Trata-se, muitas vezes, de enfrentar uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, muitas das quais se encontram sobrepostas ou amarradas umas às outras. A análise cultural é intrinsecamente incompleta e, mais, quanto mais profunda e detalhada, menos completa ela é (GEERTZ, 1989; MOTTA e CALDAS, 1997; PIRES e MACEDO, 2006).

No entanto, a cultura ainda pode ser definida, segundo Kluckhohn (1963), como o modo de vida global de um povo, a herança social que o indivíduo adquire do seu grupo, uma forma de perceber, sentir, interpretar e acreditar, um tipo de abstração do comportamento, um



conjunto de aprendizagem compartilhado. Trata-se, também, de um conjunto de orientações padronizadas para os problemas freqüentes e que apresentam mesmas características; é uma forma de comportamento apreendido, um mecanismo de orientação para evidenciar atitudes, um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens.

Outros autores, como Souza (1978) e Schein (1988) também percebem a cultura como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções – visando o domínio do comportamento. Muitos pesquisadores, como Simon (1967), Grimes (1978), Lukes (1993), Stevenson e Bartunek (1996), Somech e Drach-Zahavy (2002) e Blanchard, Hersey e Johnson (1996) entendem que o ser humano pode desejar este controle (mesmo que inconscientemente) e por esse motivo ele busca o apoio em fontes simbólicas para servir de referência às suas ações no mundo (Vaughn, 1995; Strati, 1998).

Desta forma, pode-se dizer que se o homem não fosse dirigido por padrões culturais – sistemas organizados de símbolos significantes – o comportamento dele seria virtualmente ingovernável, caótico e baseado em ações sem sentido. Pesquisas evidenciam que o neocórtex é incapaz de dirigir o nosso comportamento ou nossa experiência sem a orientação fornecida por sistemas de símbolos significantes (STERN, 1971; HALL e LINDZEY, 1973; LUNDIN, 1977). A cultura, portanto, constitui uma condição essencial para ele, ou seja, a principal base para a sua especificidade.

Estudando o fenômeno da cultura, Souza (1978) e Schein (1988) afirmam que a mesma pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos interdependentes. São eles: (i) preceitos compreendidos como conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais (leis), assim como costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente; (ii) tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional subsidiando a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização; (iii) caráter como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos grupais.

Para Kluckhohn (1963), Spradley (1975), Geertz (1989) e Hoebel e Frost (2001), as idéias, valores, atos e até mesmo as próprias emoções são produtos culturais, ou seja, produtos manufaturados com base em tendências, capacidades e disposições com as quais nascemos, mas, apesar disso, manufaturados. Com base neste entendimento é possível afirmar que

também as relações sociais, sejam elas construídas espontaneamente (amizades), por laços de parentesco (núcleo familiar) ou em ambientes formalmente constituídos (organizações, vizinhança, clubes, etc) também são produtos culturais. Enfim, a cultura pode ser interpretada como um processo por meio do qual ocorre de forma permanente a construção e reconstrução da realidade – da vida.

No entanto, a vida é, por si só, tão complexa e multifacetada, que dificulta encontrar o meio-termo na teia de crenças sobre a qual se edifica a cultura. Simultaneamente o indivíduo pode ter a percepção de um caos sem nexos entre as partes e também perceber uma ordem entre os julgamentos estabelecidos. Qualquer tentativa de definição e conceituação fracassa ao procurar considerar todas as variáveis. Desta forma, a cultura pode ser interpretada também como uma série de estruturas de significado, através das quais os homens dão forma à sua experiência e a política representa a principal arena na qual estas estruturas se desenrolam publicamente (JOHNSON-LAIRD, 1988; WEICK, 1995; VAUGHN, 1995; STRATI, 1998).

A cultura é tratada de modo mais efetivo como um sistema simbólico, através de isolamento dos seus elementos, visando caracterizar as relações internas entre esses elementos e passando, desta forma, a especificar todo o sistema de forma geral. Neste sentido é importante focar o comportamento, pois é por meio dele, ou seja, da ação social originada no comportamento, é que as formas culturais se articulam. Estas formas encontram-se, normalmente, em várias espécies de artefatos e em vários estados de consciência. Nestes casos o significado emerge do papel desempenhado no padrão de vida decorrente (BEYER, CHATTOPADHYAY, GEORGE e GLICK, 1997; WEICK, 1995; VAUGHN, 1995; STRATI, 1998; BENTLEY, 2005).

Vale destacar que os sistemas culturais tem que ter um grau mínimo de coerência, pois do contrário eles não seriam sistemas. No entanto, também é importante lembrar o fato de que narrativas de alto grau de coerência são, normalmente, inverídicas, como comprovam as ilusões de paranóicos e histórias de criminosos (PLYMIRE, 1993; HUMPHREYS e BROWN, 2002). Desta forma, recomenda-se que o trabalho interpretativo não seja baseado apenas na rigidez da estrutura interna e ao abrigo da segurança argumentativa. Uma boa interpretação de qualquer coisa, de uma pessoa, organização ou história, deve levar o analista ao cerne do que se propõe a analisar. A interpretação deve conseguir, preferencialmente, traçar a curva de um discurso social, fixando-o numa forma inspecionável. Neste sentido, a análise cultural é (ou deveria ser) uma adivinhação dos significados e uma avaliação das conjecturas viabilizando um traçar de conclusões explanatórias (GEERTZ, 1989).

A importância da cultura também decorre da função que desempenha na representação do vínculo entre aquilo que os homens possuem como potencial de ser e o que eles realmente se tornam. Ser “humano” significa tornar-se individual. No entanto, esta individualidade se constitui, sempre, sob a direção dos padrões culturais, sistemas de significados criados historicamente e que orientam a forma, ordem, objetivo e direção às vidas individuais. Portanto, é importante descer aos detalhes, ir além do aparente, dos tipos metafísicos e similaridades vazias, com vistas à apreensão correta do caráter individual situado contextualmente (KLUCKHOHN, 1963; HOEBEL e FROST, 2001).

Das recentes pesquisas antropológicas surgiram aperfeiçoamentos conceituais, tais como os que se referem a aspectos morais (e estéticos) de uma determinada cultura e os elementos valorativos que foram resumidos sob o termo *ethos*, enquanto os aspectos cognitivos e existenciais foram designados pelo termo “visão do mundo”. O *ethos* seria representado pelo tom, pelo caráter e a qualidade de vida, além do estilo moral e estético, configurando a atitude subjacente em relação a ele mesmo e ao seu mundo que a vida reflete. Já a visão do mundo seria o quadro que elabora as coisas como elas são na simples realidade, da natureza e da sociedade. Considera-se que este quadro contém, provavelmente, as idéias mais abrangentes sobre a ordem (SWEDBERG, 2003; BERNSTEIN, 2005; BOURDIEU, 2005).

A cultura, no processo de identificação organizacional, representa também o elemento formador da identidade na medida em que os valores e crenças do grupo interferem na representação que este elabora acerca da organização (WEICK, 1995; STRATI, 1998; SYMON e CLEGG, 2005; VERGARA, 2006). A partir de uma abordagem mais ampla do universo organizacional, quando evidencia diferenças de organização para organização, Souza (1978) aborda especificidades também entre as diversas unidades (divisões, departamentos, seções) dentro da mesma organização formando diferentes subculturas (BOLON e BOLON, 1994; ALBERT, ASHFORTH e DUTTON, 2000).

Seria possível acrescentar, com base na análise das narrativas colhidas nas quatro organizações, que dentro do próprio subgrupo organizacional, ou seja, dentro da unidade de pesquisa e desenvolvimento, podem ocorrer outras divisões baseadas em diferenças decorrentes da situação sócio-cultural. Sendo mais específico e focando a realidade interpretada da pesquisa, constatou-se a existência de subgrupos dentro do subgrupo de P&D, formado por indivíduos com similaridades de faixa etária, formação acadêmica, conhecimento técnico, experiência profissional, posição hierárquica e tempo de empresa. Diferenças que produzem diversas concepções da realidade social dentro da organização e,

conseqüentemente, constituição de uma cultura própria, ou derivação cultural, com alguns elementos culturais que divergem de um padrão do subgrupo da área de P&D.

Esta realidade foi observada nas quatro empresas analisadas. No entanto, em organizações de menor porte, com reduzido número de colaboradores na área de pesquisa e desenvolvimento e característica de centralização do poder de decisão na figura do gestor, foi constatada, com base em comentários que pontuaram as narrativas, a clara divisão social que potencializa o risco de diferenças na percepção da realidade organizacional. A confirmação desta constatação se percebe na literatura.

Segundo Souza (1978), se um grupo compartilha durante algum tempo um número de experiências, lidando com problemas internos e externos, pode-se concluir que o grupo irá compartilhar uma visão de mundo. Verifica-se que os grupos com background ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações. Pessoas em associação contínua desenvolvem traços comportamentais e mecanismos culturais que são únicos àquele grupo e diferem de alguma forma dos de outros grupos e do complexo sócio-cultural mais amplo.

Esta constatação das diferenças entre as unidades organizacionais incentivou vários pesquisadores a desenvolver estudos mais detalhados sobre a cultura organizacional, com destaque para iniciativas de sua mensuração. Por meio da aplicação empírica do seu modelo, em vinte casos, Hofstede *et al.* (1990) demonstraram que uma grande parte das diferenças culturais pode ser explicada por seis fatores relacionados com os conceitos já determinados da sociologia organizacional: (a) orientação operacional – a processo ou a resultados; (b) organização, que pode ser voltada a pessoas ou a tarefas; (c) ambiente de trabalho, que pode ser profissional ou patriarcal; (d) organização como sistema aberto ou fechado, ou seja, de acordo com o grau de especificidade da organização e da sua flexibilidade de interação com o ambiente onde está inserida; (e) controle organizacional e (f) abordagem, normativa ou pragmática, em relação aos fins organizacionais.

A forma pela qual os entrevistados caracterizaram a empresa ALFA, na interpretação simbólica decorrente do histórico da mesma, marcado por sua aquisição por uma corporação transnacional e o processo de profissionalização que veio na seqüência, permitiu interpretar as evidências que transpareceram nas narrativas. A referida transição da empresa, de cunho familiar para o status de subsidiária de uma multinacional norte-americana, implicou na troca de gestores e vários colegas do nível operacional, na interação com a matriz no exterior e as demais subsidiárias, com quem compartilham o mesmo nicho de mercado, foi uma constante ao longo das narrativas. O foco nos resultados, a estruturação das atividades e processos

visando o cumprimento das tarefas, ambiente de trabalho profissional, sistema interno aberto dentro da rede, mas com restrições no tocante ao compartilhamento com o ambiente externo à organização, com rígido controle organizacional e abordagem pragmática em relação aos fins organizacionais, caracterizam a empresa ALFA.

Já a organização BETA apresenta características que espelham a sua própria história, edificada numa relação simbiótica com a biografia da figura do fundador da empresa e que permeia a cultura interna, manifestando-se em todos os níveis até mesmo no *modus operandi* adotado nos dias atuais. Mesmo tendo deixado a organização para ser conduzida por seu filho, o *backbone* simbólico permaneceu quase intacto, ou seja, é esta a interpretação das pessoas que compartilham o mesmo espaço organizacional. Considerando-se que segundo vários autores (DEMO, 2006; BOURDIEU, 1998) a realidade é aquilo que o indivíduo interpreta como sendo a realidade, então existe uma grande probabilidade de que os indivíduos dentro da organização reagem ao simbolismo da figura do fundador, que permanece presente, mesmo na sua ausência. Conseqüentemente as características culturais podem ser consideradas também como resultado da realidade interpretada (WEICK, 1995; STRATI, 1998).

Apesar de semelhanças de traços históricos com a BETA, no tocante ao perfil empreendedor do fundador e as dificuldades dos primeiros anos da organização, a empresa GAMA diferencia-se no tocante ao setor econômico e também em relação ao contexto, determinante para a adoção de diferentes estratégias de expansão e, conseqüentemente, de estrutura organizacional. De atuação mais capilarizada, vinculada a um setor em franco crescimento, principalmente no mercado externo e com amplo leque de problemas a serem atendidos por produtos específicos, padronizados ou customizados, a organização se obrigou a constituir um robusto time de pesquisadores e técnicos. Resultado, flexibilidade de ação e constante interação com clientes e fornecedores, com base em troca de informações, são algumas das características que moldaram o perfil do *modus operandi* organizacional. No entanto, os traços marcantes da personalidade do fundador, traduzidos em normas internas (expressas ou não) eram perceptíveis e evidentes até dez anos atrás quando este passou o “bastão” para seu sucessor – seu filho, que veio com novas idéias sobre o funcionamento organizacional, incorporando características como profissionalização e controle de gestão.

A profissionalização, por seu turno, é uma faceta da cultura organizacional da empresa DELTA. De grande porte, atuando num mercado altamente competitivo, de motores para veículos utilitários, de carga e tratores, comercializando para *players* de atuação mundial, com exigências de padrões e qualidade atestada por organismos internacionais, a empresa e seus colaboradores se habituaram a conviver com gestores profissionais, nos últimos trinta anos e

com os familiares no conselho de administração. Foco em resultados e tarefas, com abordagem pragmática e processos padronizados, mapeados e acompanhados, são alguns dos aspectos que caracterizam esta organização.

No entanto, é importante voltar a ressaltar que a cultura organizacional nunca é uniforme e nem única. Os resultados de pesquisa para tese de doutorado de Jerry Plymire (1993), da mesma forma como os resultados de pesquisa de Bolon e Bolon (1994) corroboram a constatação de que a cultura organizacional não é representada por uma cultura única que permeia a organização como um todo. Ela é caracterizada por aspectos e traços culturais distintos, cuja intensidade varia de departamento a departamento, o que sugere certa multidimensionalidade da cultura organizacional, ou seja, uma amálgama de características idiossincráticas e não apenas um composto de duas ou mais características.

Apesar da linha funcionalista adotada por Schein (1988), não é possível ignorar suas contribuições acerca de cultura organizacional baseadas em suas percepções derivadas de evidências empíricas decorrentes de pesquisas por ele conduzidas. Suas pesquisas focaram o papel do grupo de indivíduos que influenciam e moldam a cultura organizacional compreendendo, desta forma, a cultura como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Esta abordagem constituiu importante base conceitual para o entendimento do processo de aprendizagem organizacional, pois se os referidos pressupostos funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos, passam a ser ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Com base neste entendimento, Schein (1988) apresenta o processo, por meio do qual ocorre a aprendizagem cultural. Trata-se de assimilação das informações e do contexto em vários níveis, a saber: (i) nível dos artefatos visíveis, que são de fácil percepção, mas de difícil interpretação, como, por exemplo, o comportamento das pessoas, o *layout* da empresa, os documentos; (ii) nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, onde existem diferenças entre os valores aparentes e os valores de uso; (iii) nível dos pressupostos básicos, que são geralmente inconscientes, mas demonstram como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

No Brasil as pesquisas comprovam que a cultura nacional exerce uma forte influência sobre a interpretação e as atitudes que as pessoas têm em relação ao trabalho, com base em valores pessoais pré-construídos e pré-concebidos. Dentre os valores merecem destaque as dimensões de individualismo, coletivismo, distância do poder e nível em que se evita a

incerteza (SOUZA, 1978; PETTIGREW, BERTERO, DUTRA e MAANEN, 1996; MOTTA e CALDAS, 1997; MACHADO, 2005; PIRES e MACEDO, 2006).

O individualismo caracteriza as situações em que as pessoas fazem a questão de se identificar como indivíduos dentro dos ambientes sociais. Neste caso, é comum constatar que os ambientes sociais se baseiam em redes de relacionamento que se interligam difusamente, obrigando as pessoas a tomar conta apenas de si e daqueles mais próximos. Estas situações contrastam com a dimensão de coletivismo, quando as redes sociais se caracterizam como profundas e as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos. Nestes casos as pessoas esperam que os grupos forneçam a proteção a seus membros, com base em permuta de segurança pela lealdade (NIXON, 1992; SIMS, 2000; SILVA, 2002).

É possível perceber certos traços da cultura patriarcal, que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, nas quatro empresas pesquisadas. Independente do histórico, do simbólico e da realidade percebida, das relações, da hierarquia, do nível de burocratização, de processos internos, ... as pessoas demonstram possuir um alto grau de expectativa na realização de seus anseios individuais naquele universo organizacional. Pode ser definido até como um tipo de “doação” em troca da qual existe, concretamente, uma expectativa de recompensa, seja via plano de carreira, benefícios, remuneração, ou algo do gênero.

Neste sentido, dentro do espírito de “troca” ou de “permuta”, as pessoas se sujeitam a aceitar, até um determinado nível, não muito claro e que pode variar de indivíduo a indivíduo, o controle organizacional sobre seus atos. Sugato (1994) e Motta e Caldas (1997) afirmam que cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle sobre seus membros participantes. A pressão externa caracteriza as culturas coletivistas como forma preferencial e principal de controle (vergonha ou desonra frente ao grupo social), diferentemente das culturas individualistas, onde o controle é exercido primordialmente pela pressão interna (consciência).

Trata-se de uma classe dominante com características próprias de burguesia e tecnocracia cosmopolita, com valores e comportamento típico de aristocracia de senhores de engenho do século dezoito. Desta forma, é possível perceber que os valores democráticos não são muito cultivados nas empresas brasileiras, mas que, ao mesmo tempo não podem ser tipificadas como regimes autocráticos. É um estágio intermediário entre democracia e autocracia, com forte conotação de ambigüidade, que, para muitos pesquisadores, representa

um dos traços da cultura brasileira (MOTTA e CALDAS, 1997, MACHADO, 2005; PIRES e MACEDO, 2006).

Esta ambigüidade parece fomentar a cultura de flexibilidade, adaptabilidade, do “jeitinho” e do “jogo de cintura”. Ao mesmo tempo em que favorece a escolha dos caminhos alternativos, a criatividade e a inovação, cultiva também a cultura do “apadrinhamento” e apelo às relações sociais para “dar um jeito”, “passar por cima” e “se dar bem”. Favorece a cultura do nepotismo no provimento de cargos ou de lugares nas organizações. Desta forma verifica-se que está sendo levada para o âmbito de racionalidade instrumental um pouco da racionalidade substantiva e da afetividade, personalizando as relações, colocando em ação diversos mecanismos de defesa do Ego, como a identificação e projeção, entre outros (MOTTA e CALDAS, 1997).

Acredito que não seja uma prerrogativa apenas das organizações brasileiras, com vinculação com os laços de latinidade, arraigados na cultura nacional. Pode até existir uma ênfase ou reforço maior deste aspecto nas organizações construídas e operacionalizadas por indivíduos de origem latina ou latino-americana, mas me parece que esta tendência é inata ao ser humano, decorrente da necessidade de se cercar de pessoas em quem confia e a quem conhece. Afinal de contas maioria das pessoas almeja alcançar as condições de estabilidade, segurança, certeza e previsibilidade no seu contexto laboral, garantindo desta forma os recursos para seu sustento e satisfação de anseios, desejos ou sonhos na dimensão de realização pessoal.

Nesse sentido, verifica-se que o sentimento gregário, baseado em relações de confiança, o que pode ser (e é) interpretado como apadrinhamento, gerando muitas vezes o referido nepotismo no preenchimento de cargos, adotando critérios não necessariamente técnicos na seleção de pessoas, é algo normal e natural, independente da etnia. Pode ser considerada mais uma característica humana do que étnica. Da mesma forma como não é possível estender esta característica, sem restrições, no mesmo grau de intensidade, a todas as pessoas. Cada um dos indivíduos possui uma “configuração” particular que o diferencia de outros indivíduos, com a transferência obrigatória deste quadro de “pressupostos filosóficos” para o ambiente organizacional.

Por essa razão, à semelhança da abordagem etnológica que resulta em uma riqueza impressionante de características no universo social, é possível fazer uma analogia, por motivos óbvios, e replicar a abordagem para o ambiente social das organizações, com inúmeras evidências que apontam para a diferenciação similar. Conseqüentemente, a organização, desta forma, reflete e reproduz as características individuais das pessoas que



constituem aquele determinado grupo social e apresenta práticas sociais construídas (conscientemente ou não) com o objetivo de preservar a referida organização, o grupo e os indivíduos, numa relação, aí sim, nem sempre muito profissional e objetiva.

Uma das definições centrais para a construção cultural refere-se ao universo simbólico, exigindo, desta forma, a sua tipificação. Inicialmente gostaria de expressar o meu entendimento do universo simbólico como produto histórico da atividade humana e construção cultural específica, passível de modificação através de ações de indivíduos que a compartilham. Esta realidade, social e culturalmente definida, é representada por sistemas particulares de sinais e seus respectivos significados. Desta forma, o universo simbólico, constituído de rede de relações e significações, desafia o indivíduo a interpretar um mundo codificado e repleto de símbolos, sendo que ele mesmo é um produtor de símbolos por excelência, já que estes mediam a sua relação com o mundo.

Todos os fatos sociais são simbólicos, portanto a cultura é simbólica. A socialização e estabelecimento das relações dentro da organização reproduzem o universo simbólico, através do compartilhamento de valores e comportamentos, implicando o aceite ou rejeição do indivíduo pelo grupo. Vale ressaltar que a comunicação é considerada um dos elementos fundamentais no processo de criação, transmissão e consolidação do universo simbólico organizacional.

Para tanto, o grupo social dentro da organização, edifica a cultura que simboliza o significado e os valores a serem preservados, por meio de manutenção e obediência às normas, preceitos, regras e procedimentos, escritos ou não, objetivos ou subjetivos, transferidos e compartilhados formal ou informalmente. A ação individual, neste sentido, deve estar subordinada à ação coletiva, que é o tema que será explorado em maior profundidade na seção a seguir.

#### 3.4. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A AÇÃO INDIVIDUAL

Por trás dos padrões de interação social encontra-se um complexo código cultural, que é denominado de estrutura social. Esta estrutura social configura a parte da cultura sobre a qual o indivíduo se apóia para gerar e interpretar a interação social. Como membro da sociedade o indivíduo aprende e assimila as regras que fundamentam as bases para gerar os

comportamentos mais apropriados para cada situação social e compreender os comportamentos novos. Trata-se de valores, sendo que alguns deles se referem a ações bem específicas, enquanto que outros retratam categorias mais gerais. No entanto, os valores centrais se referem a conceitos gerais de estados desejados ou indesejados de determinadas situações e cada uma das culturas contém um número limitado de valores centrais (SPRADLEY, 1975; ETZIONI, 1981; WEICK, 1995; BLANCHARD, 1996; BURTON, 2000; SCHRAEDER, TEARS e JORDAN, 2005).

Apesar de não ser possível observar os valores diretamente, existem dois meios principais de identificar os valores pessoais. A primeira forma se refere à inferência dos valores pessoais a partir da observação do comportamento apresentado pelo indivíduo. Desta forma será possível identificar o que, de fato, é importante para a pessoa, com base na prática discursiva ou pelos objetos representativos que a pessoa porta ou coloca no local que ocupa. A segunda forma se relaciona ao meio de como o indivíduo trata de outros que estão sob sua tutela, qual é o tipo de discurso dirigido a eles, as orientações e instruções (CHANLAT e BÉDARD, 1996; FISCHER, 1996; DAFT e WEICK, 2005; HALLER e HADLER, 2006).

Neste sentido, salienta-se a importância do domínio da linguagem apropriada para a assimilação do conhecimento cultural (STOKOWSKI, 2002). Já a performance se refere a dois tipos de atividades: (i) a interpretação da experiência e (ii) a geração do comportamento social. A performance pode ser considerada, em parte, o produto da competência cultural do indivíduo e apresenta forte variação de pessoa a pessoa (SPRADLEY, 1975; MOTTA e CALDAS, 1997). As regras sociais também se referem ao conhecimento cultural, pois são usadas pelas pessoas para interpretar e gerar os comportamentos alinhados com as identidades sociais. Em toda e qualquer interação social o indivíduo assume uma determinada identidade, evidenciando desta forma o papel que adota naquele específico grupo, criando a sua identidade social, que se refere ao conhecimento cultural para categorizar os diferentes tipos de pessoas com os quais o indivíduo interage. Estas categorias visam classificar as pessoas com as quais o indivíduo convive em determinados grupos sociais e é realizada, normalmente, com base em comportamentos, atitudes, opiniões expressas publicamente, profissões, aparência, gênero, posição social, entre outros (KLUCKHOHN, 1963; BERNSTEIN, 2005).

Na medida em que o indivíduo amadurece, ele aprende, por meio de interação social, que algumas pessoas e grupos sociais têm maior valor do que os outros. Todo sistema de estratificação social incorpora, no mínimo, três dimensões variáveis: o contexto específico e delimitado, a intensidade emocional e a formalização. A estratificação ocorre, normalmente, entre conjuntos discretos de identidades e de grupos, ou seja, a função de gerente não tem

como ser universal, devido à existência de diferentes organizações, suas estruturas internas e atuações. A carga emocional, que acompanha a ação de perceber diferenças de valor entre as pessoas, está presente em todas as sociedades, mesmo que em diferentes níveis. A formalização da estratificação está evidenciada, tanto em organizações públicas como privadas, por meio de hierarquia e cargos (SELZNIK, 1971; COSTA, 1987; WEBER, 1999; GHERARDI e NICOLINI, 2001).

As narrativas colhidas nas quatro empresas pesquisadas apresentam uma série de indícios que evidenciam a interpretação das pessoas do sistema social no universo organizacional. Mesmo os profissionais com pouco tempo de empresa assimilam, rapidamente, a estrutura interna, decodificam a mais intrincada rede das relações de poder, identificam as lideranças informais e estabelecem contatos para se entrosar e buscar aliados, com o objetivo de assegurar a sua sobrevivência. Os aspectos que diferenciam as empresas devem-se, essencialmente, às diferentes formas de organização interna e de coordenação das atividades operacionais.

No entanto, existe um ponto de convergência, que é a composição da estrutura do ambiente social dentro das organizações – os grupos de indivíduos. Os grupos são constituídos de pessoas e construídos com base em comportamentos observáveis. Os comportamentos do indivíduo dentro da organização apresentam a dependência direta dos comportamentos dos demais participantes do grupo social, o que é considerada a principal propriedade que separa a ação coletiva da individual. O indivíduo tem diferentes expectativas e interesses em relação à organização, tanto no tocante ao espaço como oportunidades às quais terá (ou não) o acesso, da mesma forma como a organização tem diferentes expectativas em relação ao indivíduo, no tocante à sua contribuição potencial para seus objetivos, desde os aspectos comportamentais até o desempenho profissional (FISCHER, 1996; HERZBERG, 1997).

Os papéis representados pelas pessoas dentro dos grupos sociais apresentam importantes variações. A variação é considerada o aspecto mais evidente que caracteriza a evolução cultural, da mesma forma como ocorre na evolução biológica. As variações em nível sócio-cultural são verificadas entre os grupos, entre membros de um único grupo, como também em diferentes situações sociais. Estima-se que variações mais numerosas e mais heterogêneas geram mais oportunidades para as inovações (CHAHARBAGHI e NEWMAN, 1996; NIGHTINGALE, 1998; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

Trata-se de benefícios inequívocos da diversidade cultural dentro das organizações. Um discurso cada vez mais freqüente e atual, tanto em meio acadêmico como corporativo, e

que na ação concreta encontra uma série de empecilhos e obstáculos, às vezes difíceis de contornar. As evidências comprovam o que a literatura especializada em ciências sociais aplicadas vem apontando há muito tempo: a atração ocorre entre os iguais e não entre os desiguais. Não há necessidade de estudos muito aprofundados no tema para descobrir que a maioria dos conflitos ocorre entre os diferentes, o que vem de encontro à natureza humana que anseia por harmonia, homogeneidade, estabilidade, .... etc. Tudo e todos que não se alinham com este conceito básico e essencial gera a insegurança, a incerteza, a ambigüidade, a dúvida e a desconfiança, ou seja, todas as condições propícias para o conflito (SIMON, 1967; SELZNIK, 1971; LAKOMSKI, 2001; HANSSON, 2002; SMITH, 2003).

Portanto, contrariando o discurso contemporâneo, moderno e socialmente desejado, as organizações privilegiam o processo de seleção de semelhantes, de iguais, reduzindo, desta forma, o risco de conflitos. Na hipótese ou possibilidade de existência de divergências ou inconformidades é o indivíduo que deverá procurar ajustar o seu modo de pensar e de agir, à cultura dominante do grupo social do qual ele faz parte. Naturalmente que o referido processo de subordinação da ação individual ocorre de forma diferente nas organizações, conforme constatado na pesquisa com as quatro empresas.

Na organização ALFA, esta tendência é evidente e formalmente institucionalizada. Subsidiária de uma corporação de atuação global, com sede nos Estados Unidos, ela foi constituída a partir da aquisição de uma empresa familiar, com características que pouco combinavam com a cultura organizacional da matriz norte-americana. Como é comum ocorrer em casos similares, um dos primeiros passos da nova controladora consiste na introdução de novo conjunto de valores representativos de sua visão do mundo e da forma de como deve ser conduzida a ação coletiva e individual. Conseqüentemente, ao longo dos primeiros anos procedeu-se à “formatação” do novo grupo de colaboradores, seja via aculturação ou por meio de troca por novos profissionais, mais alinhados com a proposta da matriz.

A atuação no mercado de alta tecnologia não impediu a BETA de manter as características de empresa familiar, baseada em valores individuais do fundador. De caráter forte e dominante, mesmo após ter passado a gestão operacional para seu filho, o conjunto de regras, procedimentos, normas e significados continuam a permear o ambiente organizacional e caracterizar a cultura da empresa. Mudanças no *modus operandi* acontecem, de acordo com as alterações no contexto do mercado onde a empresa atua, mas respeitando e considerando os referidos valores e crenças culturais. A maioria dos colaboradores verbaliza sua fidelidade à empresa, apresentando comportamento e forma de perceber e interpretar os eventos organizacionais aderente à cultura vigente.

Por seu turno, o perfil atual do grupo de colaboradores da GAMA reflete a sucessão que marcou a história da empresa dez anos atrás, quando o fundador passou o comando para seu filho. Com nova visão sobre o contexto, a concorrência, o mercado, e a forma de proceder e gerir a organização, novos valores foram incorporados à cultura organizacional, condicionando a opção das pessoas em aceitar (ao menos aparentemente) e continuar na empresa ou desligar-se da organização, finalizando ali o seu histórico de contribuição, trajetória e encerrando aquela etapa específica da vida profissional. Destarte nos anos seguintes o quadro funcional passou por ajustes, resultando na mitigação da cultura original, baseada em valores individuais do fundador, consolidando novas características, fundamentadas em visão mais profissional e de resultados, do sucessor.

Profissionalizada já há dezenas de anos, as alterações de controle acionário não tiveram o reflexo significativo sobre a cultura organizacional da DELTA, apresentando, de fato, características semelhantes de gestão do universo simbólico, à BETA, por meio de critérios de seleção de novos profissionais para compor o quadro funcional e gradual sintonia fina da influência da cultura coletiva sobre os valores individuais. Ou será a influência individual daqueles que possuem a posição dominante dentro do universo coletivo, incorporada à cultura organizacional? E os indivíduos que não possuem a posição dominante, podem influenciar outros indivíduos e contribuir para a mudança das características da cultura organizacional?

Revisando a literatura sobre o assunto, foi possível verificar que alguns autores como Weick (1995), Chanlat e Bédard (1996), Starti (1998) e Krogh (2002) afirmam que a influência de indivíduos no ambiente organizacional depende de alianças construídas com outros indivíduos e grupos. Desta forma, é possível afirmar que a influência da pessoa no ambiente organizacional, tanto no alcance quanto em abrangência, depende mais do padrão de alianças que ela construiu do que de suas características pessoais. Por esse motivo sugere-se, para a compreensão do funcionamento da organização, que se localizem e identifiquem as alianças que asseguram o domínio organizacional (WEICK, 1995), o que nem sempre reflete o status da estrutura formal, visto que o poder residente nas relações informais pode exercer uma relevante influência sobre as decisões organizacionais. Muitas vezes, como verificado no caso das quatro empresas pesquisadas, a influência da estrutura informal legitima-se em cima de valores que regulam a estrutura formal, simbolizando a cultura organizacional, ou, ao menos, seus traços mais evidentes.

A construção da referida estrutura informal, dentro das organizações, processa-se com base na necessidade do indivíduo de adaptar-se à estrutura formal, o que implica na

manifestação múltipla de comportamentos observáveis no universo organizacional. Uma pessoa manifesta diferente comportamento em cada um dos grupos sociais dos quais participa. A pessoa identifica as características do grupo e de seus participantes e demonstra os comportamentos que julga como sendo os mais adequados para aquele grupo específico. Para compreender o processo de formação e dissolução dos grupos é importante entender o quanto a pessoa “investiu” em relacionamentos dentro de cada um dos grupos dos quais faz parte e qual seria, conseqüentemente, o “custo” de eventual saída do grupo. Em segundo lugar, é importante verificar as formas adotadas dentro do grupo para validar e legitimar seus participantes nos aspectos considerados centrais por este grupo. Quanto menor o grupo social supõe-se existir uma maior robustez nas respectivas relações (SELZNIK, 1971; WEICK, 1995; CHANLAT e BÉDARD, 1996; PETTIGREW, BERTERO, DUTRA e MAANEN, 1996).

Esta constatação fundamenta-se na proximidade física que propicia as condições que favorecem o respectivo estreitamento das relações, representando, no entanto, uma oportunidade a ambas as partes de exercer a influência e construir valores significativos e particulares na relação específica entre elas. Os subgrupos constituídos na área de pesquisa e desenvolvimento da GAMA são um exemplo por excelência da construção de valores próprios, que refletem um caráter particular e específico da rede de relações que se estabelecem em unidades organizacionais com menor número de pessoas, com significados idiossincráticos àquele grupo específico. A coesão destas unidades é reforçada com base no baixo nível de diferenciação hierárquica intra-grupo diferentemente do que foi possível constatar nas empresas ALFA, BETA e DELTA, onde se percebe a característica de hierarquização, centralização do poder de decisão e flagrante diferenciação de nível social e econômico, dificultando a robustez nas relações sociais.

Outro fator que contribui para a construção (ou desconstrução) de relações dentro das organizações se refere ao processo de socialização do indivíduo dentro dos grupos. Pesquisas demonstram que as pessoas mantêm interesses duplos em individualização e socialização, ou seja, desejam, ao mesmo tempo, tanto vínculos sociais como a independência (COSTA, 1987). Desta forma, o participante organizacional pode ser considerado, ao mesmo tempo, individual e socializado. Normalmente as pessoas procuram, inicialmente, a socialização, que depois de assegurada, estimula a busca pela individualização. Muitas vezes as atitudes do indivíduo podem parecer, à primeira vista, não alinhadas com os propósitos da organização, mas pode ocorrer o aproveitamento das mesmas para o suporte da organização informal, a fim de manter as estruturas coletivas. Neste caso os comportamentos individuais aliam-se aos

comportamentos de outros indivíduos do grupo (BLANCHARD, HERSEY e JOHNSON, 1996).

Aliás, todo comportamento envolve seleção consciente ou inconsciente de ações possíveis e disponíveis aos indivíduos. Para cada ação escolhida, uma série de outras são deixadas de lado, por várias razões, que podem ir desde a ignorância destas alternativas de ação, reflexo condicionado, até uma situação recorrente com determinadas características da ação que, na percepção do indivíduo, não atendem a expectativa quanto ao resultado desejado. O último caso pressupõe a construção de um processo cognitivo mais complexo onde o sujeito realiza a avaliação de cada uma das alternativas percebidas como possíveis (SIMON, 1967).

Para tanto se exige do indivíduo um conjunto de capacidades e competências que lhe possa facultar a avaliação das alternativas e definição de critérios de decisão, no âmbito organizacional, baseado em referências interpretadas do ambiente onde o mesmo está inserido. Esta competência do indivíduo está relacionada diretamente ao grau de conhecimento para interpretar a uma determinada experiência e gerar, a partir daí, a adoção de uma atitude específica ou de um comportamento social (SPRADLEY, 1975). Quando os indivíduos assimilam o conhecimento cultural do seu grupo social ou, ao menos, a parte essencial deste conhecimento, eles adquirem a competência para integrar o grupo.

Pesquisas evidenciam de que uma vez formado o grupo social cada um de seus participantes procura preservá-lo através de investimentos pessoais adicionais, em forma de esforços, com o objetivo de manter a estrutura do grupo. No entanto, é importante destacar que a evolução social do grupo pressupõe a existência de critérios adotados pelo mesmo para escolha de seus participantes, o que implica na “depuração” de características comportamentais (SELZNIK, 1971; COSTA, 1987; VERGARA, 2006). Uma das características do comportamento do grupo diz respeito à percepção da desigualdade social, que é construída com base na tendência do homem em valorizar as coisas de forma diferenciada. São normalmente concepções mentais que apresentam alto grau de carga emocional.

A estratificação social manifesta-se de forma mais evidente, normalmente, no tocante ao acesso desigual aos recursos de natureza econômica e prestígio social. A situação social se refere às categorias e regras para arranjar e interpretar os espaços onde a interação social ocorre. As situações sociais consistem da combinação dos tempos, lugares, objetos e eventos culturalmente apropriados. Para compreender as situações sociais e suas identidades associadas é importante observar, também, quais grupos sociais se destacam e como atuam.

Trata-se de interação social que pode ser definida como um comportamento sistemático que ocorre entre duas ou mais pessoas. A interação social é o lado comportamental de todo relacionamento social e representa aquilo que as pessoas fazem na relação com outras pessoas, tanto na presença como na ausência delas. Devido a sistematicidade da interação social, ela é também previsível, ou seja, é possível antecipar como, em determinadas situações, a outra pessoa agirá e como deverá ser a resposta mais apropriada a ela (SPRADLEY, 1975; GEERTZ, 1989; HOEBEL e FROST, 2001).

A literatura também aponta para a existência de indícios de que os critérios afetivos possam também preceder as razões cognitivas no tocante a formação de grupos sociais, inclusive no ambiente organizacional. Neste sentido os grupos seriam predominantemente emotivos (MILLER, 2001; BERNSTEIN, 2005). É possível admitir a possibilidade de que a coesão do grupo social, dentro do ambiente organizacional, será maior na medida em que as crenças em comum estiverem vinculadas ao afeto compartilhado. Desta forma, os participantes do grupo seriam mais persuadidos por apelos emocionais do que por apelos intelectuais, pois os sentimentos constituem os meios primários pelos quais os participantes ficam ligados entre si (HALLER e HADLER, 2006).

É possível considerar este discurso, concretamente, como uma das formas de dominação adotadas pelas organizações com o objetivo de fidelizar seus colaboradores. Mesmo não sendo algo recente e inovador, por ter sido utilizado com diferentes graus de êxito desde o surgimento das primeiras organizações (WEBER, 1976) como uma das formas de legitimação do poder e da autoridade, recentemente vários consultores empresariais e gurus de administração (McGREGOR, 1960; SCHEIN, 1988; SIMS, 2000; CHIN-LOY e HUIZENGA, 2003) têm enfatizado esta abordagem. Trata-se de recomendações no sentido de construir um ambiente social que permita ao indivíduo estabelecer relações afetivas e se socializar.

Como contraponto é possível destacar a preocupação com a forma pela qual algumas das organizações têm conduzido este assunto. Verifica-se que muitas têm adotado a retórica da empresa como “grande família”, onde todos devem buscar o entendimento comum e colaborar em harmonia. Este discurso tem sido utilizado, também, com grande frequência, pelos titulares das micro e pequenas empresas, de forma quase intuitiva, mas com uma conotação mais sedutora, onde o colaborador que troca de organização se transforma num traidor (MOTTA e CALDAS, 1997). Mas nas empresas onde a gestão tem sido pautada pela profissionalização se constata que este tipo de discurso tem caído em desuso, como foi



evidenciado nesta pesquisa, realizada nas quatro empresas, de diferentes portes e setores de atuação.

Os defensores da inclusão do afeto nas relações sociais dentro do universo organizacional baseiam seus argumentos em pesquisas que evidenciam que o afeto é o primeiro critério a ser empregado pelo ser humano para ordenar o mundo percebido. Isso ocorre em virtude da comprovação de que as distinções afetivas (gostar e não gostar) se desenvolvem no período anterior à constituição da capacidade de realizar as distinções cognitivas (KLUCKHOHN, 1963; SPRADLEY, 1975). Desta forma, o afeto auxilia o ser humano no processo de caracterizar e, conseqüentemente, classificar, as situações e objetos, como agradáveis ou desagradáveis, fundamentando as tendências comportamentais de buscar ou de evitar esta ou aquela experiência (BLANCHARD, HERSEY e JOHNSON, 1996; ARIELY e CARMON, 2000).

É possível afirmar que se o indivíduo passou por uma determinada experiência que o marcou, independente de positiva ou negativamente, ele tenderá a adotar um comportamento julgado pertinente e alinhado para buscar ou evitar aquela determinada vivência, quando se deparar mais adiante com o conjunto de variáveis que caracterizaram a primeira experiência. Muitas vezes não há necessidade da experiência ter sido “real” sob o ponto de vista de objetividade e de fatos concretamente ocorridos, sendo suficiente a interpretação da situação e do contexto, para suscitar os determinados comportamentos no indivíduo.

O referido contexto, cenário ou situação pode ser tanto relacionado à unidade familiar como organizacional, sendo esta última ainda de diferentes tipos de organizações e de ambientes sociais, como clubes, escolas ou empresas. Além disso, a leitura e interpretação se referem também a atitudes e comportamentos, acompanhados ou não de verbalizações. Enfim, a interpretação da experiência vivenciada no presente molda o comportamento do indivíduo para o futuro, onde o mesmo adotará posturas e elaborará atitudes, com o objetivo de se proteger e se resguardar de riscos de reincidência de experiências negativas ou de busca de situações que podem lhe proporcionar a satisfação e prazer (PULASKI, 1986).

Por essa razão, o termo “racionalidade” assume um novo significado dentro do contexto organizacional, referindo-se às ações não necessariamente lógicas ou sensatas, mas planejadas e calculadas, visando a satisfação tanto dos interesses dos grupos organizacionais como dos indivíduos. De certa forma o novo significado do conceito de racionalidade encontra-se alinhado com a definição de “racionalidade limitada” sugerida por Simon (1967), em virtude da constatação de que pessoas dentro das organizações sempre tomam decisões

com base em dados e informações identificadas, percebidas e interpretadas dentro dos limites conhecidos.

Dentro deste contexto é possível deduzir que as decisões tomadas nas organizações podem ser denominadas como “racionais” quando atendem aos objetivos percebidos pelos participantes do universo organizacional. No entanto, como é praticamente impossível conseguir consenso de todos dentro de uma organização, a alternativa seguinte é chegar ao acordo da maioria ou da minoria que domina a maioria dos indivíduos da organização. Neste caso é provável que os objetivos percebidos deste grupo organizacional satisfazem seus interesses profissionais e até pessoais (MILBURN e BILLINGS, 1976; NEL, PITT, BERTHON e PRENDERGAST, 1996).

É reconhecido o fato de que o principal motivo do perene embate entre os grupos dentro da organização seja em primeiro lugar o poder, em virtude da necessidade de garantir recursos, com base na percepção (e fato) de que toda organização possui recursos limitados. No entanto, se os participantes dos grupos vierem a perceber que o líder organizacional detém a capacidade de distribuir os recursos de forma equitativa e justa, assegurando a todos o cumprimento dos fins e do objetivo da organização, a tensão entre os grupos tende a diminuir (CLEGG, 1996; BOURDIEU, 1998; COURPASSON, 2000). Desta forma é possível afirmar que cada decisão envolve a seleção de um objetivo e de um comportamento que é julgado como o mais adequado para alcançá-lo.

A limitação de recursos organizacionais e a ênfase deste fato junto ao corpo funcional, que a gestão faz de forma recorrente com o objetivo de sensibilizar os colaboradores para adotar a parcimônia no consumo de insumos e materiais auxiliares, podem suscitar comportamentos e atitudes controversos, ou, no mínimo, não alinhados com os objetivos organizacionais. Ao interpretar a restrição de recursos como uma realidade, o indivíduo pode adotar comportamento defensivo no sentido de assegurar os recursos necessários para a realização de suas ações e assim, justificar a sua permanência na organização. Qualquer indício de desvio na utilização de recursos ou de sua aplicação em ações que podem comprometer os objetivos organizacionais, arriscando a redução do volume de recursos para a unidade da qual o indivíduo faz parte, pode potencializar o risco de conflito.

Com o objetivo de reduzir o risco de conflitos e de interpretação de restrição dos recursos organizacionais, é recomendada a assertividade no processo de comunicação, com ênfase na transparência e redução de incertezas e de ambigüidade. Foi constatado que as pessoas tendem a se reunir em torno de atitudes comuns. Dois tipos de indivíduos assumem diferentes papéis na interação entre os grupos e entre indivíduos dentro das organizações: a)

pontos de ligações, que são os indivíduos que fazem parte de dois ou mais grupos, exercendo o papel de ponte entre os grupos (normalmente distintos e isolados) dos quais faz parte; e b) etnocêntricos, que exercem o papel contrário, a favor da coesão interna e oposição aos demais grupos organizacionais (SELZNIK, 1971; SOUZA, 1978; COSTA, 1987; HUMPHREYS e BROWN, 2002).

A importância destes indivíduos que possuem a capacidade de transitar em todos os ambientes no universo organizacional está no seu potencial de exercer influência sobre os demais integrantes do corpo funcional e também sobre grupos. Considerando-se a falta de integração vertical e tampouco transversal dentro da estrutura organizacional, os indivíduos que exercem o papel de pontos de ligação se tornam essenciais para a operacionalização das ações e condução de projetos. No entanto, o número de participantes que faz parte do grupo organizacional influencia o respectivo processo de interação, em uma série de aspectos. Talvez o mais relevante deles seja a comunicação que é mais difícil em equipes com maior número de pessoas onde assume dimensão de alta complexidade pela rede intrincada de percepções e interpretações, verbalizadas e não verbalizadas e também pelo fato de que nem todos os indivíduos se manifestam (STUMPF e DUNBAR, 1991).

Weick (1995), MORIN e CLOTET (2002) e DAFT e WEICK (2005) demonstram que as pessoas se reúnem mais facilmente em torno de idéias de constituição mais direta, simples e absoluta. Trata-se de idéias polarizadas e extremas, podendo ser positivas ou negativas e com grande carga emocional. Por outro lado, quanto mais complexas, refinadas ou sutis as idéias, maior a dificuldade de obter a adesão de grupos.

No entanto, a maioria dos problemas que se materializam no ambiente organizacional, sejam eles situações, eventos ou relacionamentos, permitem a simplificação, sob o risco de relativizar aspectos essenciais e subjacentes à estrutura da organização (CHANLAT e BÉDARD, 1996). A inovação, seja em produtos ou processos organizacionais, reflete esta impossibilidade de reduzir a dimensão de complexidade incorporada em temas que apresentam vínculos múltiplos e multifacetados dentro da organização (BOYLE, KUMAR e KUMAR, 2005). De aparente simplicidade do ato de inovar – fazer algo novo ou conceber uma nova forma de fazer algo que já vinha sendo feito – chegou-se à conclusão de que se trata de um processo que envolve todas as unidades organizacionais e em praticamente todas as etapas do seu desenvolvimento (BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGHT, 2004).

Destarte surge a questão de como as pessoas interpretam a inovação no ambiente organizacional e de como reagem à mudança. Como, efetivamente, elas se posicionam frente

à proposta de alterar rotinas e tarefas e qual é a percepção que elas têm da repercussão que uma proposta inovadora poderá acarretar para a vida e carreira delas. E como será que as pessoas que trabalham na área organizacional mais vinculada à inovação de produtos, considerada essencial e central para a gestão da inovação – Pesquisa e Desenvolvimento – interpretam o novo, o inovador, a mudança ... que não é proposta deles, mas sim, pode mudar a sua forma de realizar as atividades? Este é o tema do próximo capítulo.

## **4. A CULTURA ORGANIZACIONAL COM FOCO EM INOVAÇÃO**

Apesar do senso comum, a inovação não representa uma “descoberta” recente. Muito pelo contrário. A inovação faz parte da vida e desde os primórdios acompanha o ser humano na sua jornada evolutiva. A introdução de novas formas de realizar as atividades rotineiras, por exemplo, já constitui, na sua essência, o comportamento inovador. A reinterpretação do uso de um objeto e sua aplicação em uma finalidade distinta da original é outro exemplo representativo do caráter inovador (MILLER e MORRIS, 1998).

No entanto, a inovação não fica restrita ao progresso tecnológico, incorporando-se também à evolução social e política, exercendo, inclusive, influência de grande relevância, nesta dimensão, até os dias atuais. Trata-se da concepção de novas formas de organizar a sociedade e os recursos dos quais esta dispõe, da mesma forma como ocorre num dos recortes sociais mais significativos – as organizações empresariais, com ou sem fins lucrativos (OECD, 1997; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

Originadas, inicialmente, nas primeiras sociedades humanas, nos primórdios da história, a partir de núcleos eminentemente familiares de artesãos, apoiados, no máximo, por um grupo reduzido de aprendizes, estas estruturas toscas e primitivas passaram pelo crivo evolucionista de seleção que foi finalizado na Revolução Industrial. Os empreendimentos baseados no trabalho artesanal, caracterizado pelo relativo equilíbrio de poder entre os detentores de propriedades dos meios de produção e os donos da força de trabalho (os trabalhadores) foram substituídos por conglomerados industriais de grande porte. Dotados de máquinas e equipamentos, considerados na época de grande complexidade, o seu objetivo era o de mecanizar ao máximo as atividades e tarefas necessárias para a fabricação de um determinado produto, extraindo do trabalhador o controle da sua habilidade e competência, reduzindo-o ao nível da máquina (MAIOR, 1967; MORAES, 2000).

Desta forma, o empreendedor na qualidade de capitalista (o dono dos meios de produção) estaria em posição de se apropriar de todos os fatores de produção, maximizando o retorno econômico do investimento realizado. A sua preocupação passaria a ser apenas (??) a competição com os iguais, ou seja, com os outros empreendedores, localizados, inicialmente, no seu próprio país de origem, e, posteriormente, em outros países (SCHUMPETER, 1982; MARX, 1985).

Estas mudanças na forma de organizar os recursos para operacionalizar a fabricação de produtos repercutiram significativamente, provocando alterações tanto na sociedade como na política. Diversos conflitos e duas guerras mundiais se sucederam, comprovadamente apoiadas em interesses econômicos, mesclados e combinados com os interesses políticos, subjacentes aos discursos ideológicos de bases duvidosas. Independente do contexto, as inovações continuaram se materializando, consagrando a vocação do ser humano em criar e fazer diferente (MARX, 1985; HABERMAS, 1993, CHRISTENSEN, 2002).

A constituição do conglomerado industrial, que aniquilou tanto a forma como o espírito do trabalho artesanal, facultou o surgimento de um novo universo social – o ambiente organizacional. Este, mesmo sendo um recorte da sociedade, apresentou características que o acabaram diferenciando em vários aspectos. No entanto, apesar dessas diferenças a sociedade e a empresa continuam compartilhando os traços essenciais e estruturantes, como a divisão de classes, a cultura étnica, os símbolos nacionais, entre outros (BARNARD, 1979; ETZIONI, 1981; FAYOL, 1994; BOURDIEU, 1998; WEBER, 1999).

A referida diferenciação fundamenta-se nas rotinas, práticas, mitos, narrativas, regras e pressupostos introduzidos no ambiente organizacional pelo fundador e reforçados (ou não) pelo corpo diretivo e gestor, que simbolizam o poder legítimo (ou não) dentro da organização (WEBER, 1976). A amálgama da forma de pensar e de agir dos indivíduos baseada em ampla diversidade de interesses acaba, no decorrer dos anos, por permear o referido universo social, dentro da organização, confirmando ou reformando, o conjunto de regras, rotinas e procedimentos. Trata-se da construção de um tipo específico de cultura organizacional.

No entanto, esta cultura pode sofrer uma série de ajustes, de mudanças e de alterações, da mesma forma como a própria sociedade, desde as mais leves, superficiais, quase cosméticas, até as mais radicais, que podem levar à reformulação da cultura organizacional pela substituição das pessoas que asseguram a manutenção dos pilares culturais deste específico universo social (SCHEIN, 1988; SHEARER, HAMES e RUNGE, 2001). São uma série de fatores que podem contribuir para esta reconfiguração da estrutura organizacional, como, por exemplo, as alterações no contexto externo à organização e também as variáveis internas que impactam sobre o resultado e objetivos organizacionais.

A inovação representa um dos fatores que forçam a necessidade de repensar as formas de atuar da firma, em praticamente todos os aspectos das duas dimensões centrais – tecnológica e organizacional (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005). Trata-se da migração do foco estratégico da competição com base no preço, qualidade superior e produção em escala, para a ênfase da concorrência baseada em inovação. A firma que se apoiava na certeza de uma

rotina consolidada, com regras e procedimentos definidos e assimilados, mergulha na incerteza e oscilação decorrente do mercado e seu nível crescente de competição.

Retroceder não é mais possível. Inovar já deixou de ser uma opção para ser uma condição para a sobrevivência da organização. Por essa razão cabe ao gestor organizacional encontrar formas de introduzir a inovação no ambiente organizacional, tornando-a mais palatável possível aos sabores e dissabores dos traços culturais inerentes a este específico universo social.

#### 4.1. A OPÇÃO PELA INOVAÇÃO

Inovar, segundo o dicionário Michaelis (2008) vem do latim (*innovare*) e significa: **a)** Fazer inovações, introduzir novidades em (leis, costumes, artes etc.); **b)** Produzir algo novo, encontrar novo processo, renovar, ou seja, *Inovar a execução de um trabalho*; podendo, ainda **c)** Introduzir (palavras) pela primeira vez em uma língua.

É possível afirmar que a inovação é inerente à evolução, pois implica na mudança de forma de fazer algo. Assim, se forem consideradas como corretas as evidências científicas que comprovam a evolução das espécies fundamentada na sua capacidade de adaptação à mutação das condições do meio ambiente (DARWIN, 2003), a inovação, em si, não é tão inovadora assim. Inovadora pode ser considerada a sua “descoberta” pelo ser humano, sua análise, avaliação, apropriação conceitual e, finalmente, extrapolação do conceito em uma ampla diversidade de suas ações.

A caracterização do ser humano como o principal protagonista do comportamento inovador baseia-se, sem dúvida, na sua condição de ser o único mamífero capaz de refletir e analisar, cognitivamente e conscientemente, seus atos, ultrapassando os limites de sua condição fisiológica, representando, assim, incontestável superioridade na sua categoria biológica (MARX, 1985; CHANLAT e BÉDARD, 19996). Essa condição, *per se*, também poderia ser considerada, de certa forma, inovadora, ao fazer a análise sob essa perspectiva.

Independente do ponto de vista ou do ângulo do qual forem analisados os antecedentes históricos do ato de inovar, é possível afirmar que existe uma distinção entre a inovação consciente, cognitiva e deliberada do ser humano e das demais espécies, que é a adaptativa. Trata-se da opção da escolha entre as alternativas, que mesmo não sendo tantas assim, ao menos na perspectiva histórica, quando eram apenas se adaptar ou perecer, evoluir ou deixar de existir, continua sendo uma prerrogativa apenas do ser humano. Único que possui a

capacidade cognitiva para analisar a situação, fazer a escolha e tomar posição (KLUCKHOHN, 1963; GEERTZ, 1989; HOEBEL e FROST, 2001).

As evidências, que comprovam a adoção do processo de análise situacional que implicou o exercício de escolhas que resultaram na evolução da espécie humana, são descobertas realizadas constantemente pelos pesquisadores das áreas de conhecimento como a Arqueologia e Antropologia. Como pontos de inflexão na linha evolutiva histórica merecem destaque a utilização consciente de objetos encontrados na natureza como meios de trabalho, propiciando a construção das primeiras ferramentas, mesmo que rudimentares e a passagem da fase extrativista e vida nômade para a fixação geográfica e localizada de grupos (MAIOR, 1967, MORAES, 2000). Esta mudança foi baseada na exploração consciente e organizada de recursos naturais, apoiada na concepção de ferramentas mais elaboradas e estruturas sociais mais definidas, com base em regras de convivência e especialização laboral.

Ao analisar a história da humanidade é possível notar que o ritmo de concepção de inovações tornava-se mais acelerado em períodos temporais pontuados por significativas perturbações de ordem social, como os conflitos e guerras, doenças em grandes proporções e grandes revoluções (MAIOR, 1967, HUBERMAN, 1977; MORAES, 2000). Tratava-se de eventos que provocavam mudanças relevantes na forma de existir, exigindo do ser humano a reflexão sobre o “modus vivendi” e sobre formas de como se relacionar com os demais seres vivos. Esta constatação permite suscitar algumas conclusões preliminares no sentido de que o ser humano inova mais quando está sob pressão ou, ainda, quando é forçado a mudar a sua ação, pelas alterações das condições do meio no qual se encontra inserido (CURRY e CLAYTON, 1992; HABERMAS, 1993; NIGHTINGALE, 1998; CHRISTENSEN, 2002; CHAM, 2005; HARGADON, 2005; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005; COZZARIN, 2006).

As alterações na forma de produzir bens e serviços para atender suas necessidades de consumo, independente do seu grau de “real” necessidade ou percepção desta, ao longo da evolução da humanidade, também ocuparam papel de destaque na história mundial. Foram responsáveis, inclusive, em grande parte, tanto por algumas das mudanças mais relevantes na estrutura social e política, como no modo de organizar recursos para a produção, que influenciaram a forma constitutiva de custos e preços, distribuição de logística e acesso aos mercados de consumo (HUBERMAN, 1977; DOSI, 1982; DOSI, 1988; FREEMAN e PEREZ, 1988; CHANDLER, 1992; LANGLOIS, 2003). Sintetizando, é possível afirmar que as alterações no modo de coordenar os recursos para industrializar produtos e fornecê-los ao consumidor influenciaram a concepção da firma, a qual, por sua vez, exerceu influência sobre



a decisão no tocante a sua estratégia de atuação no mercado, ou seja, a forma de organizar os recursos para atingir seus objetivos pré-concebidos.

Um dos primeiros pesquisadores a investigar a inovação no modo de agir da firma no mercado e a sua influência sobre os resultados organizacionais, foi Joseph Alois Schumpeter (1982) que desenvolveu a tese da inovação como “destruição criadora”. Enquanto que a maioria dos teóricos e pesquisadores analisava o sistema capitalista como um problema de administração da estrutura existente, ele apresentou a percepção do capitalismo como um processo de criação e destruição das respectivas estruturas. Dentro da proposta de análise desta questão ele revisou também a evolução do *modus operandi* da concorrência. Verificou que, ao longo do tempo, a concorrência migrou da competição pura com base em preço, para a disputa dos mercados consumidores no quesito de qualidade do produto e dos serviços de atendimento, estacionando na posição de busca de diferencial competitivo através de formas de organizar os recursos industriais, focando, principalmente, a produção em escala.

Ao aperfeiçoar a referida abordagem, Schumpeter (1982) defendeu a percepção de que a concorrência no sistema capitalista deve estar baseada em desenvolvimento de novos produtos, de novas técnicas, de novas fontes de suprimento e de novas formas de organização empresarial. Este tipo de concorrência é na sua opinião muito mais efetiva do que aquela que baseia a sua forma de ação nos critérios de preços, qualidade ou produção em escala. Destarte, o empreendedor capitalista que busca a diferenciação de atuação por meio da estratégia de investimento em novos produtos, novas técnicas de produção, novos fornecedores, etc., faz jus a lucros extraordinários decorrentes deste posicionamento empresarial.

É possível afirmar que seus estudos influenciaram outros pesquisadores a se interessar pelo assunto e orientaram o desenvolvimento de novas abordagens. Muitos destes pesquisadores e autores ampliaram o conceito de inovação, aplicando-o, também, na gestão de processos organizacionais, pois a caracterização do processo de inovação impacta diretamente na capacidade da organização de inovar também em processos de gestão. Desta forma é facultada a reflexão sobre novas formas de organizar os recursos e tomar decisões à luz da complexidade presente, tanto no ambiente externo como no universo organizacional. Percebe-se que a competência em organizar os recursos de forma inovadora e tomar decisões com vistas à otimização dos recursos internos e aproveitamento de oportunidades prospectadas no mercado constitui a base para a construção do diferencial competitivo das organizações (NELSON e WINTER, 1982; WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; MADHOK, 1996; LOASBY, 1998; FOSS e FOSS, 2004; VOLPE e BIFERALI, 2008).

Coincidência (ou não) esta foi, também, a leitura do novo presidente da GAMA, o qual dez anos atrás iniciou uma verdadeira revolução dentro da organização, após ter sucedido seu pai, fundador da mesma. Interpretando o cenário cada vez mais competitivo do contexto mercadológico do setor econômico onde a empresa vinha atuando, o mesmo entendeu que havia necessidade de criar um diferencial competitivo sustentável, saindo dos padrões de competição, praticados até então, por todos os demais *players*. Acabou elegendo a inovação como o novo foco de atuação organizacional.

Fazer diferente também foi a opção do fundador da empresa BETA. Vindo num ritmo de crescimento invejável entrou nos anos noventa com uma estrutura organizacional que se tornou inviável sustentar frente a “inovação” de cunho político, que foi a abertura do mercado nacional para os produtos importados. Com queda brusca na geração de receita operacional, a empresa passou por sérias dificuldades até reconstruir o conceito da organização como um todo, desde o foco em linhas de produtos e serviços, até a definição do modo da operação propriamente dita, com introdução de novos métodos de gestão, caracterizada pela flexibilização de custos.

O mesmo ocorreu com a ALFA, com a mudança muito mais marcante na sua história e de relevância para todos que estavam vinculados à organização – a venda da empresa para uma corporação de atuação internacional. O negócio resultou da interpretação similar das duas partes envolvidas. De um lado, o empresário brasileiro que tomou a decisão de vender a companhia com base no entendimento de que não havia mais espaço para atuação de pequenas empresas no mercado cada vez mais global e do outro a multinacional norte-americana que tomou a decisão de comprar a empresa brasileira visando a sua expansão, com base no mesmo entendimento. A diferença da situação da empresa DELTA se refere apenas à tipificação do lado vendedor, que no caso dela, já era uma empresa multinacional – alemã, que concordou em passar a sua posição para a empresa concorrente com matriz nos Estados Unidos.

A reestruturação organizacional promovida com o intuito de facultar a consolidação da operação da empresa ou permitir a sua entrada em novos mercados representa um aspecto do comportamento inovador – de gestão estratégica. No entanto, é de vital importância reforçar, também, a competência na inovação de produtos e serviços ofertados ao mercado. Esta percepção é apresentada por Curry e Clayton (1992), Tidd, Bessant e Pavitt (2005), Whitley (2000), Christensen (2002), Galende, e Fuente (2003), Holmqvist (2004), Burgelman, Christensen e Wheelwright (2004) e Cham (2005) por entender que o desenvolvimento de novos produtos representa uma competência importante em virtude do ambiente externo

permanentemente em mudança, que, desta forma, oferece oportunidades para criar o novo, surpreender o mercado e assumir novas posições.

Os dias atuais apresentam um novo contexto econômico e concorrencial, exigindo das empresas diferentes posicionamentos estratégicos na questão da gestão da inovação. Muitas vezes trata-se de decisões que implicam a alteração dos próprios pressupostos originais do comportamento inovador da organização, ou seja, no escopo e abrangência. A direção da empresa GAMA, por exemplo, após realizar uma análise detida da sua operação, deparou-se com a realidade de dependência de alguns de seus insumos de fornecedores internacionais, que também passaram a operar como seus concorrentes, com a expansão de sua atuação na vertical. Uma situação, no mínimo, incômoda.

Por esse motivo decidiram, quatro anos atrás, investir no desenvolvimento de insumos, procurando verticalizar sua operação. Esta decisão implicou descer na escala de inovação ao início, ou seja, alocar recursos organizacionais para realizar a pesquisa básica. Um desafio relevante, pois na etapa seguinte serão exigidos investimentos para transformar os resultados da pesquisa básica em inovação tecnológica. Do ponto de vista da gestão e com os olhos voltados para o mercado, esta decisão apresenta características de inovação definidas por Westwood e Sekine (1988) como o processo pelo qual, às vezes, as invenções são transformadas em produtos ou sistemas economicamente sustentáveis.

Aliás, a sustentabilidade econômica do produto novo também está vinculada diretamente ao conceito de utilidade destacado por Stokes (2005), ao apresentar o Quadrante de Pasteur, fundamentado em pesquisa básica inspirada na sua utilização, ressaltando quatro questões conceituais relacionadas à pesquisa: (i) caracterização da pesquisa, (ii) os objetivos que devem ser levados em conta, (iii) possibilidade de redução das duas dimensões a uma e (iv) tempo até a aplicação.

A abordagem de Stokes (2005) foi complementada por O'Connor e Ayres (2005) que destacaram três etapas no processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos novos para o mercado: (a) descoberta, centrada em conceito e composta pelas atividades de pesquisa básica, pesquisa interna e pesquisa externa por meio de licenciamento, aquisição ou investimento; (b) incubação, focada em experimentação e segmentada em atividades como a realização de testes técnicos, testes de mercado, criação com base no mercado, alinhamento estratégico; (c) aceleração, que visa a comercialização do produto no mercado e se caracteriza por três etapas, a saber, definição do foco, avaliação da resposta do mercado e investimento na fabricação do produto.

Outras questões encontram resposta no texto de Stokes (2005) que aborda o tema ciência e tecnologia, trazendo especial destaque à separação, por muito tempo existente, entre pesquisa básica e aplicada, com base no histórico da ciência para esclarecer as razões pelas quais houve tal separação e analisar as ações e perspectivas para um maior impacto de tais pesquisas na inovação tecnológica. Seu livro apresenta uma visão mais realista do relacionamento entre ciência básica e a inovação tecnológica, onde a pesquisa básica é voltada para ampliar o campo de entendimento fundamental e a pesquisa aplicada volta-se para alguma necessidade ou aplicação por parte de um indivíduo, grupo ou sociedade.

Para Rodney (2000) existem três grandes categorias de inovação, que são (i) a gestão estratégica inovativa para enfrentar as mudanças ambientais, (ii) gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador e (iii) inovação através de criação e aplicação do conhecimento. Dentro de cada uma destas categorias a inovação é segmentada na literatura tradicional em inovação incremental e disruptiva e o autor propõe mais uma: a inovação relacionada ao conhecimento. Esta inclusão decorre do entendimento do autor de que a construção do conhecimento inclui a criação e reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Desta forma, as organizações são inovadoras quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como os produtos.

No entanto, nem sempre é necessária a inovação radical de produtos, serviços ou de sistemas de produção ou atendimento a clientes para propiciar condições favoráveis à construção deste diferencial. É óbvio que a concepção de qualquer produto com características radicalmente diferentes de todos os concorrentes no mercado possibilita a constituição de um diferencial relevante, mas esta não é a condição possível para todos os segmentos econômicos e a custos viáveis e factíveis. Por esse motivo pequenos avanços tecnológicos são considerados representativos e relevantes.

A reestruturação da área de pesquisa e desenvolvimento da empresa GAMA, seguindo a lógica de segmentação por linhas de produtos, foi considerada pela maioria dos entrevistados uma inovação que oportunizou para a empresa criar escala e destacar-se no mercado. Com investimento adicional irrisório, a organização conseguiu alcançar níveis invejáveis de produtividade em inovação de produtos, desenvolvendo soluções tecnológicas relevantes para um setor altamente competitivo. Ao mesmo tempo em que a alteração permitiu construir benefícios concretos para a organização, os colaboradores perceberam vantagens inequívocas no ambiente de trabalho. A constituição de equipes menores, mais focadas, em interação mais intensa, reforçando o espírito de equipe, relações sociais mais valorizadas com base na proximidade e interesses comuns, baseados numa certa

homogeneidade de perfil psicológico, social, profissional e de formação acadêmica, foi a decisão gerencial coerente e acertada.

A importância do foco na inovação para atingir níveis superiores de retorno econômico e financeiro foi representada por Cham (2005) na sua metáfora do oceano azul. Nesta interpretação o mercado é segmentado em dois tipos: azul ou vermelho. O oceano azul designa o segmento de atuação onde as organizações inovadoras constituem uma reserva de mercado, com base na sua competência em desenvolver “o novo”, diferentemente do oceano vermelho, onde inúmeras empresas competem comercializando os produtos tradicionais. Enquanto que no oceano azul as organizações prosperam, sem se preocupar com a concorrência, as empresas que operam no oceano vermelho utilizam expedientes já conhecidos da concorrência como o corte de preços e redução de custos, além de outras técnicas e métodos de gestão, transformando o mercado num verdadeiro campo de batalha, com poucos sobreviventes.

A busca pela diferenciação e do oceano azul pode ser considerada atualmente uma constante na vida da maioria das organizações com gestão profissional, competente, atualizada e atenta às novas tendências em administração. É o caso das quatro empresas pesquisadas que, independente do seu porte, atuam em segmentos que exigem alto nível de conhecimento não apenas técnico, mas também gerencial. Destarte não surpreende o fato de terem, as quatro organizações, eleita a inovação, principalmente tecnológica, como o foco central da sua atuação. Com concorrentes situados no mesmo ou muito próximo patamar de domínio tecnológico, qualquer desenvolvimento adicional pode representar a constituição de um ponto a favor no processo decisório do cliente, implicando na obrigatoriedade de existência de uma unidade organizacional dedicada para as atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Esta preocupação das organizações em aproveitar as oportunidades no mercado, para ampliar a sua participação, também chamou atenção de Christensen e Raynor (2003) que apresentaram a interpretação de crescimento organizacional fundamentada em inovação. Iniciam a abordagem com base na distinção de dois tipos de circunstâncias promotoras do crescimento via inovações: as circunstâncias sustentadoras e disruptivas.

Nas circunstâncias sustentadoras - quando a concorrência se dá na melhoria de produtos com maior margem voltados para os clientes do topo da pirâmide – as empresas titulares quase sempre levam vantagem, mesmo que essas possuam menos recursos do que os novos entrantes. Por outro lado, nas circunstâncias disruptivas – quando a concorrência se dá na comercialização de produtos mais simples e acessíveis a clientes menos atrativos – as

empresas entrantes é que tem sido vencedoras. Neste contexto a uma inovação disruptiva é aquela que rompe e redefine os modelos vigentes, lançando produtos e serviços de qualidade inferior aos já existentes, porém, dotados de outros benefícios tais como a facilidade do uso e a acessibilidade do preço.

No período anterior à transferência do controle acionário para a empresa multinacional, a ALFA ocupava a liderança no seu segmento de atuação, com produtos voltados para a exploração de petróleo, sendo o fornecedor exclusivo da Petrobrás. No entanto, alguns fatores contribuíam para esta situação, entre eles destacava-se o fato de se tratar do período histórico do país marcado por protecionismo à indústria nacional e de incentivos governamentais para a inovação tecnológica nas empresas brasileiras. Uma situação similar à BETA, que também desenvolveu a sua capacidade inovadora sob o manto protetor do governo federal, na mesma época, decorrente do foco em produtos com alto nível de tecnologia agregada, com alinhamento pleno às políticas públicas em ciência e tecnologia. Diferentemente do que ocorreu com as empresas GAMA e DELTA.

Mesmo operando em segmento com intensa aplicação de conhecimento científico, dentro do setor químico, a linha de produtos finais da GAMA não fazia parte da pauta de produtos contemplada pela legislação do Ministério de Ciência e Tecnologia, no tocante a incentivos fiscais, de obtenção de financiamentos e tampouco em termos de privilégios em participação de licitações públicas. Em se tratando de produtos com tecnologia de domínio público, sendo ofertadas por outras empresas concorrentes, mesmo que com exigência de alto grau de conhecimento tecnológico, a GAMA não contava com nenhum tipo de proteção ou apoio para atuar no mercado. Destarte necessitava desenvolver, por si só, a capacidade de inovar dentro da sua linha de produtos, optando, desta forma, pela liderança em vários produtos ofertados. Ao mesmo tempo, no entanto, em uma série de outros produtos, onde não dispunha ou não tinha interesse de assumir a respectiva liderança, a sua atuação ficava alinhada com a concorrência, competindo ainda em preço, condições de customização, isto é serviços agregados e formas de pagamento.

A DELTA, por seu turno, operava na fabricação de linha de motores para veículos utilitários e de carga, enfrentando no mercado concorrentes de peso, a maioria deles, assim como ela, *players* globais, com subsidiárias instaladas no Brasil. Mas ao contrário dos outros competidores, a empresa era considerada, globalmente, de porte pequeno, sem futuro promissor, por estar operando no segmento que exigia cada vez maior aporte de recursos para o desenvolvimento de novas tecnologias, com vistas à expansão de seu *marketshare* ou, no

mínimo, da manutenção do mesmo. No entanto, apesar dessa realidade a empresa conseguia operar na linha de frente no tocante ao desenvolvimento de inovação tecnológica.

Neste sentido, Chaharbaghi e Newman (1996) apresentaram contribuições ao constatar que o termo inovação é também empregado para descrever o processo de mudança, além de avaliar a repercussão da adoção de novos procedimentos ou produtos no indivíduo. Destarte, a inovação passa a fazer parte do repertório cognitivo e comportamental do mesmo. Mas pode, também, consistir de uma idéia, prática ou artefato material que foi inventado ou é visto (interpretado) como novo, independente de sua adoção. Autores classificam a inovação, com base no foco, em quatro tipos distintos: a) no produto ou no serviço; b) no processo de produção; c) na estrutura organizacional e d) nas pessoas.

A classificação com fins de compreender melhor o fenômeno é essencial. Porém, é importante destacar que a realidade sempre pode confrontar a teoria com derivações do modelo pré-concebido. Até mesmo com base em processo de reflexão sobre o tema inovação é possível inferir que a tipologia definida por Chaharbaghi e Newman (1996) pode ou deve ser acrescida de variações decorrentes de combinação dos tipos citados. Além disso, é pertinente o estudo do timing da implementação da referida tipologia. Por onde a introdução da inovação, como prática organizacional, deve iniciar?

A formulação de resposta à pergunta faculta a concepção de uma devolução em formato de questão: “A inovação é um processo objetivo ou subjetivo?”. Eu pessoalmente acredito que a resposta dependerá da interpretação da realidade contextual e organizacional, que, por seu turno, dependerá da percepção dos atributos e características do processo de inovar. Mas quem sabe, o tratamento que foi dado ao assunto nas empresas pesquisadas, pode fornecer mais evidências que permitam caracterizar variáveis para a formulação da resposta a esta questão, considerada essencial para indicar como uma organização pode introduzir as referidas práticas de inovação.

As narrativas retratam o contexto que pode ter sido uma das variáveis que contribuiu para a estruturação dos processos de inovação dentro de cada uma das organizações pesquisadas. No entanto cabe ressaltar que, ao mesmo tempo em que podem ser identificadas semelhanças entre os contextos particulares de cada uma das empresas, é possível constatar diferenças também. A percepção do fundador ou executivo principal da organização quanto a necessidade de inovar, como a única forma de assegurar a permanência da organização no mercado, pode representar a variável em comum entre os quatro casos estudados. Ou seja, o início da introdução da prática de inovar dentro do ambiente organizacional se dá por meio do processo perceptivo e interpretativo da figura mais relevante do panorama organizacional.

Um segundo fator, que é destacado na gestão do processo de inovação, se refere à necessidade de “venda” da idéia aos demais integrantes do universo organizacional. Ou seja, deve ser dada a devida atenção à seleção de argumentos com o intuito de realizar o convencimento das pessoas para conseguir a sua adesão à busca do novo - de outros produtos, diferentes formas de fazer, baseada na percepção desta como a melhor alternativa de estratégia organizacional.

Neste ponto é imprescindível mencionar as contribuições de Christopher Freeman (1989) que identifica seis tipos distintos de organizações, com base em estratégias adotadas em relação a inovação tecnológica. São eles: ofensiva (busca liderança, baseada na excelência de produtos e é agressiva na atuação no mercado); defensiva (prefere ser a segunda, imita com adaptações); imitativa (copia, às vezes integralmente); dependente (clientes ou fornecedores exclusivos); oportunista (atuação com base em nichos de mercado) e tradicional (atua em setores econômicos que prescindem de inovação tecnológica – ex. machado, pá, etc).

Muitas vezes a opção estratégica com o foco em inovação subordina-se à posição que a organização ocupa no mercado. Desta forma nem sempre a alternativa desejada é a alternativa possível de ser adotada. A disponibilidade de recursos pode ser considerada, talvez, a variável mais decisiva, ou seja, o critério mais importante a ser avaliado, no referido processo de análise das opções existentes e na conseqüente tomada de decisão.

No entanto, ao averiguar as condições das quatro empresas pesquisadas é possível encontrar características contextuais que não foram previstas na revisão da literatura internacional sobre o referido tema, em virtude do caráter de exceção, de natureza eminentemente política. Trata-se de incentivos fiscais e financiamentos a taxas reduzidas que beneficiaram as empresas ALFA e BETA, durante um período temporal considerável da sua operação. Desta forma, mesmo não dispondo de recursos para ocuparem a liderança no seu segmento de atuação, as duas empresas conseguiram fazê-lo, com base nesta proteção, que pode ser interpretada até mesmo como uma anomalia, sob ponto de vista de regras de competição no mercado.

Nos anos noventa, com a consolidação do modelo de globalização e redução de privilégios de cunho político, a ALFA foi vendida para empresa internacional, adotando a estratégia da matriz, que pode ser interpretada como combinação da estratégia ofensiva e oportunista. Já a BETA realizou desinvestimentos importantes, aderindo ao modelo de terceirização, flexibilizando a sua estrutura interna, via contratação mais intensa de serviços de terceiros e focando-se em segmento que ainda encontra-se sob proteção governamental, devido a sua importância estratégica para a economia nacional – exploração de gás e petróleo.



Neste segmento a BETA assumiu características de atuação estratégica que podem ser tipificados como ofensiva e oportunista, mas, também, dependente.

No caso da GAMA, é nítida a diferença das condições de competição no mercado. Concorrendo com empresas tradicionais, de muito maior porte e com poder econômico mais significativo, além da abrangência e da capilaridade na atuação comercial, investir em inovação representou uma decisão estratégica que buscava, no mínimo, a igualdade das condições de atuação, caracterizando a estratégia defensiva. Porém, ao mesmo tempo, a empresa optou por diversificar o leque de produtos e serviços ofertados ao mercado, em nichos desprezados por competidores de maior porte, por se tratar de volumes baixos e de atendimento localizado. Esta decisão, por sua vez, representa, por excelência, a estratégia oportunista.

O mix de estratégias diferentes também se constatou na decisão da DELTA no tocante a sua atuação com foco em inovação. Operando com produtos cuja tecnologia se encontra dominada por outros concorrentes (motores), com poucas alternativas em termos de inovação do produto em si, ou, ao menos, com aporte de recursos compatível e condizente com o potencial de retorno econômico e financeiro, do respectivo investimento, foi adotada a estratégia oportunista e defensiva em alguns nichos e ofensiva em outros. Com várias opções de produtos, para vários segmentos, desde a linha de motores para utilitários, veículos de carga e até tratores, a empresa aproveita os diferentes momentos e contextos do panorama econômico para reforçar o investimento de inovação em produtos que, naquele momento, possuem melhores condições de comercialização.

Esta estratégia reflete o conceito concebido por Tidd, Bessant e Pavitt (2005) que agregam aos dois tipos de inovação básicos (de produto e processo) a inovação de posicionamento. A inovação de posicionamento consiste de mudanças no contexto em que os produtos e serviços estão inseridos e a inovação paradigmática que compreende as mudanças nos modelos mentais subjacentes que delimitam as ações organizacionais. No entanto, os autores não desprezam a importância do grau de alteração que resulta na configuração do produto final, representada pelo binômio da inovação que caracteriza a inovação incremental e inovação radical ou disruptiva.

É possível afirmar que o processo de inovação adotado nas quatro empresas estudadas encontra-se na dimensão da inovação incremental, ou seja, não se trata de produtos completamente novos, consistindo mais de melhorias substanciais e aperfeiçoamentos. Esta é a situação atual, a qual, no entanto, não apaga os feitos do passado, como no caso da empresa BETA e ALFA, que presenciaram desenvolvimentos tecnológicos, notadamente na década de

oitenta, do século passado, que podem ser caracterizados como inovação radical ou disruptiva. Protegidas pela legislação brasileira que estimulava o empreendedorismo inovador em tecnologia avançada, as duas empresas tiveram a oportunidade e a aproveitaram, criando produtos que, de certa forma, romperam com conceitos até então vigentes e trouxeram à luz soluções novas para os problemas apresentados. Vários dos produtos lançados naquele período fomentaram o surgimento de necessidades de consumo final.

Para Christensen (2002), a gestão da inovação inclui elementos como marketing e produção e a organização que pretende obter êxito na implementação de processo de inovação deve procurar integrar as atividades alinhadas e contemplar esta prioridade na sua estratégia organizacional. Destarte a gestão da inovação se refere ao contexto estratégico e organizacional dos processos individuais de inovação com o objetivo de produzir produtos bem sucedidos no mercado e processos inovadores com o objetivo de racionalização de tempo e de recursos.

Nesse sentido, Miller e Morris (1998) aprofundam a reflexão sobre o modelo de negócios baseados em inovação e identificaram três dimensões teóricas nas quais os mesmos se estruturam, a saber: economia, aprendizagem e gestão. A dimensão econômica caracteriza-se pela mudança da economia industrial para a economia do conhecimento. A aprendizagem, por sua vez, é o processo central para a criação de conhecimento e geração de inovações. E, por fim, a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais a inovação e as demais atividades de uma organização são realizadas.

Esta e outras abordagens do tema suscitam questões que continuam sendo objeto de debate entre os pesquisadores e empreendedores. Existe, efetivamente, um padrão ideal para a concepção de inovação? O ato de inovar resulta de um modelo de análise estruturada ou desestruturada? Como a pesquisa científica contribui para o processo de inovação?

Neste ponto vale a pena retornar ao período histórico que serviu de cenário para as primeiras concepções acerca da inovação, pois foi o próprio Schumpeter que desenvolveu a classificação que permitiu identificar cinco tipos de inovação: novos produtos ou mudanças substanciais em produtos existentes; novos processos ou métodos de produção; novos mercados, novas fontes de recursos e novas organizações (SCHUMPETER, 1982). Como é possível perceber, o conceito vai além de questões tecnológicas, incluindo vários outros setores organizacionais.

Difícilmente a inovação tecnológica vem desacompanhada de inovação organizacional, que é considerada essencial e subjacente à constituição do ambiente propício para a organização de processos, tarefas e atividades que possam facilitar o ato de inovar.

Segundo o Manual de Oslo, publicado por OECD (1997), a inovação tecnológica, que está presente nas organizações, manifesta-se através da mudança em produtos e processos. Vários produtos inovadores requerem mudanças nos processos para serem levados ao mercado.

As narrativas dos entrevistados das quatro empresas pesquisadas apresentam evidências da reflexão acerca da organização interna que acompanhou o direcionamento do foco para a inovação tecnológica como o diferencial competitivo. Esta reflexão teve como objetivo rever os processos internos no tocante ao alcance de resultados desejados pela empresa, taxas de produtividade e de adequação estrutural à atividade inovadora. Apesar da objetividade e da concretude visada com este processo reflexivo, é com base na dimensão subjetiva que ocorre a mudança inicial, pois é de fundamental importância que as pessoas envolvidas e inseridas nos respectivos processos organizacionais revejam suas posições e seus papéis à luz das contribuições que elas podem, de fato, oferecer.

Trata-se de análise de funções sob a ótica multidimensional dentro da organizacional, que permite identificar não apenas os efeitos e resultados decorrentes da estrutura formal e objetiva, como, também, da informalidade que permeia a organização, que pode, muitas vezes, ser até mais produtiva e funcional. Ou seja, é na interação entre diferentes componentes da estrutura organizacional, em contatos informais, na aparente transgressão ao organograma e suas linhas formais de comando, autoridade e de comunicação, que emergem, muitas vezes, as melhores oportunidades de inovar, não apenas processos internos, como também produtos.

Na GAMA, esta transversalidade é incentivada pela presidência da empresa, desde a sucessão ocorrida dez anos atrás, com base no entendimento do potencial efetivo da contribuição que as pessoas podem oferecer à organização. Procurando emular e mimetizar as práticas que foram adotadas com sucesso em empresas de maior porte, de atuação global, tanto no Brasil como no exterior, que possibilitaram a concepção de novas práticas corporativas com foco em inovação, uma série de estratégias de gestão de pessoas foi adotada, com sucesso, na GAMA. O eixo central que perpassa o novo modelo de gestão está baseado no estímulo à interação interdepartamental. Desta forma, as pessoas têm chance ímpar de compartilhar seus conhecimentos e práticas internas, reduzindo o retrabalho e, conseqüentemente, o nível de erros decorrentes do processo de pesquisa. Além disso, as práticas bem sucedidas em desenvolvimento de soluções tecnológicas em alguns produtos podem contribuir para reduzir o *lead time* de concepção de novos produtos em outras abordagens ou linhas de pesquisa.

Um produto, para ser considerado tecnologicamente novo, exige inovações que podem envolver tanto as mudanças conceituais radicalmente inéditas, baseadas na combinação de

tecnologias já existentes ou derivadas do uso de novo conhecimento, como também a inovação pode ser definida como a formulação, combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços. Inovações nos processos e nos serviços podem revolucionar uma indústria, diminuindo custos, reduzindo etapas produtivas e acrescentando novas formas de serviços. (CHRISTENSEN, 2002).

A combinação de conhecimentos já dominados e de práticas consagradas no âmbito de atuação organizacional tem sido cada vez mais adotada pelas empresas. As vantagens são inequívocas e evidentes. Ao expandirem seu raio de ação, seja por meio de implantação de unidades próprias em outros países ou por meio de aquisição de empresas concorrentes, caso da empresa ALFA, as empresas multinacionais procuram não apenas a sinergia, mas também conhecimentos e práticas que possam contribuir para o escopo e escala na operação global. Este foi um dos efeitos mensuráveis e objetivos que as pessoas da empresa adquirida identificaram no processo de incorporação. Logo após a transação que resultou na transferência do controle acionário, iniciou-se o processo da respectiva interação, através de migração de profissionais das áreas chave dentro da empresa, com o objetivo de fazer a “ponte” entre a matriz e a mais nova subsidiária da rede. Trata-se de uma prática que encontra respaldo na literatura (SAMBHARYA, 1996; MEYER, 2004).

No entanto, as práticas, técnicas e processos não eram o foco central e isolado desta transferência de conhecimentos, sendo incluídas aí, também, as práticas culturais. Entende-se que as normas, procedimentos, regras e referências culturais são fundamentais em momentos de mudança organizacional, independente do grau e da profundidade que elas podem, aparentemente, representar para a respectiva organização. A sua importância se justifica na medida em que elas são compreendidas como subjacentes e edificadoras das bases que facultam a construção de novos pontos de referência da organização, constituindo a base da cultura organizacional de inovação. Este será o foco de análise na seção a seguir.

#### 4.2. O PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DA INOVAÇÃO À CULTURA ORGANIZACIONAL

No final da década de oitenta e durante os anos noventa, do século passado, foi verificado o acirramento da competição no ambiente corporativo e a conseqüente redução das margens operacionais, em virtude da globalização dos mercados (MELIN, 1992; ROTH, GIFFI e STEAL, 1993; SEAPERLANDA, 1993; BIRKINSHAW e MORRISON, 1995;

MEIJBOOM e VOSS, 1997; BIRKINSHAW e HOOD, 1998; COLLIS, 2001; FAHY, 2002; BOEHE, 2007). Da produção de altos volumes as organizações passaram a focar na produção de itens de valor unitário agregado mais alto, impactando na necessidade de revisão de conceitos de organização industrial. Novos processos organizacionais foram desenhados, enfatizando características como flexibilidade, criatividade e descentralização. O novo tipo de organização destacou a importância do conhecimento especializado como diferencial competitivo, e passou a adotar estratégias que privilegiam a adaptação contextual e situacional, de acordo com a estratificação de consumidores em nichos globalmente distribuídos (MORTIMER, 1995; SIMANGO, 2000; WHITLEY, 2000; ORTIZ, 2003, TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

Nenhuma das quatro empresas pesquisadas passou incólume por este período marcado por profundas alterações nas relações entre produtores e consumidores. Este não foi um fenômeno localizado, mas global, que repercutiu em todos os mercados e em praticamente todos os setores. Mesmo os segmentos oligopolizados sentiram os efeitos da referida globalização, principalmente decorrente da perda da posição dominante em alguns de seus mercados, tradicionalmente cativos, como foi o caso da empresa ALFA, que era a fornecedora exclusiva para a Petrobrás na sua linha de produtos. E também da BETA, que apesar de sua característica de desenvolvedora de soluções inovadoras para o mercado, contava com a reciprocidade e apoio não apenas da Petrobrás, como de linhas de fomento do governo federal, algumas delas não reembolsáveis. Apesar de a GAMA e a DELTA não trabalharem em mercados tão protegidos, existiam barreiras tarifárias e não tarifárias, que indiretamente beneficiavam as duas empresas.

Desta forma, a abertura do mercado brasileiro acabou expondo as fragilidades das quatro empresas a ponto de resultar na venda da operação, anos mais tarde, no caso da ALFA e DELTA, para suas concorrentes que atuavam no mercado global e obrigando BETA e GAMA a repensar sua estrutura interna e forma de atuar no mercado. Independente da forma pela qual ocorreu a referida adaptação às novas condições no mercado, as quatro empresas passaram pela reestruturação e redefinições de processos internos que impactaram sobre a percepção da realidade.

Em outras palavras, as organizações e seus dirigentes perceberam a necessidade de mudar. Mudar a forma de atuar no mercado, de atender seus consumidores e forma de interagir com os *stakeholders*, de se estruturar internamente e de se relacionar com seus colaboradores. Mudar se tornou a estratégia central das organizações ... ou, como foi adotado

no jargão dos especialistas – inovar. Dentro desta abordagem é possível afirmar que inovar e mudar podem ser interpretados como sinônimos.

E explorando o termo inovar e mudar, ampliando a sua abrangência, pode-se dizer que inovar significa mudar a forma de perceber, interpretar, de agir e até de existir, ou seja, significa evoluir, assumir novos pressupostos e adotar novas posições no mundo (HABERMAS, 1993; MORIN, 2002). Mudar e inovar são inerentes ao ciclo de vida e, portanto - um fenômeno natural. O organismo que não evolui, estagna, não se adaptando às modificações do meio, no qual está inserido, inevitavelmente perece e é substituído por outros espécimes que possuem esta capacidade. Trata-se de uma lei natural, aplicável, comprovadamente, também para as organizações (MENARD, 2004; DIMAGGIO e POWELL, 2005).

A organização que resiste às mudanças do contexto e não possui o poder suficiente para impor ao ambiente a sua própria vontade, tende a desaparecer. As forças do mercado se encarregam em demonstrar ao consumidor a incapacidade deste agente econômico em promover as alterações necessárias para acompanhar a evolução, de se desenvolver, deixando, assim, de atender suas exigências. Vários fatores podem até retardar este processo, como a existência do mercado imperfeito, a racionalidade limitada do consumidor e ação monopolística ou oligopolística de alguns agentes econômicos, mas inevitavelmente ocorrerá a referida seleção natural (CHANDLER, 1992; BONELLI e FONSECA, 1998; WEBER, 1999; BARNEY e HESTERLY, 2004; ALCHIAN e DEMSETZ, 2005).

Exceções à parte, é perceptível a relevância da inovação como fenômeno não apenas tecnológico, mas também de cunho social que vem assumindo uma importância crescente no cenário mundial, consolidando as vertentes teóricas que evidenciam esta necessidade fundamentada na busca da organização para assegurar sua permanência no mercado (HABERMAS, 1993). Trata-se da supremacia da firma inovadora de Schumpeter, merecedora do lucro extraordinário pela virtude de abandonar a competição tradicional com foco em custo, qualidade e preço, optando pela inovação para constituir seu diferencial competitivo. É o destaque das organizações contemporâneas que investem em gestão, compartilhando e transferindo conhecimento, e reinventando-se constantemente, para se manter no mercado e competitivas (HUBER, 1991; SWIERINGA e WIERDSMA, 1995; ARGYRIS e SCHÖN, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; SENGE, 1998; BOERNER, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; MARTIN e SALOMON, 2003; SIMONIN, 2004; MUDAMBI e NAVARRA, 2004).

Estes agentes, agindo isoladamente, em rede ou por meio de relações de parceria com clientes ou fornecedores, convergem na interpretação do conhecimento como eixo central da inovação organizacional. Trata-se de reconhecimento da importância da estratégia baseada em inovação, como componente central de sua atuação, com o desenvolvimento de idéias inovadoras, visando potencializar seus resultados e ganhar novos mercados (GRANT, 1996; PAWLOWSKY, 2001). Entre as conseqüências deste novo posicionamento destaca-se a adoção de novos modelos de gestão da organização, que criam condições para o desenvolvimento dos indivíduos que ali buscam a satisfação de seus interesses, sejam eles no âmbito pessoal ou profissional. É a combinação das competências, dos interesses e das virtudes, procurando alcançar objetivos que apresentam convergência em vários aspectos.

Evidenciada, com base no teor das narrativas, como necessidade da organização para ajustar-se às novas condições de competição, a inovação constituiu o foco de diferenciação dentro do processo de redefinição de atuação estratégica das quatro empresas estudadas. Durante seis anos a ALFA resistiu no novo contexto, adotando medidas de redução de custos operacionais e de introdução de práticas de gestão que viabilizassem a operacionalização de soluções inovadoras para o mercado que se abriu gradativamente para novos concorrentes. Foi feita contratação de novos técnicos e engenheiros, preservando, no entanto, o modelo centralizador do fundador, de perfil visionário, criativo, através de quem surgiu a maioria das idéias que deram origem à linha de produtos da empresa.

A empresa obteve destaque no seu segmento de atuação, com foco específico em inovação, tornando-se referência e modelo de gestão, no âmbito regional e estadual. Foi premiada como empresa inovadora, mas não resistiu ao assédio da concorrente de porte muito maior e com presença relevante em vários outros países, com tradição em exploração de petróleo. O valor ofertado encontrou eco no núcleo familiar do fundador, além do pano de fundo permeado por dificuldades recentes enfrentadas pela organização, que deixavam evidente o seu despreparo para empreender vôos mais ousados.

Vendida, a empresa foi incorporada à rede de subsidiárias adotando o modelo de gestão condizente com seu perfil, diagnosticado pelos técnicos da matriz norte-americana. Com atuação mais focada, delimitada e restrita para linhas de produtos onde a nova subsidiária apresentava o perfil para oferecer melhor relação custo x benefício, as atividades voltadas para a inovação foram subordinadas a uma estratégia global, de natureza eminentemente econômica. Desta forma as competências, habilidades e capacidades dos colaboradores deviam se ajustar aos novos ditames institucionais, como desenvolver a fluência no idioma inglês, para poder interagir com os demais técnicos da matriz e das

subsidiárias, além de nivelar a titulação acadêmica dos técnicos locais – todos com graduação completa.

A BETA também procurou resistir durante vários anos, após a política de liberalização introduzida pelo governo federal a partir dos anos noventa, até perceber que não dispunha de condições para manter o *modus operandi* por mais tempo. Promoveu um processo de reengenharia, orientado principalmente para a redução de custos fixos, desfazendo-se, também de uma série de ativos que não contribuía diretamente para o resultado operacional. As medidas compreenderam também desligamento de colaboradores, com a conseqüente terceirização de algumas das etapas de produção e de outras atividades internas, consideradas não essenciais.

No tocante a gestão da inovação, a empresa optou por estruturar formalmente a unidade organizacional encarregada de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e soluções técnicas subjacentes à introdução de novos produtos na linha de produção, exigindo adequação de processos internos. Novos profissionais, com perfil específico para as atividades de P&D foram contratados e outros transferidos da área de produção, constituindo uma amálgama promissora de competências, capacidades e conhecimentos, com potencial para contribuir no novo direcionamento da organização.

Na GAMA se constatou que a abertura dos mercados não repercutiu tanto quanto a mudança do comando da empresa, quando a presidência da organização foi passada do fundador para seu filho. Jovem, com formação acadêmica em gestão, perspicaz, interessado em assuntos ligados à administração de empresas, ao mercado, com muitas idéias e sedento por desafios, logo mostrou que tinha muita vontade de reverter a situação de crescimento lento em que a empresa se encontrava. O diagnóstico do setor onde a empresa atuava, realizado logo após a sua posse, mostrou-lhe que o caminho tinha de ser o da inovação de produtos, exploração de novos nichos e de oportunidades que possuíam escopo apenas no âmbito local, desincentivando a entrada de competidores de maior porte, de atuação nacional e internacional.

A conseqüência desta constatação foi um vultoso e relevante investimento na reestruturação da área de pesquisa e desenvolvimento, tanto em termos de máquinas e equipamentos como na contratação de novos profissionais. Outras providências que foram adotadas não implicaram no desembolso financeiro objetivo, pois se referiram a implantação de novos modelos de gestão. As demais medidas que fizeram parte do referido processo eram de natureza mais subjetiva, visando a capacitação técnica dos profissionais e a difusão de conhecimentos já existentes no âmbito da área de P&D, nem sempre compartilhados,



decorrente da inadequada coordenação da área implicando em retrabalhos e desperdício de esforços.

A reorganização foi também o foco central na DELTA, que resultou na centralização das atividades de pesquisa e desenvolvimento em São Paulo, implicando no desligamento ou transferência dos profissionais que estavam alocados em outras unidades. Houve também maior aproximação com as outras subsidiárias da rede corporativa e estreitamento de relações com a comunidade acadêmica e empresas de consultoria, julgadas como detentoras do conhecimento técnico.

Tanto a literatura como as narrativas convergem na constatação de que o conhecimento e as idéias inovadoras apresentam a base comum da inovação. Além disso, percebe-se que é o indivíduo, a pessoa, que detêm o conhecimento e é, também, quem gera as idéias, que podem ser inovadoras ou não (POLANYI, 1966; ARGYRIS e SCHÖN, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Em outras palavras, é o indivíduo que representa, de fato, o alicerce da construção organizacional, e é ele, quem dá o tom e o ritmo à empresa, constituindo, delimitando e caracterizando aquele específico universo social. Independente da posição hierárquica ou social, todos os indivíduos dentro da organização contribuem (em menor ou maior grau) com o conhecimento que resulta não apenas para a inovação de produtos e de processos, como também contribui para constituir a cultura organizacional.

Com base no posicionamento perceptivo individual a pessoa fundamenta a construção tanto da sua própria individualidade como da coletividade, constituída por integrantes do ambiente social, suscitando a necessidade de um processo reflexivo mais detido sobre o tema. Esta necessidade decorre da análise compreensiva que busca entender as pessoas, no tocante a motivação e conseqüente interpretação de eventos sociais e de situações (MCGREGOR, 1960; HOMANS, 1975; HERZBERG, 1997; MASLOW, 2003; VERGARA, 2006). Constatase que diferentes imagens e interpretações emergem da interação entre as pessoas, independente da sua natureza ou sua finalidade original. Um jogo de aparências que contribui para a edificação do imaginário e para a concepção de novos posicionamentos, atitudes e comportamentos, implicando na construção e reconstrução de estratégias individuais e coletivas de ação dentro do universo organizacional (VAUGHN, 1995; STRATI, 1998).

Neste cenário a inovação, *per se*, pode representar tanto um risco como uma oportunidade, tanto para os indivíduos como para os grupos organizacionais, dependendo da interpretação que a mesma suscita, com base em diferentes interesses e estratégias, das pessoas ou das coletividades destas, envolvidas no jogo organizacional. Mas não apenas isso,

outros fatores também podem contribuir para as diferentes interpretações da inovação e suas derivações no ambiente organizacional (HABERMAS, 1993). São as experiências anteriores dos indivíduos que contribuem para a consolidação dos pressupostos e conceitos pré-concebidos acerca dos benefícios e possíveis malefícios que a inovação pode gerar. A reação individual decorrente do sentimento natural de autopreservação também conta para a estruturação, consciente ou não, de estratégias a favor ou contra a inovação.

O novo, por si só já representa, para a maioria das pessoas, o risco, decorrente do seu vínculo com a incerteza e com a ambigüidade, o que vem de encontro ao anseio consciente do ser humano de buscar a certeza, o equilíbrio, paz e acomodação, enfim, a segurança. Como a inovação vem justamente com a proposta de rever os processos, as rotinas, as regras e os procedimentos, “perturbando” a paz e ameaçando, de certa forma, a segurança do indivíduo e dos grupos, é natural que estes manifestem resistência à mudança. O referido fenômeno foi objeto de vários autores e pesquisadores em psicologia social (STERN, 1971; RODRIGUES, 1972; HALL e LINDZEY, 1973; KRECH e CRUTCHFIELD, 1976; LUNDIN, 1977; KRISTAL, 1981).

Pulaski (1986) afirma que durante o processo de interação social é oportunizado às pessoas testar seus conceitos e modos de pensar, sendo que ao final do processo a pessoa retém apenas os modelos mentais validados a partir desta interação. No entanto, o choque de diferentes modos de ver o mundo, de conceitos e percepções também provoca conflitos e questionamentos, que, por fim, podem contribuir para o enriquecimento das culturas (SPRADLEY, 1975; GEERTZ, 1989; HOEBEL e FROST, 2001). Neste sentido, a imagem da inovação pode receber a interpretação dual (risco ou oportunidade) com base no potencial que apresenta em oferecer um conjunto de condições favoráveis para alterar a estrutura de poder, o equilíbrio de relações e das forças existentes no âmago da organização, facultando (ou não) a conquista ou reconquista de espaços perdidos (ou ganhos) no eterno embate organizacional. Os vencedores de outrem podem passar à posição de perdedores de hoje, e vice versa (HABERMAS, 1993).

As narrativas revelam que as propostas do novo presidente da GAMA não obtiveram o apoio unânime de todos os colaboradores. A situação relativamente estável do ambiente organizacional, que caracterizava a gestão do fundador, com os vieses e preferências, seja de cunho pessoal ou profissional, já conhecidos por todos, permitia antever reações a determinadas situações e eventos. Esta previsibilidade suscitava, por seu turno, o sentimento de segurança e tranqüilidade, além de transparência das regras e critérios de decisão. As pessoas tinham duas alternativas – se ajustar ou sair da organização. Além disso, alguns dos

indivíduos, dotados de capacidade política, não necessariamente técnica, conseguiam chegar a posições elevadas dentro da estrutura hierárquica.

Com a nova gestão o panorama começou a mudar. As redes de relações que foram construídas durante a gestão anterior perderam seu valor e, se não possuíam conteúdo, não se sustentavam. Uma das conseqüências manifestas, nesse período, foi o desligamento de vários profissionais que ascenderam na gestão anterior sem o devido respaldo técnico, considerado de fundamental importância pelo novo gestor, baseando-se na visão de uma empresa que deveria passar a ser uma referência em inovação de produtos e soluções técnicas.

Esta situação encontra respaldo na literatura que cita casos de outras organizações onde o dirigente máximo (ou o grupo de dirigentes) da organização interpreta o contexto externo e chega à conclusão de que a inovação deve ser introduzida no universo organizacional, sendo de natureza tecnológica, organizacional ou ambas, dando origem à mobilização das forças internas que começam a agir. Estratégias são concebidas, a favor ou contra, posições assumidas ou desmobilizadas, ações são coordenadas, isoladamente ou de forma coletiva. Inicia-se a reação organizacional para “tratar” o novo elemento que está prestes a ser incorporado à cultura em vigor, às suas práticas, rotinas, enfim ... das imagens da organização (RODRIGUES, 1972; HALL e LINDZEY, 1973; WALLER, HUBER e GLICK, 1995; ARIELY e CARMON, 2000; BENTLEY, 2005; ZWIKAEL e BAR-YOSEPH, 2004).

Promover a gestão de mudança da cultura organizacional constitui-se em desafio relevante. É possível afirmar, com base na literatura revisada, que a condução do processo de mudança de cultura organizacional, com o fim específico de incorporar as práticas organizacionais voltadas para a inovação, depende de pessoas, implicando na impossibilidade de conceber um modelo único para este fim. Como a realização do referido processo depende da colaboração de pessoas dentro da organização, pode se dizer que o *modus operandi* ideal deverá ter características particulares e idiossincráticas, decorrentes das características de cada uma das organizações (SELZNIK, 1971; LAKOMSKI, 2001; AHN, ADAMSON e DORNBUSCH, 2004; SYMON e CLEGG, 2005).

Esta afirmação baseia-se na constatação de que cada organização apresenta facetas e nuances que impedem a padronização de processos de mudança cultural. A organização é constituída de indivíduos, cada um com perfil diferenciado, decorrente do conjunto igualmente único de vivências que compuseram seu histórico profissional e sua história de vida pessoal, orientando a sua construção individual de percepção do mundo e de interpretação da realidade contextual. Estas pessoas ao se encontrar dentro do ambiente organizacional, passam a compartilhar visões, significados e valores, alterando em parte

(maior ou menor) o seu modo individual de ver a realidade (VAUGHN, 1995; STRATI, 1998). Segundo Cook e Brown (1999) os ambientes de convivência entre as pessoas representam espaços de construção de novos conhecimentos, a partir da interação conceitual e da comparação de valores cognitivos individuais.

Diferentes representações passam a ser também construídas da inovação, fornecendo elementos para a constituição (reconstituição) do imaginário organizacional (WEICK, 1995; VERGARA, 2006). A partir deste e da gama de interpretações que o mesmo suscitará, as pessoas procuram se adaptar, dentro de seus micro-universos individuais e organizacionais, contribuindo (ou não) em maior ou menor grau, para o sucesso (ou insucesso) da nova proposta. Ao interagir mutuamente, todos os indivíduos exercem influência, uns sobre os outros, com base na manifestação, de formas mais variadas, desde a mais objetiva, concreta, ou seja, a verbal ou escrita, até a mais sutil, de natureza subjetiva, da sua posição no contexto organizacional (RODRIGUES, 1972; HALL e LINDZEY, 1973; KRECH e CRUTCHFIELD, 1976; LUNDIN, 1977).

Os profissionais mais maduros que integraram a equipe de pesquisa e desenvolvimento da GAMA em virtude da reestruturação do setor de P&D, pinçados no mercado com base no perfil previamente planejado e construído para atender as novas premissas para esta unidade organizacional, tiveram uma contribuição relevante não apenas na parte técnica e objetiva, mas também simbólica e subjetiva. Ao ingressar na organização, oriundos de empresas concorrentes, com estruturas exemplares e referência para as demais organizações pertencentes àquele segmento econômico, trouxeram junto importantes experiências de práticas consagradas com foco em inovação e gestão.

Detentores de conhecimento técnico e vivências significativas e significantes para aquele grupo específico de profissionais, na área de P&D, em pouco tempo passaram a exercer influência sobre os colegas, destacando as vantagens e os benefícios do processo de inovação. Ao desmistificar o conceito de inovação e aproximá-lo das rotinas, procedimentos e práticas do grupo, facultaram a construção de uma imagem diferente da inovação, suscitando a modificação do próprio modelo mental arraigado sobre a incorporação da respectiva inovação na operação da área.

Destarte pode se afirmar que a mudança cultural constitui-se em alterar o significado dos símbolos representativos da realidade organizacional. Trata-se de símbolos, que podem ser definidos como qualquer sinal que apresenta uma relação arbitrária com a coisa que representa. Símbolos tem o significado atribuído de forma convencional, e devido ao seu papel de referência, independem de estímulos adicionais, e, portanto, podem ser

desvinculados daquilo que representam, passando a representar outro objeto ou evento (SPRADLEY, 1975; VAUGHN, 1995; STRATI, 1998).

Também é importante destacar a capacidade do ser humano de criar livremente os símbolos e combiná-los em uma grande variedade de novos arranjos. Em suma, os símbolos denotam objetos específicos, designam suas categorias e constroem significados que representam os atributos destes objetos. Possuem significados referenciais e sociais, sendo que referencial restringe-se à relação específica entre o símbolo e o objeto e o social amplia o significado por sua utilização em determinadas situações sociais (RODRIGUES, 1972; SPRADLEY, 1975).

Desta forma é possível constatar a crescente influência das variáveis subjetivas organizacionais sobre os processos de gestão. A cultura organizacional é constituída com base em símbolos, narrativas, linguagem e mitos, entre outros, que permeiam o tecido da organização e manifestam-se em todas suas ações, seja no âmbito individual ou coletivo (VAUGHN, 1995; STRATI, 1998; BOURDIEU, 1998). Em especial destaca-se a sua importância nas relações sociais e de poder, pela contribuição ativa na construção e reconstrução da realidade organizacional por meio de valores, objetivos e crenças que são compartilhadas por indivíduos associados com base em similitude de seus interesses pessoais, alinhados ou não com os interesses organizacionais (WEICK, 1995; BLANCHARD, HERSEY e JOHNSON, 1996; BERNSTEIN, 2005).

Quando a organização passa por mudanças, seja por motivo de reestruturação interna ou por pressão externa, ocorre também mudança da cultura organizacional. A mudança cultural pode ser definida como um processo por meio do qual alguns membros de um grupo social revisam o seu conhecimento cultural e o usam para gerar e interpretar novas formas do comportamento social (BOLON e BOLON, 1994; CARTER, 1998). Pode-se afirmar que toda mudança cultural se constrói com base em novas formas de pensar, novas idéias e novos mapas cognitivos que fundamentam as manifestações comportamentais. A mudança cultural pode ser entendida em termos de quatro processos relacionados: inovação, aceitação social, performance e integração (LOK e CRAWFORD, 1999; EDWARDS, BELANGER e WRIGHT, 2002).

A mudança mais relevante ocorreu na ALFA, devido a sua transformação de empresa familiar, de origem nacional, numa cidade de médio porte no estado do sul do Brasil, para subsidiária de uma corporação presente no mundo todo e com a matriz sediada nos Estados Unidos. Além da alteração dos referenciais da cultura organizacional, em virtude da transferência da propriedade da empresa, ocorreu, também, a modificação dos símbolos

representativos da cultura nacional. Os parâmetros e critérios que balizavam as regras e procedimentos, o “certo” e “errado”, o posicionamento individual dentro do universo organizacional e as relações sociais que serviam de suporte para os indivíduos passaram por revisões e ajustes, com o objetivo de facilitar a incorporação da nova cultura, de seus valores e de todo conjunto simbólico subjacente.

Para que a inovação possa resultar em mudança cultural ela deve ser bem-sucedida na influência do comportamento social. O respectivo sucesso é obtido quando uma inovação é empregada pelos membros de um grupo social para gerar uma experiência ou comportamento. Já o aspecto de integração se reflete na constatação de que as inovações são aceitas, quando elas apresentam a capacidade de combinação com os comportamentos sociais pré-existentes (RODRIGUES, 1972; HABERMAS, 1993; WEICK, 1995; WALLER, HUBER e GLICK, 1995; VERGARA, 2006).

Com o objetivo de tornar a mudança da cultura organizacional da ALFA menos traumática, a corporação que adquiriu as cotas de participação da empresa brasileira preservou o corpo funcional sem alteração durante vários meses que se sucederam à referida transação. Foram mantidos, inclusive, os gerentes que ocupavam os cargos de gestão com base na relação de laços de família com o antigo proprietário da empresa. Nesse período, a matriz norte-americana investiu na interação social entre profissionais brasileiros da nova filial e executivos estrangeiros que foram transferidos para Brasil, com o objetivo de transferir conhecimentos de processos e padrões adotados e utilizados por outras subsidiárias.

Esta abordagem encontra respaldo na literatura que versa sobre o tema, segundo a qual a aceitação social de uma inovação consiste de três momentos: (i) aprendizagem sobre a inovação; (ii) aceitação da inovação como válida; (iii) revisitação do conhecimento cultural para incluir a inovação. Há pesquisas que evidenciam rejeição de algumas das inovações por implicar em mudanças também em outros aspectos do comportamento cultural. Muitas inovações também falham devido ao fato de que os indivíduos que as adotam possuem baixo nível de prestígio social e carecem de poder de influência sobre outros indivíduos (GRIMES, 1978; BOURDIEU, 1998; WHITLEY, 2000; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005). Desta forma, as pessoas de nível social mais elevado ou detentoras de maior influência social e poder podem rejeitar a inovação apenas porque a mesma está associada com pessoas de nível social mais baixo. A literatura também destaca a importância do momento mais apropriado para a introdução de inovações sob o risco de sua rejeição (HABERMAS, 1993; BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGHT, 2004).

O presidente da GAMA incluiu no desenho do *briefing* dos profissionais a serem selecionados no mercado, com o objetivo de integrar a equipe de pesquisadores da área de P&D, as características e perfil de liderança, embasado no conhecimento técnico notável, além de contemplar no planejamento do processo da mudança cultural ocupação de posições de destaque por estes profissionais na hierarquia organizacional. Intuitivamente, percebeu que dificilmente obteria o sucesso na introdução de novos valores culturais, voltados para facilitar a incorporação da inovação nas práticas organizacionais, se não preparasse um ambiente favorável para facilitar o processo de influência e convencimento, por meio de interação social.

Um *modus operandi* similar foi adotado na BETA, por meio da contratação do atual gestor, Henrique, de relevante competência e notável histórico profissional, com passagens por empresas de grande porte nacionais e internacionais e vivência no exterior. O prestígio e reconhecimento no grupo de técnicos transformaram em referência suas percepções tanto de caráter pessoal como profissional, exercendo, desta forma uma importante influência na construção da realidade percebida pelos técnicos e na interpretação das práticas de inovação (VAUGHN, 1995; STRATTI, 1998).

Ainda, na GAMA, com o objetivo de internalizar a base conceitual sobre a inovação e suas diversas formas, efeitos, vantagens e benefícios, tanto para a organização como para todos os indivíduos que a incorporam naturalmente nas suas práticas e no seu cotidiano, suas relações e seu discurso, foram programadas diversas ações e eventos. Dentre eles destaca-se a realização periódica de reuniões departamentais com a inovação e sua tipologia como pauta central. Em períodos temporais mais espaçados eram programados seminários internos, para maior número de colaboradores, com a programação de um dia ou turno, com convidados externos, palestrantes profissionais, consultores, professores e também executivos de empresas reconhecidamente engajadas no processo de desenvolvimento de soluções inovadoras, para falar sobre a inovação. Além disso, foram adquiridos livros e periódicos sobre o tema inovação e eventualmente eram enviados por *email* artigos ou reportagens com foco no mesmo assunto.

De forma similar, apenas em menor escala, a ALFA, a subsidiária brasileira da empresa norte-americana, incentiva a interação entre seus colaboradores com o objetivo de promover o compartilhamento do conhecimento e das práticas bem sucedidas em todas as áreas de conhecimento. Além disso, o colaborador que percebe a oportunidade de aperfeiçoar seu conhecimento na sua área de atuação específica, que pode beneficiar a empresa, por meio de introdução de práticas inovadoras, com base na interação com outras empresas ou outros

profissionais, através da participação em encontros, seminários e congressos, contará com o apoio pleno da empresa. Para tanto, deverá apenas elaborar um projeto, com detalhamento da ação e de seus benefícios.

Chaharbaghi e Newman (1996) argumentam que ao tratar o trabalho como socialmente construído e a atividade de inovação como a aprendizagem integrada, as organizações podem criar novo conhecimento, modelos e ferramentas e adquirir novas experiências para alcançar resultados que almejam e precisam para sua sobrevivência e crescimento. Entretanto, é importante destacar que a pretendida transformação cultural, com base na adoção do modelo de inovação tecnológica e organizacional não ocorre de forma imediata. Verifica-se, na maioria dos casos, que a resistência maior à mudança é de colaboradores com mais tempo na organização, uma reação natural face à migração de uma situação de certeza para a uma situação desconhecida.

A GAMA, organização com quase cinquenta anos de existência, se consagrou no seu segmento de atuação, com a dedicação quase plena ao *cluster* coureiro-calçadista do Vale do Sinos. Com fortes vínculos, decorrentes, entre outros fatores, da identificação cultural e étnica com os empresários daquela região, a empresa obteve um razoável crescimento, ao longo dos anos, assegurando a seus colaboradores um ambiente de trabalho estável e sem grandes sobressaltos. Como um tipo de reciprocidade, recebeu em troca a lealdade e permanência durante períodos de tempo bastante longos, não sendo raro encontrar trabalhadores que tiveram a empresa como primeira e única experiência profissional, vindo a se aposentar na organização.

No entanto, o mundo mudou, corroendo e minando os pilares de relativa estabilidade que foi mantida em vários países, por décadas, de forma quase artificial, por meio de intervenção governamental. As organizações obrigaram-se a abdicar de vários dos paradigmas vigentes, dentre eles a imagem de estabilidade de regras no mercado. Ao se confrontar com novo ambiente, altamente concorrencial, e aumento brusco de taxas de risco vinculado repentinamente à atividade empresarial, os empresários não tiveram a menor dúvida em compartilhar o novo clima, de instabilidade, de insegurança, incerteza e de medo do futuro, com seus colaboradores. Foi o caso, também, da empresa GAMA, onde as regras e acordos informais foram colocados em cheque e, acabaram sendo rompidos, com a globalização dos mercados e depois com a mudança da presidência.

Com base em pesquisa realizada sobre casos de mudança de cultura organizacional, Kovach e Parish (1988) perceberam que as pessoas nas organizações podem reagir à proposta de mudança de três formas diferentes: (i) aquelas que se convencem pela idéia do novo; (ii)



pessoas que precisam analisar o planejamento cuidadoso do processo de mudança e (iii) os demais que só “compram” a proposta após apresentadas evidências concretas do sucesso obtido. Dentro desta concepção, entende-se que é o papel do gestor, na qualidade de líder, de compreender a realidade organizacional, identificar e interpretar as dimensões subjetivas da organização, dos grupos e líderes informais, os mitos, símbolos, narrativas, história, práticas e rituais da organização. O objetivo central de sua atuação seria encontrar a forma eficaz de construir a realidade organizacional onde as aspirações e expectativas individuais e coletivas estejam alinhadas com a missão da organização.

Trata-se de um desafio relevante para qualquer gestor. No entanto, esta capacidade de leitura da subjetividade presente no ambiente social de uma organização não pode ser considerada, de forma, alguma, inata, exigindo muito interesse, vontade e dedicação por quem se dispuser a aprender a lidar com elementos tão abstratos. O caráter e perfil pessoal, além da história de vida, experiências anteriores, de cunho pessoal e profissional, complementam o conjunto de variáveis que podem influenciar a capacidade do gestor em lidar com situações de alto grau de subjetividade no processo de mudança cultural, com o foco em incorporar a inovação dentre as práticas organizacionais.

Existe uma tendência nas empresas de base tecnológica em empossar profissionais com perfil técnico em postos hierárquicos mais elevados na estrutura organizacional, como ocorreu nas empresas ALFA, BETA e DELTA. Esta situação, no entanto, tem também suas exceções à regra, como é o caso da empresa GAMA, onde o presidente da empresa, sucessor do fundador, possui a formação acadêmica em administração de empresas. Coincidentemente (ou não) as narrativas facultaram a percepção de melhor desempenho no tocante a gestão da dimensão subjetiva justamente na GAMA, onde o gestor conduziu com muito cuidado o processo de reconstrução da realidade organizacional.

Revisando a literatura é possível perceber que, na medida em que os mercados apresentam cada vez maior grau de incerteza, exigindo das organizações adoção de novas práticas, de novos conceitos e de modelos de gestão (BERMAN e HAGAN, 2006), enfim, a incorporação da inovação dentro da cultura organizacional, destaca-se a importância da liderança para conduzir o referido processo na organização (DIONNE, YAMMARINO, ATWATER e SPANGLER, 2004). Entende-se que é a liderança que se encontra em posição de interpretar o ambiente externo à organização, adequando a estratégia organizacional e estabelecendo parâmetros e referenciais que orientarão as ações da empresa (KOVACH e PARISH, 1988).

Cabe ressaltar que a capacidade de fazer a leitura e interpretação de cenários, juntamente com a correta avaliação da repercussão que as variáveis ambientais externas podem produzir sobre a organização, não pressupõe a competência na condução do processo de tradução dos sinais na reconstrução da realidade intra-organizacional (BATEMAN e ZEITHAML, 1989). Da mesma forma como a percepção do risco iminente à organização, decorrente da entrada de novos *players* no mercado ou da aprovação de marcos regulatórios, de legislação pertinente, que podem afetar a organização, não significa que estas informações serão corretamente tratadas, em termos de adequação de processos e em período certo (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

A história da BETA e da GAMA representam exemplo de algumas dificuldades que muitas organizações, principalmente de cunho familiar, enfrentam, na adequação de suas operações às condições contextuais do mercado em permanente mutação. Empresas tradicionais, com várias décadas de existência, acostumadas a operar com regras estáveis e sem grandes sobressaltos, com equipes de funcionários leais, quase que numa relação de cumplicidade, de troca de estabilidade pela lealdade, ao se deparar repentinamente com oscilação e variabilidade do mercado, demoram mais tempo para tomar decisões de adequação da estrutura interna.

Este foi o foco dos estudos promovidos por Ahn, Adamson e Dornbush (2004) e Nixon (1992) que investigaram como o processo de ingresso de novos concorrentes em determinados mercados e conseqüente acirramento da competição em termos globais forçaram os gestores a rever as políticas organizacionais. Constataram que em virtude destas mudanças no ambiente externo ocorreram alterações em padrões de comunicação, no fluxo de capitais transnacionais, na concepção de novos modos de organizar e atuar (redes e alianças), além de avanços significativos em evolução tecnológica. A alteração das condições de competição foi acompanhada pela mudança de perfil da demanda de clientes, que passaram a exigir produtos de melhor qualidade e de menor preço, além de adoção de medidas que evidenciam a consciência ecológica e de responsabilidade social das organizações que atuam no mercado.

Destarte justifica-se a busca constante e crescente das organizações por lideranças capazes de conduzir com sucesso o processo de mudança de cultura organizacional de modo que possam desenvolver competências internas para se adaptar a este ambiente em permanente transformação. A importância é corroborada pelo fato de que as organizações que possuem melhores condições em responder às mudanças ambientais se tornam mais atrativas

para os investidores e para os talentos realimentando, assim, o processo de melhoria do seu posicionamento mercadológico (SELZNIK, 1971; LAKOMSKI, 2001; HANSSON, 2002).

A importância do processo de liderança se evidencia também quando as ações orquestradas para promover a mudança da cultura organizacional resultam em conflito, com base na polarização deste entre os adeptos das alterações propostas e aqueles que interpretam que serão afetados ou atingidos negativamente. No entanto, ao mesmo tempo, constata-se, também, que na maioria das organizações as pessoas percebem que estão sendo subaproveitadas em relação a suas capacidades e competências, estando ansiosas por mudanças, expressando esta vontade por queixas e reclamações (NIXON, 1992).

Vários trechos de narrativas coletadas na empresa GAMA evidenciam a ansiedade e o desejo dos integrantes organizacionais mais jovens e no início da carreira, em ver as mudanças em processo de planejamento na organização acontecer. Interpretam que as mudanças poderiam ocorrer no período de tempo mais curto. Ao mesmo tempo, existem pessoas que se sentem ameaçadas e prejudicadas pelo processo de mudança como comenta Graziela, uma das técnicas e coordenadoras de uma linha de produtos:

...toda mudança causa um stress, mesmo quando se trata de uma mudança saudável como essa, porque o ser humano não está tão aberto a mudanças assim, por isso sempre existem pessoas que sofrem muito durante esse processo, como também existem os que sofrem menos, em termos de estrutura de equipe, organizacional, etc. Mas isso faz parte, faz parte do jogo e é extremamente necessário.

Ao tratar da relação entre cultura e liderança, Schein (1988) argumenta que os dois são lados da mesma moeda. Os líderes criam a cultura organizacional original e são também eles que, uma vez que a cultura existe, determinam o critério para a liderança e definem as condições de quem poderá ser (ou não) o líder. Mas se as culturas se tornam disfuncionais, é papel do líder de perceber e identificar os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e gerenciar a evolução cultural e direcioná-la de tal forma que a organização possa sobreviver no contexto em mudança.

A identificação dos elementos que não estão em alinhamento com as alterações que a cultura organizacional deverá assimilar, com base na interpretação da liderança organizacional, raramente é pacífica, tranquila e – é claro – isenta. Subjetividade e critérios nem sempre claros permeiam o referido processo de avaliação, evidenciando o conflito da subjetividade e objetividade; vivência e tradição; novo contexto competitivo, além de certa crise de valores pessoais (PLYMIRE, 1993; PETTIGREW, BERTERO, DUTRA e MAANEN, 1996; SIMS, 2000; SHEARER, HAMES e RUNGE, 2001; SILVA, 2002).

Pessoas, processos, funções, tarefas e atividades que eram consideradas centrais até meses atrás passam a ser considerados empecilhos na direção da nova formatação

organizacional, da mudança considerada necessária e da inovação. As organizações que são vitimadas por esse tipo de conflito existencial são justamente as empresas familiares e tradicionais, onde o processo de mudança, notadamente nos seus aspectos culturais, profundamente arraigados, principalmente nas pessoas, toma as proporções de sofrimento mais intenso (MOTTA e CALDAS, 1997).

Lakomski (2001) observa que as práticas culturais são apreendidas como estruturas cognitivas, sendo que este processo de aprendizagem é inquietante, gera ansiedade e é propenso ao acionamento dos mecanismos de defesa. Se o líder desconhecer o funcionamento dos processos de mecanismos de defesa, a cultura assumirá o controle e ele será gerenciado pela cultura vigente ao invés de realizar a sua gestão.

A centralidade do papel do líder no processo de mudança da cultura organizacional é destacada também por Nixon (1992) que entende que o êxito será atingido apenas se ele: (i) criar a sua própria visão da organização, da sua parte e dele mesmo; (ii) definir e planejar poucas, mas significativas, intervenções na organização, com potência para gerar repercussão dentro desta; (iii) desenvolver relações de amizade com o corpo gerencial; (iv) construir sua própria rede de contatos dentro da organização, com pessoas dispostas a apoiá-lo; (v) contar com apoio externo à organização como família e amigos próximos. Neste sentido, o líder deve desenvolver a capacidade de aprender a acolher com tranquilidade a mudança e a incerteza, procurar enxergar toda a situação, se perceber como líder que forma líderes e como alguém que sempre precisa aprender. O líder deve, também, criar um ambiente de celebração, encorajamento e de apoio, possuir alta auto-estima, saber questionar, ouvir e receber críticas (SELZNIK, 1971, LAKOMSKI, 2001).

O processo de mudança da cultura organizacional, promovido pelo novo presidente na empresa GAMA, refletiu a preocupação e cuidado com a gestão da subjetividade do universo organizacional, incluindo o respeito ao ritmo das pessoas em termos de assimilação do contexto. Esta foi a impressão presente em todas as narrativas, com observações que destacaram positivamente a organização de eventos internos com vista a nivelar conceitualmente a inovação como novo foco da atuação organizacional. O clima de confraternização e principalmente a participação ativa do presidente e de toda a diretoria, envolvida com a organização dos eventos, convergindo num mesmo discurso, incentivando e apoiando novas iniciativas e interação entre os colaboradores.

Durante o estudo do processo de fusões e aquisições, Shearer, Hames e Runge (2001) sugeriram um modelo de gestão da mudança de cultura organizacional em virtude da necessidade de modificar os valores e crenças enraizadas entre as pessoas na organização que

apontaram como uma das principais dificuldades à introdução de novas características culturais. Como primeiro passo recomendam que o líder deverá ter claro o tipo de cultura organizacional que pretende criar. Esta nova cultura organizacional deverá estar respaldada em estratégia organizacional e ser compartilhada com todo o corpo gerencial e de supervisão. Deste alinhamento devem ser originados os objetivos e metas inteligíveis e possíveis de serem operacionalizadas.

Ao analisar as narrativas das quatro empresas estudadas foi possível perceber que a clareza dos objetivos da reorientação estratégica da organização, com o foco em inovação, estava mais presente nas empresas GAMA e BETA, as duas que permaneceram sob o comando familiar. A ALFA e a DELTA, empresas que passaram da gestão familiar para profissional, apresentaram o conhecimento da intenção estratégica da organização de privilegiar a inovação como foco estratégico, mas não com tanta ênfase e intensidade como as duas empresas anteriores. A presença simbólica do principal detentor do poder organizacional, na empresa, de forma constante, reforçando a mensagem e o discurso, pode estar entre os motivos da referida variação no tocante a percepção dos colaboradores.

O líder também deverá estar ciente de que a cultura organizacional é um fenômeno sistêmico e que, ao englobar todas as pessoas que participam da organização, será exercida a influência mútua pelas relações construídas. Desta forma líder deverá ser capaz de inspirar a confiança e respeito, tanto do corpo gerencial como de todos os demais colaboradores, com o objetivo de reduzir a resistência à sua visão da nova cultura organizacional. Shearer, Hames e Runge (2001) identificaram também que a nova cultura organizacional obtém maiores chances de sucesso se o líder apresentar traços comportamentais semelhantes ao do corpo gerencial, principalmente em termos de valores e crenças. Mas o item mais importante para o processo de mudança organizacional foi considerado o processo de comunicação, por representar o meio de compartilhamento de idéias do líder.

É fato de que nas empresas familiares os gestores organizacionais selecionam seu corpo diretivo com base na afinidade de interesses, de laços familiares e de amizade. Apesar de uma infinidade de aspectos negativos que podem ser apontados, que depõem contra esta prática, é inegável a maior facilidade de consolidar definições e convergir para a mesma base discursiva do respectivo corpo diretivo. Ao menos foi o que transpareceu através das entrevistas nas empresas GAMA e BETA, que apresentam as características retro citadas. A percepção do líder da alteração das condições do ambiente externo e a conseqüente tradução em estratégias, metas, visões e objetivos organizacionais foi realizada nestas duas empresas com maior tranqüilidade e menor nível de resistência.

Focando o processo de mudança, Kovach e Parish (1988) recomendam que a liderança proceda com base em três grandes objetivos: a) deixar claro o que é de fato importante, b) fazendo o que de fato importa e c) fazer a diferença. Para atingir os três macro objetivos são consideradas essenciais cinco funções: 1) desenvolvimento de consciência (de si, dos outros e da realidade circundante); 2) se dar conta do que se conhece; 3) comunicação constante (falar e ouvir todos os envolvidos, compartilhar e gerar idéias); 4) planejar e 5) agir.

Na mesma linha, Schein (1988) recomenda um modelo de gestão de mudança de cultura organizacional. Argumenta que a organização deverá inicialmente passar pela experiência de “descongelamento” de crenças e pressupostos tradicionais. Esta fase é seguida pelo segundo momento caracterizado pelo processo de reestruturação cognitiva. Esta etapa é, em parte, definida pela aprendizagem no método de tentativa e erro ou pela imitação do modelo com o qual os demais participantes organizacionais se identificam. O resultado deste processo é a redefinição cognitiva da parte essencial dos pressupostos organizacionais básicos. Finalmente, uma vez que a reestruturação cognitiva é completada, realiza-se o processo de “re-congelamento” da mudança.

É possível constatar que o referido processo de reestruturação implica, muitas vezes, em intervir no quadro funcional, como foi evidenciado principalmente nas empresas ALFA e GAMA. As pessoas que não demonstram alinhamento com a proposta de ajuste estratégico e incorporação de novas práticas e discursos institucionais, por “n” razões, de natureza pessoal ou profissional, podem ser interpretadas como empecilhos para a implantação das referidas mudanças. Como consequência constatou-se, nas duas empresas, o desligamento dos referidos profissionais.

Schraeder, Tears e Jordan (2005) constata, por meio de pesquisas realizadas no setor público, atualmente sujeito a pressões externas para promover mudanças estruturais, que a resistência à mudança pode ser mitigada pela realização de treinamentos com o objetivo de desmistificar as novas práticas e reduzir o grau de incerteza e insegurança das novas proposições. Demonstram, também, a importância do exemplo do líder ou gestor, na adoção do modelo proposto e a constante interação com os participantes organizacionais, por meio de compartilhamento de idéias e visões, via processo de comunicação adequado e assertivo.

Destarte, emerge a efetividade da ação dos principais executivos das empresas GAMA e BETA, que fizeram a questão de participar ativamente e pessoalmente no processo de introdução de novos valores e detalhamento da nova visão da organização, fundamentada em inovação. Reuniões, seminários internos, palestras promovidos com este fim propiciaram condições com vistas a facilitar e acelerar o respectivo processo, na empresa GAMA. No caso

da BETA, em virtude de equipes de colaboradores numericamente reduzidas, as reuniões e a proximidade física maior e mais freqüente corroboraram e respaldaram a incorporação das respectivas práticas desejadas pela cúpula da organização.

Sims (2000) sugere que o primeiro passo do líder que pretende promover a mudança da cultura organizacional consiste na sua compreensão, assim como de suas diferentes subculturas. A comunicação do propósito da mudança deverá ser acompanhada do alinhamento organizacional, com atenção especial para o desenho das estruturas organizacionais e sistemas. Podem ser destacados a liderança e supervisão, processo admissional, promoções, avaliação de desempenho e recompensa, plano de carreira e treinamento, planejamento e estabelecimento de metas e objetivos, processo de orçamentação e de alocação de recursos, processo de comunicação e acesso a informações, auditoria e controle. Evidencia-se a fundamental importância da liderança pelo exemplo para criar e manter a cultura organizacional.

A segmentação da área de pesquisa e desenvolvimento da GAMA em subunidades, seguindo o critério de linhas de produtos com similaridade de finalidade de aplicação (setor econômico) evidenciou o reconhecimento da necessidade de lidar com subgrupos, com vistas a facilitar a introdução de novos conceitos e práticas na organização. Além da gestão mais eficiente, a reestruturação organizacional permitiu também maior facilidade ao lidar com a subjetividade e entendimento do posicionamento grupal e individual em relação à nova proposta de alterar a estratégia e valores organizacionais.

Também a pesquisa conduzida por Lok e Crawford (1999) confirma a importância dos subgrupos organizacionais e sua influência no processo de redesenho organizacional. De acordo com as pesquisas empíricas conduzidas em ambiente hospitalar, verificaram que as práticas e crenças organizacionais apresentam “raízes” mais fortes em subgrupos e sugerem atuar através destas partes organizacionais para promover as mudanças institucionais globais.

É evidente que a formação de subgrupos recebe incentivo natural em organizações de maior porte, decorrente do número significativo de colaboradores dentro de cada uma das áreas organizacionais. Ao menos, a formação dos subgrupos formalmente constituídos, pois como a própria pesquisa com as quatro empresas demonstra, existe por trás da estrutura formal uma informal, que se compõe de subgrupos vinculados por afinidades e similitudes, independente do número de participantes. A atuação na estrutura informal torna-se tão importante quanto, ou até, mais, do que na organização formal.

Com base em resultados de pesquisa conduzida junto a 59 empresas em processo de mudança organizacional, Smith (2003) verificou que as pessoas que ocupam níveis

intermediários na hierarquia organizacional (em departamento, divisão ou unidade de negócios) têm obtido muito maiores taxas de sucesso no processo de mudança organizacional, em contraposição à gestão promovida pelos executivos posicionados em níveis hierárquicos mais elevados.

Esta é a provável razão do êxito obtido na disseminação do conceito de inovação dentro da GAMA, decorrente da reestruturação interna em unidades organizacionais com menor número de colaboradores e com o superior, de perfil muito próximo ao dos seus subordinados, o que facilitou o compartilhamento de idéias, a adoção da mesma linguagem, e da visão e valores. Esta realidade contrastou com a estrutura mais formal da empresa DELTA, uma multinacional com organização mais formal, prescritiva e funcionalista, com regras, procedimentos e padrões e distanciamento hierárquico, dificultando o compartilhamento dos ideais e valores pessoais.

Também Dionne, Yammarino, Atwater e Spangler (2004) destacam a importância de equipes organizacionais no processo de mudança das práticas organizacionais onde é evidenciada a necessidade de coesão e abertura para debate das idéias e proposições. Neste sentido, é identificada como relevante a contribuição de influência idealizada; motivação baseada em inspiração, estimulação intelectual e consideração individual para a visão compartilhada, compromisso de aprender e para a criação do ambiente propício para a constituição de equipes e grupos semi-autônomos, que favorecem, por sua vez, a comunicação intra-grupo, coesão e gestão de conflitos.

Constatou-se, com base no caso da empresa GAMA, que a constituição de subgrupos permite adoção de práticas organizacionais e de discursos que se caracterizam pela informalidade das relações internas no respectivo subgrupo. Da mesma forma como a similitude do perfil comportamental, da faixa etária, dos valores, da formação acadêmica, que aproxima os membros da equipe do superior hierárquico, facilitando a comunicação e resolução de eventuais inconformidades perceptivas.

Lakomski (2001) e Ahn, Adamson e Dornbush (2004) contribuem para o debate ao apresentar a percepção de que a idéia clássica da mudança sendo introduzida por um agente interno ou externo, onisciente e racional, representando, explicitamente, determinados interesses e implantando as soluções, é, na realidade, uma concepção errada do funcionamento organizacional. Como as organizações consistem de muitas partes interdependentes vinculadas e inter-relacionadas, os participantes organizacionais necessitam integrar a mudança proposta em seus esquemas mentais com restrições locais. O líder ou gestor, muitas vezes, detêm o conhecimento contextual que é importante, em termos



estratégicos para a organização, mas a cognição dos demais participantes organizacionais nem sempre está alinhada com a visão do líder, pela dificuldade do compartilhamento da visão estratégica e das informações que poderiam vir a contribuir na construção deste conhecimento.

São, na realidade, universos diferentes, em que gravita cada um dos ocupantes dos níveis hierárquicos diferenciados e, de certa forma, distanciados entre si. Imerso em preocupações inerentes ao seu nível de decisão dentro da organização, o gestor acaba por criar seu próprio *network*, onde os níveis hierárquicos situados mais abaixo, ou até acima, representam apenas pontos de contato, mas sem adentrar no respectivo universo. Com sua própria linguagem, fundamentada e delimitada pela necessidade de comunicação no seu nível, o gestor deve, preferencialmente, buscar apoiar-se em líderes informais que podem promover o citado compartilhamento da visão, da estratégia organizacional e das informações.

Destarte percebe-se a convergência de todos os autores no tocante à importância da comunicação dentro do universo organizacional. A comunicação é o fator essencial para o desenvolvimento interpessoal, é a mais básica de todas as necessidades, depois da sobrevivência fisiológica, permeia todas as atividades e tomadas de decisão da empresa e é pela comunicação (verbal e não verbal) que as organizações procuram agir ou exercer influência sobre os colaboradores. Krogh (2002) afirma que a boa comunicação é a base de todo o conhecimento social e Chanlat e Bédard (1996) avançam no conceito ao definir a comunicação como a própria prática cotidiana das relações sociais. No entanto, as situações de comunicação são muitas e diversificadas exigindo do líder o desenvolvimento de competência contextual, baseado na sua rede social intra e inter-organizacional (SVEIBY, 1998).

Apesar dos contrapontos no tocante ao papel do líder, é possível afirmar que o processo de mudança organizacional, da realidade percebida e da própria cultura é dependente também da forma de liderança, além do contexto, é claro (SELZNIK, 1971). Entende-se que é essencial a competência e a capacidade do líder de interpretar os símbolos, narrativas, as relações de poder, os mitos e as linguagens integrantes do universo organizacional e habilitá-lo, desta forma a construir uma abordagem mais adequada para realizar as mudanças que a organização necessitar para corresponder às expectativas do mercado (STRATI, 1998).

Esta necessidade fundamenta-se na constatação de que o tecido organizacional é construído essencialmente de relações sociais que emergem a partir da amálgama de identidades individuais e da confluência de suas expectativas, valores e visões com as finalidades objetivas da organização (BOLON e BOLON, 1994). As pessoas, enquanto

participantes do universo organizacional, passam a fazer parte da história, assumir papéis, compartilhar valores e, por meio das práticas, rituais e símbolos criam e institucionalizam um comportamento característico e idiossincrático que pode ser interpretado como cultura organizacional (AKTOUF, 1996; ALBERT, ASHFORTH e DUTTON, 2000).

A cultura organizacional representa para os participantes da organização um referencial do certo e do errado, orientando suas ações, com base na interpretação dos eventos, discursos e práticas (LOK e CRAWFORD, 1999; EDWARDS, BELANGER e WRIGHT, 2002; CHIN-LOY e HUIZENGA, 2003). Destarte, entende-se que a cultura organizacional apóia-se na realidade interpretada por seus participantes, sendo que cada pessoa contribui ativamente para moldar a realidade, ao mesmo tempo em que é influenciado pelos elementos culturais e tem a sua própria visão da realidade recriada com base na realidade organizacional interpretada por ele.

Dentro deste contexto, o papel do líder transcende os limites objetivos e assume maior importância na criação e recriação da realidade social compartilhada com o fim específico de capacitar a organização a responder a estímulos externos e atender as expectativas tanto de *shareholders* como de *stakeholders* (SELZNIK, 1971). Com este propósito gestor pode se apropriar de ferramentas que possibilitem a ele realizar, inicialmente, um diagnóstico organizacional, tanto de aspectos objetivos como subjetivos, para poder analisar, de forma compreensiva, a rede das relações sociais, das relações de poder, de processos de comunicação e de compartilhamento de significados organizacionais (WEICK, 1995).

Esta análise facultará ao gestor a identificação de pessoas chave, lideranças informais e de formadores de opinião dentro da organização, com os quais ele poderá construir alianças e desta forma permitir atuar sobre a realidade social percebida pelos participantes e influenciar a cultura organizacional constituída. Desta forma os processos de decisão que visam modificar práticas sociais, organizacionais e operacionais, já constituídas, poderão ser analisados à luz de elementos mais racionais e objetivos e permitir à organização desenvolver condições para concorrer no mercado cada vez mais competitivo e global.

#### 4.3. ANÁLISE COMPREENSIVA DA INOVAÇÃO EM P&D COMO PRÁTICA CULTURAL

A estrutura organizacional da maioria das empresas, independente do segmento econômico, é constituída por unidades organizacionais que executam funções principais e de

suporte (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002; DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2003; MARTINS e LAUGENI, 2006). Apesar dos avanços na concepção de diferentes formas de organizar os recursos, principalmente na questão de execução das atividades operacionais e até as de suporte, a idéia central da referida tipologia continua válida.

Diferentemente das áreas de apoio ou de suporte, constituídas de atividades não vinculadas diretamente à produção, como, por exemplo, a gestão financeira, de pessoas, registros contábeis e fiscais, comercialização de produtos e aquisição de insumos, entre outras, a área operacional fundamenta-se em processos que contribuem à fabricação dos produtos ou prestação de serviços. As áreas consideradas como mais vinculadas à operação, de acordo com a definição, são a produção e pesquisa e desenvolvimento, que também é denominada, em muitas organizações, como engenharia de produto (WEBSTER, 1991; HILL, 1994; SLACK, 1993).

A área operacional assumiu, ao longo da história, características estereotipadas que atribuem a ela imagens, dentro do universo organizacional, representativas de um padrão, o qual se refere à sua dimensão técnica e tecnológica, de definições precisas, de tempos, processos e métodos, com encadeamento e combinação de tarefas, entre outros (HABERMAS, 1993). Apesar das evidências terem demonstrado a riqueza da vida social existente nas linhas de produção da época, baseada na rede de relações interpessoais, decorrente da intensa interação entre os trabalhadores, a imagem mecanicista da área operacional e de todos que nela estavam inseridos dominou a literatura da primeira metade do século passado. Nem mesmo os resultados das pesquisas conduzidas, já no início do mesmo século, por Elton Mayo (HOMANS, 1975) e seu grupo de estudiosos, que deram origem à renomada Escola de Relações Humanas, conseguiram redimensionar ou reposicionar a imagem do trabalhador alocado na produção como operador de máquinas.

Um dos principais motivos que respaldam a construção do referido estereótipo da área operacional talvez possa estar no objetivo da organização em otimizar a utilização de seus recursos. Esta priorização justificou a adoção, pelas organizações do início do século XX, dos princípios de administração científica, caracterizados pela concepção e desenvolvimento de métodos e técnicas que facultaram às organizações a apropriação dos processos de produção e, em especial, do trabalho dos operários (COURPASSON, 2000).

Desta forma o gestor organizacional podia organizar inicialmente o trabalho sob o ponto de vista funcional para depois definir o perfil de executores operacionais das tarefas, tanto em termos de capacidade mental como física (PEAUCELLE, 2000). Esta abordagem se caracterizava pela análise, descrição e divisão das etapas de fabricação em atividades e tarefas

delimitadas, tanto no escopo como em complexidade (FELLS, 2000). Para Fells (2000) a divisão do trabalho, disciplina e ordem justificam-se pela necessidade organizacional de subordinação de interesses individuais a interesses gerais.

A referida abordagem normativa e funcional do mundo do trabalho e, especificamente, das atividades operacionais teve uma grande repercussão e influenciou os gestores e pesquisadores durante décadas, obtendo destaque na literatura especializada até os dias atuais (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984; WHEELWRIGHT, 1989; WEBSTER, 1991), apesar da multiplicação de evidências que se opõem aos preceitos normativos e funcionalistas que pautam esta visão (VERGARA, 2006). O eixo central, que consolida a visão oposta a esta abordagem, apóia-se no repúdio à forma de gerir pessoas alocadas na área operacional, interpretando-as como máquinas e equipamentos, destituídas de humanidade, incapazes de pensar, isentas de sentimentos e afeto.

As recomendações de formatação técnica e padronizada de processos operacionais parecem não admitir a existência e muito menos a interferência da dimensão subjetiva (BARNARD, 1979; PERROW, 1986; FAYOL, 1994; TAYLOR, 1995; PARKER e RITSON, 2005). No entanto ela existe pelo simples fato de que as pessoas não abandonam o seu lado humano ao adentrar na área operacional. O ato de desconsiderar a existência da subjetividade, do sentimento e do pensar, individual ou coletivo, comprovadamente nem sempre alinhado com os interesses da organização, pode, neste caso, potencializar o risco de conflito de interesses e, ao invés de preservar os índices de produtividade, reduzi-los (ETZIONI, 1981; PERROW, 1986).

A segmentação da área de pesquisa e desenvolvimento em unidades focadas por linhas de produtos possibilitou à GAMA introduzir uma estrutura que facultou a interação social entre colaboradores daquela unidade, facilitando e estimulando o compartilhamento de idéias, de conhecimentos, de referenciais técnicos e de práticas. Por ter sido a iniciativa da própria organização o novo formato suscitou sentimentos positivos em relação à empresa e seu corpo gestor. A adoção do novo modelo de gestão da referida área organizacional foi interpretada por todos os entrevistados como decisiva no tocante a incorporação das práticas de inovação em P&D.

O advento de novas teorias organizacionais, como a teoria contingencial, gestão sistêmica, visão baseada em recursos e de programas estruturantes como gestão pela qualidade, entre outros, introduziu novos componentes e elementos a serem considerados na concepção de arranjos de recursos e processos, com o fim específico de atingir os objetivos da organização. O conhecimento individual e coletivo tornou-se relevante para a constituição de

diferenciais competitivos, exigindo do gestor um novo tipo de postura e atitude em relação à coordenação de pessoas na área operacional (ARGYRIS e SCHÖN, 1996; BROWN e DUGUID, 2001; CHAPMAN e HYLAND, 2004; VERGARA, 2006).

Como resultado principal, constatou-se que o indivíduo da área de manufatura deixou de ser coadjuvante e passou a ser protagonista. A máquina deixou de ocupar o papel de destaque, cedendo o lugar para processos conduzidos por pessoas, com os equipamentos auxiliando na execução e não mais o inverso, com os indivíduos servindo às máquinas, conforme algumas caricaturas literárias do início do século (FISCHER, 1996). Dentro desta nova abordagem e consonante com a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV) amplamente difundida entre os pesquisadores na área de gestão, a tecnologia passou a ser interpretada como um tipo específico de recurso (HAYES, PISANO, UPTON e WHEELWRIGHT, 2005). Barney (1991) classificou os recursos em três categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional. A categoria física incluiu máquinas, projetos e desenhos técnicos; a categoria humana considerou as habilidades e conhecimentos dos colaboradores; e a categoria organizacional representou sistemas de produção e procedimentos da qualidade (TSANG, 1997).

Vale destacar que, dentro da abordagem antropológica, considera-se que a tecnologia consiste do conhecimento cultural do processo produtivo e operacional, notadamente na questão de manuseio e operação de máquinas e equipamentos. Esta constatação contrária, em parte, o senso comum, segundo o qual a tecnologia é representada pela evolução inovadora das máquinas e equipamentos, pois identifica no conhecimento a fonte do desenvolvimento e aperfeiçoamento de máquinas, equipamentos e produtos. Na realidade trata-se do conhecimento cultural intrínseco e dependente de um determinado contexto e ambiente específico, onde as máquinas e equipamentos configuram artefatos culturais (SPRADLEY, 1975; GEERTZ, 1989).

Normalmente a coordenação dos diferentes tipos de conhecimento dentro da organização, com a finalidade de incorporá-los ao processo de concepção de inovação tecnológica, tanto de produtos como métodos e técnicas de produção é papel da área de pesquisa e desenvolvimento – P&D. Com concepção original fundamentada em critérios objetivos, normativos e técnicos, a área de P&D foi estruturada para a realização de atividades operacionais de pesquisa básica e aplicada, mas sempre voltada para a sustentabilidade econômica (WESTWOOD e SEKINE, 1988; STOKES, 2005). Ao longo do tempo houve ampliação da função de P&D, com a inclusão de “uso” ou “utilidade”, transcendendo a mera

viabilidade econômica e permitindo à organização visualizar novos benefícios das atividades vinculadas a P&D (STOKES, 2005; O'CONNOR e AYRES, 2005).

A área de P&D representa, dentro da organização, a fonte de geração de conhecimentos especializados que podem agregar valor ao *portfolio* de produtos que a empresa oferta no mercado e ocupa-se com estudos e pesquisas que resultam na concepção e proposição de métodos mais eficientes de produção, com menor custo e menor tempo de execução. Desta forma a questão de fazer ou não fazer P&D não é mais central para maioria das organizações, constituindo-se de um requisito obrigatório institucional e legitimizador junto ao setor econômico ao qual a organização está vinculada.

A noção pré-concebida do funcionamento, composição e *modus operandi* da área de P&D fundamenta-se em artefatos e processos eminentemente objetivos e observáveis o que permite a inferência e conseqüente construção de uma imagem estereotipada desta unidade organizacional. O Manual de Oslo (1997), que sistematizou as vertentes teóricas relativas à inovação tecnológica, concebeu as tipologias e categorias de inovação, tornando-se assim uma referência mundial para o tema em questão, focou, essencialmente, as atividades necessárias para a realização da inovação de produtos e processos, reforçando a importância da área de P&D.

Ao proceder à revisão da literatura de cunho acadêmico, que trata do tema de inovação e P&D, constata-se que a percepção de seus processos operacionais e de suporte, de tomadas de decisão tanto em nível tático como em nível estratégico, gravita em torno das imagens pré-concebidas e estereotipadas da área, construídas com base em aspectos técnicos e quantitativos. São destacadas as atividades de pesquisa básica, aplicada, experimental, *design*, engenharia de produto e de processo, além do desenvolvimento do produto e sua transferência para a produção (FIATES e FIATES, 2006).

No entanto, o conceito de P&D, compartilhado por várias fontes (Manual de Oslo, 1997; MCT, 2007; Manual Frascati, 2002) define as suas atividades como qualquer trabalho criativo e sistemático realizado com a finalidade de aumentar o estoque de conhecimentos, inclusive o conhecimento do homem, da cultura e sociedade. Estes conhecimentos se destinariam à utilização específica voltada para a descoberta de novas aplicações, aliando a ciência, tecnologia, racionalidade, eficácia e eficiência.

Destarte percebe-se o destaque para o conhecimento e criação, duas características que exigem a participação ativa do ser humano (POLANYI, 1966; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; RAELIN, 1998; MIZRUCHI e FEIN, 1999; KREMIC, 2003). Identifica-se, desta forma, a contradição entre as abordagens tradicionais e estereotipadas da área de P&D e da

realidade desta unidade organizacional que se apóia no trabalho de indivíduos que possuem histórias, ideais, sentimentos, desejos, aspirações e expectativas em relação à organização e ao grupo de pessoas com quem compartilham o espaço de trabalho.

Todos os dezenove profissionais entrevistados, das quatro empresas estudadas, apresentam perfis diferenciados, de ampla variedade de origem social, de formas de ingresso no mercado de trabalho, de diferentes trajetórias pessoais, com base nas quais cada um construiu a sua visão particular do mundo, das organizações, das prioridades, de preferências, etc., que foram decisivos para adoção de determinados comportamentos futuros. Dentre os pontos em comum entre os profissionais, ou, ao menos, da maioria deles, está a formação acadêmica, de caráter eminentemente técnico.

Esta tecnicidade é objeto da abordagem de Habermas (1993) e Demo (2003) que percebem a manifestação da racionalidade e objetividade em várias ações organizacionais, com destaque para a correta eleição de estratégias, interpretadas à luz da adequada utilização de tecnologias e pertinente instauração de sistemas. Esta referida racionalidade baseia-se em razão técnica que pode se transformar em uma forma de ideologia, pois não só a sua aplicação, mas já a própria técnica pode refletir a dominação metódica, científica, calculada e calculante. Esta constatação se fundamenta no argumento de que determinados fins e interesses da dominação não são outorgados à técnica apenas “posteriormente” e a partir de fora, mas inserem-se já na própria construção do aparelho técnico; a técnica é, em cada caso, um projeto histórico-social.

Os profissionais que foram entrevistados, nas quatro empresas, percebem a sua importância no contexto organizacional, pelo fato de terem oportunidade de interagir, na maioria das vezes, com a própria diretoria, de serem ouvidos e estimulados a se posicionar acerca de projetos em desenvolvimento. É claro que o grau de proximidade com a diretoria variou muito em função da estrutura hierárquica, mas não reduz a sensação de responsabilidade individual e do grupo quanto a contribuição para o resultado financeiro da organização.

É importante destacar, também, que a ação instrumental orienta-se por regras técnicas que se apóiam no saber empírico. Estas regras podem levar em cada caso a prognoses sobre eventos observáveis, físicos ou sociais que podem revelar-se verdadeiros ou falsos. O comportamento da escolha racional orienta-se por estratégias que se baseiam num saber analítico. Implicam deduções de regras de preferência (sistemas de valores) e máximas gerais; estas proposições estão deduzidas de um modo correto ou falso. Os especialistas e técnicos

habitam o universo de estruturas averiguadas e extremamente sutis, ou seja, “o mundo das regularidades quantificadas” (HABERMAS, 1993).

Apesar da objetividade, da quantificação e do aparente, é facultado ao técnico optar por rumos para a condução da pesquisa, adotar sistemas específicos de codificação e de registros, exercendo, desta forma, o seu poder sobre o processo de desenvolvimento de novas tecnologias. É de praxe realizar a consulta prévia ao especialista, com o objetivo de averiguar a viabilidade técnica de uma determinada solução solicitada pelo cliente ou imaginada pela área comercial, gerência, etc. São momentos dentro do processo, onde ao invés do técnico pode manifestar-se a pessoa, o indivíduo dentro do universo organizacional, inserido num determinado contexto político.

Assim a evolução técnica ajusta-se ao modelo interpretativo, segundo o qual o gênero humano teria projetado, um a um, em nível de meios tecnológicos, os componentes elementares do círculo funcional da ação racional teleológica (HABERMAS, 1993) e proporcionando a legitimação ao poder político que está presente em todas as esferas da cultura organizacional. Neste sentido, o principal papel da gestão, para Grant (1996), é estabelecer a coordenação necessária para a integração do conhecimento. Como descrito por Loasby (2001), as empresas são sistemas de inovação e inovações são baseadas na divisão de trabalho em geração e utilização de conhecimento.

Esta é uma das principais preocupações do presidente da GAMA, ou seja, aproveitar o vasto conhecimento que existe internalizado na equipe de colaboradores, na área de pesquisa e desenvolvimento. Foi possível perceber, na sua narrativa, que ao longo de décadas houve avanço tecnológico, mas devido à gestão conservadora e burocrática, este “estoque” de conhecimentos nunca foi adequadamente explorado – desafio para nova gestão. A “polinização”, o termo adotado na empresa para definir o compartilhamento de conhecimentos técnicos entre diversas unidades dentro da área de P&D, deverá proporcionar esta integração. O referido termo foi incluído no projeto de incorporação da inovação como uma das práticas dentro desta área organizacional.

As empresas são sistemas de inovação e a especialização molda a estrutura interna organizacional, os meios de comunicação e as rotinas operacionais (Loasby, 2001). A rotina de P&D industrial pode ser interpretada como um processo de experimentação, onde a inovação é definida como a transformação do conhecimento da empresa, incorporado na sua linha de produtos que satisfazem necessidades de seus clientes atuais ou criam novas necessidades (Mort, 2001). O processo de P&D, bem como as metodologias que o fundamentam, especialmente as formas de registros sistemáticos do conhecimento adquirido



por meio de testes e de seus resultados, além da manualização de regras e procedimentos, entre outros, mantêm e reforçam a dominação através de características impessoais, baseadas na racionalidade e no conhecimento técnico (WEBER, 1999). Mas, ao mesmo tempo, evidencia-se a característica essencial da criação organizada, pelo reconhecimento dos elementos mais alinhados com o foco da pesquisa, combinando a ação não estruturada, mudança, projetabilidade, situação e campo abstrato (COOPER, 1976).

No tocante à divisão funcional, Courpasson (2000) percebe a consolidação das relações de poder sobre as pessoas e processos, como uma tendência que se manifesta nas organizações até os dias atuais, modificando-se apenas em sua tipologia, sofisticação e tecnologia empregada. Da forma mais direta e presencial do início do século passado, as organizações inovaram ao longo do tempo, empregando métodos menos diretos, perceptíveis ou invasivos. Barker (1993) e Foucault (2002) estudam e retratam o poder disciplinar, baseado no sistema de auto-controle dos indivíduos, decorrente da certeza de vigilância invisível onipresente e onisciente. Silva (2002) e Ball (2005) percebem que as organizações se utilizam de mecanismos normativos, enfatizando que a cultura e o compartilhamento de uma ideologia dominante possibilitam às empresas expandir seu poder.

A estratégia da GAMA pode ser interpretada, à luz destas teorias organizacionais, como uma tentativa de apropriação do conhecimento, viabilizada por meio da influência das relações de poder tecidas em torno da unidade de P&D. Mapeamento de processos, realização de testes, de registros sistemáticos e resultados submetidos a estudos e análises periódicas viabilizam o rastreamento e a identificação de aspectos essenciais para o desenvolvimento de novos produtos ou ajustes de processos internos.

O conhecimento de uma cultura é constantemente modificado, ampliado e mudado por meio de novas idéias geradas por um ou mais indivíduos que fazem parte daquele determinado grupo social. Estas novas idéias consideram-se inovações. Aliás, o conjunto de idéias compõe a base para o processo de inovação. Neste sentido, a inovação pode ser conceituada como a combinação ou recombinação de conceitos de duas ou mais configurações mentais em uma nova forma ou padrão de caráter qualitativamente distinto do já existente. As configurações mentais se referem a um conjunto de conceitos organizados em uma forma unificada de experiência (JOHNSON-LAIRD, 1988; HOLMQVIST, 2004). Apesar de o conhecimento poder ser obtido por meio de vários canais, tais como a experimentação, lendo artigos, conversando com os colegas, freqüentando escolas e universidades, participando de congressos, Nigthingale (1998) afirma que o conhecimento

científico não pode ser abstraído com sucesso dos contextos sociais que apresentam significados semelhantes.

A dimensão da importância do conhecimento, como fator de referência e de poder, se destaca nas áreas técnicas, de acordo com as evidências derivadas da análise das narrativas da maioria de profissionais alocados nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. O notável saber na respectiva área de conhecimento, a capacidade de extrair as informações, processá-las e chegar no resultado desejado no período mais curto de tempo, representa uma competência essencial para quem trabalha nesta unidade organizacional. Ao mesmo tempo em que o trabalho administrativo é desvalorizado, praticamente todos reconhecem a importância da gestão adequada, para proporcionar condições necessárias à realização do trabalho técnico, como instalações, máquinas e equipamentos e insumos, além da interação com a diretoria e demais áreas dentro da organização, para obter critérios de desenvolvimento de novos produtos.

Parikh (2001) argumenta que no contexto de atividades empresariais, tais como P&D, o conhecimento é definido por meio do seu relacionamento com os dados e informações. Os dados se constituem de fatos descritos numericamente, originados de transações comerciais e atividades (quantidade, preços, pesos, tempo de produção, métricas, entre outros). Dados processados com base em determinados critérios se transformam em informações e estas, ao serem interpretadas e aplicadas, configuram o conhecimento. O foco de áreas como P&D, produção, e contabilidade é o conhecimento objetivo, de acordo com Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002); Tell (2004) e Henard e McFadyen (2006).

Para Barney (1991), o conhecimento pode ser um importante recurso para a organização na busca de vantagens competitivas por possuir características como: ser valioso, por explorar oportunidades e reduzir ameaças; raro, perante a concorrência; difícil de imitar e de substituir. Segundo Polanyi (1966), Spender (1996), Nonaka e Takeuchi (1997) e Gurteen (1998) o conhecimento pode ser classificado também em dois tipos: tácito e explícito, sendo que o conhecimento tácito é não verbalizável, intuitivo, não articulável, contextual e específico, o que dificulta a sua formalização e comunicação.

As quatro empresas analisadas são de base tecnológica e operam em segmentos onde enfrentam concorrentes. Por essa razão, os técnicos entrevistados entendem ser de fundamental importância a proteção das informações e dados gerados, pois de posse dos mesmos a concorrência teria como acelerar o processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos similares ou até de desenvolver variações destes, com custos muito reduzidos e em tempo recorde, o que poderia vir a representar uma vantagem competitiva relevante. Destarte,

surge o questionamento da validade de registros dos testes realizados e de seus resultados, que representaria uma codificação do conhecimento adquirido, de fácil transmissão, ao contrário de uma situação de não registro e de compartilhamento verbal entre os membros da equipe, representando o conhecimento tácito. Neste sentido, na GAMA, foram constatadas várias situações de atraso no registro de informações no sistema computadorizado. Desta forma, o técnico dificulta a apropriação da respectiva informação por terceiros.

Devido a sua dificuldade de codificação e formulação, o conhecimento tácito é dificilmente trocado ou compartilhado. Pode ser dividido em duas dimensões, sendo que a primeira é a dimensão tecnológica (know-how) e a segunda é a cognitiva que consiste de esquemas, crenças, modelos mentais e percepções que, de tão consolidadas, parecem “verdade” (NIGHTINGALE, 1998; MORT, 2001; FOSS E PEDERSEN, 2004; DHANARAJ *et al*, 2004). Já o conhecimento explícito pode ser codificado, facilmente comunicado e representa todo o corpo de conhecimentos que pode ser integralmente articulado. O conhecimento explícito, por ser altamente codificado, é passível de transmissão de forma sistemática e por meio de linguagem formal. Pode ser facilmente processado por computador e armazenado em bancos de dados. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Pode-se dizer que enquanto o conhecimento explícito representa a estrutura de construção, o conhecimento tácito representa a cola e o mecanismo integrador na aprendizagem, segundo Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002). O conhecimento explícito está incorporado nos procedimentos padronizados, enquanto que o conhecimento tácito se desenvolve a partir da transferência do conhecimento contextual específico incorporado em processos não padronizados e customizados (GARAVELLI, GORGOGNONE E SCOZZI, 2002; PARK E KIM, 2005; SPENDER E GRANT, 1996).

Diferentes áreas de conhecimento, dentro da organização, podem ser categorizadas como relativamente tácitas ou explícitas. De forma geral, tecnologias quantificáveis e processos são mais explícitos e mais facilmente transferíveis, conforme Von Glinow e Teagarden (1988) e Chapman e Hyland (2004). No entanto, a expertise em gestão e marketing são mais tácitos do que o desenvolvimento de produtos, produção e tecnologia, para Shenkar e Li (1999). Isso ocorre devido ao fato de que a gestão e a habilidade em marketing estão incorporadas e não são facilmente codificáveis em fórmulas ou manuais, da mesma forma que não podem ser imitadas (ZANDER E KOGUT, 1995; FOSS E PEDERSEN, 2004).

Diferentes modelos, como os de Cook e Brown (1999), Spender (1996) e Nonaka e Takeuchi (1997), distinguem os tipos de conhecimento em tácito e explícito; individual e coletivo. Spender (1996) destaca a importância da variável de convivência social, além de

confirmar a multiplicidade de formatos de conhecimento. Park e Kim (2005) expandiram a categorização original do conhecimento, classificando-o por tipo (tácito e explícito), fonte (interna ou externa), formato (dado, informação e conhecimento) e aplicação (tecnologia, produto, projeto ou mercado).

Para Mort (2001), a criação do conhecimento requer a interpretação dos dados e das informações e depende das habilidades dos pesquisadores e dos modelos referenciais e dos processos de trabalho utilizados. A parte indispensável do processo, portanto, é a documentação. Mais do que um documento escrito, a produção documental inclui os processos mentais de reflexão, organização, análise, comparação e discussão entre os pesquisadores. Além disso, requer um estilo didático e clareza que possibilita a replicação do experimento. O processo de experimentação faz parte da rotina de P&D industrial onde a inovação pode ser definida como a transformação do conhecimento da empresa incorporado na sua linha de produtos que satisfazem necessidades de seus clientes atuais ou criam novas necessidades. O autor classifica o conhecimento como técnico e não-técnico, de acordo com sua natureza, valor e confiabilidade.

Entre as primeiras providências adotadas na área de P&D na GAMA, na nova gestão, estava a obrigatoriedade de registros de resultados das atividades de pesquisa, objetivando o compartilhamento das informações e dados, tanto para reduzir retrabalho entre diversas linhas de pesquisa, como para possibilitar o uso destas informações para acelerar o desenvolvimento de soluções técnicas em outras áreas. Devido à lentidão constatada no cumprimento desta determinação, foram promovidos os encontros periódicos entre todos os técnicos, procurando estimular a interação entre os mesmos, dentro e até fora da empresa.

Na percepção de Sorensen e Lundh-Snis (2001), a prática converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Estes autores formularam duas perspectivas distintas da gestão do conhecimento para a inovação: a cognitiva e a coletiva. O modelo cognitivo denota uma perspectiva onde o conhecimento é concebido e codificado, para ser processado, transmitido e utilizado por outros indivíduos da organização, em novos contextos. Nesta perspectiva, o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, que resultaram de experiências pessoais de outros componentes na rede cognitiva. O modelo cognitivo, que foca o papel crucial da tecnologia como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica, promovendo a idéia de que o conhecimento deve ser administrado por meio desta codificação. A subjetividade do conhecimento se manifesta quando surge a necessidade de

opção entre as alternativas e posições teóricas divergentes, implicando em aplicação do conhecimento e do processo reflexivo.

É nítida a diferença de interpretações dos resultados objetivos de pesquisas desenvolvidas e as alternativas de tratamento das informações entre os técnicos mais jovens, com menor experiência profissional em organizações e os profissionais mais experientes e maduros. Como ponto central, pode ser citada a dificuldade de compreensão quanto ao uso e aplicação alternativa das informações, em diferentes linhas de produtos no mercado. Destarte emerge a importância do papel dos técnicos seniores, que nem sempre ocupam nas quatro organizações o papel formal de gestão, mas realizam-no, de fato, exercendo influência relevante no processo de decisão da área de pesquisa e desenvolvimento no tocante à forma e direção dos processos internos.

A interdisciplinaridade da área de P&D, decorrente de sua interação com as demais unidades organizacionais, possibilita a construção de um diferencial competitivo ímpar, por constituir um ativo raro e de difícil imitação pelos competidores, mas, ao mesmo tempo, implica em alteração do perfil funcional originalmente concebido da área, com maior influência das variáveis subjetivas. As mais relevantes são as relações sociais e de poder sobre o processo de gestão, em especial sobre seu processo decisório. Assim, a racionalidade e objetividade que a literatura da primeira metade do século passado destacava como características do processo de decisão organizacional, principalmente em áreas eminentemente técnicas, como área de produção e P&D, cede espaço para variáveis mais sutis e subjetivas, de cunho político, social, cognitivo e perceptivo.

Trata-se de novas competências e conhecimentos, decorrentes das atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas na interação com as demais áreas e unidades organizacionais (MCNULTY e WHITTINGTON, 1992) configurando um conceito multidisciplinar da área de P&D, onde cada uma das unidades organizacionais pode contribuir para o desenvolvimento de novos produtos e processos operacionais. Schmidt (1995) corrobora esta percepção ao segmentar o processo de P&D em atividades de prospecção inicial, avaliação mercadológica preliminar, avaliação técnica preliminar, o estudo de mercado detalhado, análise financeira, desenvolvimento do produto, teste do produto dentro da empresa, teste do produto junto a clientes, teste de marketing, produção de lote teste, produção em escala e lançamento de produto.

A vinculação do conhecimento com a cultura organizacional encontra-se na definição de Davenport e Prusak (1998) para quem o conhecimento se assemelha a uma mistura fluida de experiência condensada, de valores, informação contextual e *insight* experimentado, que

desta forma oportuniza consolidação de um modelo ou estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Nas organizações o conhecimento pode ser identificado não apenas em documentos, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Tjosvold e Poon (1998) constataram que a determinação de normas e políticas internas direcionam as ações, rotinas e processos, configurando a concepção de estratégias com fins de influenciar a construção da realidade social, que pode, inclusive, atender interesses particulares. Políticas são concebidas com a finalidade de distribuir recursos e quando os mesmos são escassos provocam a competição por eles, induzindo os departamentos dentro da organização a usar seu poder para promover seus interesses e pressionar para serem atendidos. Os conflitos são atualmente percebidos como formas de os departamentos manifestarem seu poder com vistas a assegurar recursos necessários e viabilizar a sua contribuição à organização.

Percebe-se, com base na revisão da literatura realizada até este ponto, que ocorre dentro da organização a construção de significados, respaldada na rede de relações de poder entre as unidades organizacionais, onde o poder técnico emerge como central no ambiente organizacional. Este poder técnico, baseado no conhecimento específico, pode exercer influência sobre processo decisório organizacional, na área de P&D, com o intuito de defender os interesses individuais de alguns dos participantes organizacionais ou de um determinado grupo, mesmo que estes interesses possam contrariar a racionalidade objetiva do processo decisório.

Trata-se, especificamente, da opção de externalizar (ou não) algumas das atividades, processos internos de pesquisa e de desenvolvimento com agentes externos. Existem correntes teóricas que defendem a adoção desta prática na área de P&D, com o objetivo de acelerar o processo de inovação de produtos e processos e de reduzir custos internos, devido a sua característica de serem fixos, diferentemente da contratação externa, que pode acompanhar a variação e oscilação do mercado, em termos de demanda e geração de receita operacional (SABATO e BOTANA, 1975; LEYDESDORFF e ETZKOWITZ, 1996; ETZKOWITZ, 1998; QUINN, 2000). Cabe, no entanto, analisar como esta alternativa é interpretada internamente – objetivo do próximo capítulo.

## **5. AS IMPLICAÇÕES DAS DECISÕES TOMADAS COM BASE EM ESTRATÉGIA COLABORATIVA**

Os fundamentos e as características do mercado passaram por mudanças profundas e estruturais desde as primeiras trocas de excedente de produção entre os indivíduos milhares de anos atrás (RAU, 1983; LE GOFF, 1995). Concebido originalmente com o objetivo de proporcionar condições favoráveis para harmonizar as relações de trocas, de produtos ou insumos, decorrente da especialização dos indivíduos, baseada em diferentes níveis de capacidades e competências, além de fatores externos mais ou menos favoráveis para a produção de um ou outro tipo de item, o mercado passou por diversas etapas de transformação (HUBERMAN, 1977; MARX, 1985).

Após a produção individual, que visava a satisfação de suas próprias necessidades, em primeiro lugar e excedentes destinados à troca por outros itens, surgiu a produção artesanal, onde o mestre passou a contar com o auxílio de mais pessoas, além de melhorias consideráveis em ferramental e equipamentos. Apesar das características de artesanato, ou seja, onde cada indivíduo dominava o processo completo de fabricação, é possível interpretar que já se tratava, de fato, de primeiras organizações, pois eram concebidas com o objetivo específico de atender à demanda do mercado (MAIOR, 1967; MORAES, 2000).

O advento de diversas inovações, como a lançadeira móvel, a produção de ferro com carvão de coque, a máquina a vapor, a fiandeira e o tear mecânico, propiciaram condições favoráveis ao surgimento da Revolução Industrial e originou o aparecimento das primeiras organizações industriais de grande porte. O seu foco inicial consistia em atender o mercado com volume significativo de produtos, fabricado em escala e a custo mais baixo do que o praticado em estabelecimentos artesanais. Volume crescente de produção e a conquista de novos mercados representaram o mote central destas organizações industriais, o que, aliás, contribuiu para o quadro de motivos que levaram à deflagração da Primeira Guerra Mundial, além de guerras localizadas que a antecederam (SVEIBY, 1998; MORAES, 2000).

Em alinhamento com esta visão, baseada na nova lógica de produção e de organização de recursos, foi realizada uma série de estudos que deram origem à linha de pesquisas em gestão, concebendo as primeiras técnicas e métodos científicos de produção. Juntamente com as inovações tecnológicas e o surgimento de novas máquinas e equipamentos, as características de competição no mercado mudam radicalmente, abrindo espaço para novas idéias e conceitos. Corporações encerram operações e outras ocupam seu espaço. Novos

atores entram no mercado, com base em inovadoras formas de organizar os recursos e gerar resultados (SKINNER, 1969; WHEELWRIGHT, 1989; KOTHA e ORNE, 1989; WEBSTER, 1991; VOLLMANN, COLLINS, NAKANE e OLIFF, 1992; SLACK 1993; HILL, 1994; HAYES e PISANO, 1996; FERDOWS, 1997; SWINK e HEGARTY, 1998; DAVIS, SONNTAG, 2003; AQUILANO e CHASE, 2003; MARTINS e LAUGENI, 2006).

Na esteira destas novas idéias em relação a sistemas produtivos, destacou-se a alternativa de comprar ao invés de fazer, que passou a ser indicada sempre quando a organização apresentar a menor eficiência e, conseqüentemente, os custos superiores aos do mercado (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985). Da aparente simplicidade, a alternativa ganhou ares de dilema, a partir do interesse gerado pelo tema, em círculos acadêmicos, na primeira metade do século passado. Pesquisadores de diversas áreas de conhecimento se debruçaram sobre o assunto, construíram as bases teóricas e lançaram desafios no sentido de aprofundamento e ampliação do tema, tornando o referido processo decisório mais complexo e com influência relevante sobre toda a configuração organizacional. As vertentes teóricas mais relevantes que contribuíram para o tema foram, respectivamente, as áreas de conhecimento como a economia e a concepção de estratégias organizacionais (ROSENBERG, 1982; DOSI, 1988; BARNEY e HESTERLY, 2004).

Nas seções a seguir pretendo revisar as teorias mais relevantes sobre o dilema “Fazer ou Comprar?”, trazendo ao debate tanto os autores seminais como os pesquisadores mais contemporâneos. Ao mesmo tempo, tentarei construir um diálogo com a realidade pesquisada e interpretada das quatro organizações estudadas, evidenciando aspectos que possibilitam a percepção do simbólico dentro das organizações suscitado pelo tema em questão.

### 5.1. A TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo a literatura revisada, percebe-se que o processo decisório só tem sentido em função dos fins e objetivos organizacionais. É possível identificar a sua segmentação, dentro do processo de gestão organizacional em objetivos de curto prazo, mais restritos e de efeito mais imediato em termos de abrangência até os objetivos mais amplos e de período temporal mais estendido. Normalmente, os primeiros antecedem os seguintes, devido à sua estrutura mais singela, de caráter mais diretivo, em comparação aos objetivos de prazo mais longo, de maior complexidade. Constitui-se, desta forma a hierarquia de decisões (SIMON, 1991).



É possível constatar que a respectiva hierarquia das decisões relaciona-se com uma série de outras variáveis como o porte da organização, o contexto mercadológico decorrente do segmento econômico onde a organização está inserida, a estrutura interna, caracterizada pela rede de relações sociais e o perfil dos indivíduos que compõem aquele determinado universo organizacional (TRULL, 1966; MILBURN e BILLINGS, 1976; NEL, PITT, BERTHON e PRENDERGAST, 1996; HITT e TYLER, 1998; BERTHON, PITT e EWING, 2001). A referida diferenciação ficou evidente e nítida entre as quatro empresas pesquisadas.

A empresa BETA apresenta menor porte, seguida pela ALFA, considerando-se sua estrutura física aqui no Brasil, sem a sua vinculação à rede corporativa mundial. Na seqüência, vem a GAMA, de porte médio e finalmente a DELTA, considerada empresa de grande porte, de acordo com os critérios do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, vigente no ano 2009.

As condições de mercado onde operam a BETA e a ALFA apresentam similaridade pelo fato de ambas serem fornecedoras de soluções tecnológicas para o segmento de exploração de petróleo e gás. Sendo empresas de base tecnológica, caracterizam-se pela necessidade permanente de investimento em pesquisa e desenvolvimento, atendimento pessoal e próximo do principal cliente – a estatal brasileira de petróleo e gás, além da interação constante com network relacionado com a área de conhecimento em foco. As soluções desenvolvidas consideram-se, de certa forma, inovações incrementais e de domínio, se não em todo, ao menos em parte, de outros competidores.

A GAMA, por sua vez, atua em segmento químico, desenvolvendo um leque amplo de produtos e soluções para vários setores econômicos, mas com uma base comum que consiste de tintas e adesivos. Possui uma presença forte regional e estadual, apesar da abrangência nacional e de pequena participação no mercado externo. Mesmo competindo com concorrentes de porte muito maior, consegue manter e até ampliar a sua participação no mercado pela consistente atuação comercial e pela flexibilidade no desenvolvimento de soluções e produtos customizados, em nichos considerados inviáveis ou pouco rentáveis para os padrões dos concorrentes.

A DELTA é considerada atualmente a empresa líder no seu segmento de atuação, na América Latina, fabricando motores diesel de várias categorias e fornecendo-os para as montadoras de veículos utilitários e de carga. Vinculada à matriz nos Estados Unidos, a sede administrativa para América do Sul localiza-se em São Paulo. No Rio Grande do Sul a empresa possui a filial onde concentra as operações com foco na linha de motores destinados para veículos utilitários, sendo os demais produtos montados na planta de São Paulo. Apesar

da centralização da área de P&D junto à sede administrativa de São Paulo, a empresa optou por alocar três técnicos na planta no Rio Grande do Sul, para acompanhar a montagem de motores e realizar ajustes que se fizerem necessários, tanto na linha de produtos como no processo de produção.

É evidente que a estrutura interna e a rede de relações sociais de cada uma das organizações foram constituídas no formato particular seguindo dois critérios principais: (i) o foco no atendimento a clientes e (ii) o foco na produção. No entanto, tanto o primeiro como segundo critério derivaram da percepção individual do fundador e daqueles que foram sendo incorporados às respectivas organizações, obedecendo a hierarquia das prioridades das empresas. No caso de empresas de porte menor (ALFA e BETA), desenvolvedoras de soluções mais customizadas, implicando em horizonte de previsibilidade mais curto, as decisões assumem o caráter mais imediatista. Já no caso de empresas de porte maior, com predominância de linhas de produtos seriados, possibilitando (ou permitindo) ampliação do horizonte de previsão de eventos organizacionais (GAMA e DELTA), as decisões caracterizam-se pelo embasamento em processo de planejamento mais consistente e de maior abrangência.

No entanto, independentemente do formato das respectivas decisões, é possível afirmar que aquelas adotadas em níveis superiores da hierarquia organizacional produzirão efeito apenas se forem comunicadas aos escalões abaixo e de forma que sejam internalizadas e, conseqüentemente, incorporadas às práticas operacionais. Neste sentido é possível segmentar a influência em duas categorias: (i) estimulando no colaborador, alocado em atividades operacionais, a construção de atitudes e hábitos individuais, como o estado de espírito, que favorecem a adoção de decisões oriundas da direção da organização, com vistas à satisfação dos objetivos organizacionais; (ii) revestindo as decisões de caráter mandatório e ordenando o seu cumprimento (SIMON, 1991).

De outra forma, pode se afirmar que o gestor organizacional deve adotar uma ação mais diretiva, seja pela criação de realidade organizacional no âmbito do simbólico, atuando sobre o universo subjetivo, estimulando a interpretação de sinais que favoreçam a organização, ou então, emitindo ordens diretas, precisas e claras. As duas opções são viáveis, dependendo do contexto dentro do qual se encontram e condicionadas às variáveis como número de colaboradores, a estrutura hierárquica, os valores e o caráter subjetivo interpretativo que caracteriza a respectiva cultura organizacional (SELZNIK, 1971; STUMPF e DUNBAR, 1991; LAKOMSKI, 2001).

Nas empresas com menor número de colaboradores, como ALFA e BETA, percebe-se a adoção da segunda alternativa, o que faculta a interpretação de que em ambientes onde é factível a gestão direta dos colaboradores, quase que visual, sob supervisão presencial e próxima, é facilitado o cumprimento das determinações diretas. Já em organizações de porte maior, como GAMA e DELTA, percebe-se a preferência pela prática discursiva, visando a introdução de novos valores e direcionamentos, decorrentes da reorientação estratégica. Esta constatação encontra respaldo nas cinco configurações concebidas por Mintzberg (1978).

É considerado essencial que o gestor realize a tomada da referida decisão com base na compreensão reflexiva da rede de relações sociais que respaldam a construção do respectivo universo organizacional. No entanto, com base na revisão da literatura é possível perceber que nem sempre as decisões obedecem esta recomendação.

Uma das abordagens deste tema foi realizada por Trull (1966) que constatou que o processo decisório é tratado como uma sequência de etapas multifatoriais, que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições. Dentro deste conceito, ele presume que as organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é conhecido ou é passível de ser assimilado. Desta forma seria possível estruturar o processo decisório com auxílio de ferramentas de informática, dispensando-lhe tratamento de cunho estatístico e matemático.

Esta abordagem, de natureza quantitativa ainda encontra muitos simpatizantes até os dias atuais, apesar de evidentes fraquezas que este modelo apresenta. Como principal deles pode ser destacado o reducionismo da problemática relativa a um determinado problema organizacional, por se ater eminentemente ao aparente e fundamentado na dimensão objetiva, incapaz de representar a totalidade das variáveis intervenientes. Como a organização é constituída de pessoas, que embasam a sua percepção do universo organizacional, em grande parte na dimensão subjetiva, construída com base em experiência pessoal, individual e idiossincrática, qualquer método que não contempla as variáveis desta natureza, amplia o risco de equívoco na tomada de decisão.

Para Dean e Sharfman (1996), as restrições ambientais desempenham uma função relevante na definição de alternativas em processo decisório, reduzindo, desta forma, a importância do processo de escolha. Os processos de decisão influenciam a sua efetividade pela influência das escolhas feitas em meio a um conjunto de restrições. Para que o processo decisório resulte numa escolha efetiva o mesmo deverá estar (i) orientado para o atingimento dos objetivos organizacionais; (ii) baseado sobre informações precisas e que vinculam várias

alternativas aos objetivos organizacionais e (iii) embasado na análise e compreensão das restrições ambientais.

No entanto, existem segmentos, como no caso das empresas ALFA e BETA, que apresentam alto nível de dependência do ambiente externo, notadamente na questão de clientes, com relevância de um cliente especial – a estatal brasileira de petróleo e gás. Desta forma ficou perceptível a dependência do processo de concepção e de formulação de objetivos organizacionais das variáveis ambientais que influenciaram, inclusive, o desenho da estrutura interna e, conseqüentemente, da rede de relações sociais que permeiam o universo organizacional das duas empresas. Os exemplos que melhor caracterizam esta dependência se referem à adoção do modelo de terceirização de atividades que eram, até um determinado momento, realizadas internamente, no caso da BETA, e nos ajustes promovidos na ALFA, em decorrência da sua incorporação à rede de subsidiárias da multinacional.

No caso da GAMA e da DELTA, verifica-se que a padronização da linha de produtos permitiu estruturar o processo de planejamento, com a definição de estratégia e dos objetivos, com foco nas características da capacidade interna, de recursos disponíveis, e menor dependência das restrições ambientais. Vale destacar que os produtos das duas organizações atendem às necessidades de clientes, pessoas jurídicas, que os incorporam no seu próprio processo fabril, com as características de escala e padronização. Desta forma as decisões também apresentam nuances de padronização, regras e procedimentos, modelando o conjunto de práticas operacionais.

O primeiro elemento do modelo de decisão proposto por Dean e Sharfman (1996) é a racionalidade procedimental, definida como a extensão pela qual o processo decisório envolve o conjunto de informações relevantes à decisão e confiabilidade da análise realizada com base nestas informações para a tomada de decisão em si. Dean e Sharfman (1996) destacam também o comportamento político como um aspecto do processo de decisão organizacional e que se apóia em duas premissas: (i) indivíduos nas organizações apresentam diferentes interesses, tanto no âmbito funcional, hierárquico, profissional, como pessoal; (ii) indivíduos dentro das organizações tentam influenciar os resultados das decisões com o objetivo de atender seus próprios interesses e para isso se utilizam de um amplo leque de técnicas de cunho político.

O aspecto político é intrínseco do relacionamento pessoal e vinculado diretamente aos ambientes sociais. O universo organizacional, devido a características de interesses individuais que motivam as pessoas para ingressar em grupos e subgrupos, oferece terreno fértil para construção de imagens individuais e sociais com o objetivo de influenciar a tomada

de decisão (NEL, PITT, BERTHON e PRENDERGAST, 1996; HARRISON e PELLETIER, 2000).

Com base na interpretação de Milburn e Billings (1976) do processo decisório como um processo constituído de múltiplos estágios, entende-se que devem ser inicialmente identificados os problemas com vínculo às dimensões individuais ou coletivas. Na seqüência deverá ser empreendida a busca e a identificação de alternativas e possíveis conseqüências das escolhas, finalizando com a implementação destas e avaliação de seus resultados com o objetivo de verificar se o problema foi eliminado. Nesse sentido, a definição do problema assume a configuração de resultado do processo social, psicológico e político. A tomada de decisão envolve tipos diferentes de incertezas e de riscos, sendo que as diferenças de percepção tanto de incertezas como de riscos levam a diferentes processos de busca de alternativas de escolhas.

Entretanto, o surgimento de novas formas de organizar implica a adoção de novas formas de decidir. Uma das principais inovações do processo decisório consiste na decisão pelo consenso. Diferentemente da maioria das decisões tomadas no âmbito pessoal, a maioria das decisões organizacionais procura ser tomada por consenso. Quanto mais importante a decisão, menos provável é a possibilidade de que seja tomada por alguém individualmente. As decisões por consenso são difíceis de serem conseguidas por duas razões: (i) pelo fato de que o grupo de pessoas dentro da organização que deverá escolher e tomar a decisão pode não reconhecer ou não compreender o problema da mesma forma; (ii) pelo fato de que a discussão sobre as alternativas disponíveis nem sempre está embasada em reflexão racional, cedendo espaço para opiniões, emoções e instintos de caráter pessoal e individual. Apesar do reconhecimento destas dificuldades, a decisão por consenso é cada vez mais representativa no universo empresarial devido à escalada do grau de complexidade das decisões e seu impacto sobre os resultados organizacionais (O'DELL, 1992).

O'Dell (1992) estudou o processo de tomada de decisão por consenso e identificou fatores que devem ser considerados e tratados no referido processo decisório. O primeiro deles se refere à experiência profissional e ao nível de maturidade das pessoas que fazem parte do grupo. Normalmente, as opiniões e percepções de pessoas com mais experiência e mais alta faixa etária apresentam maior influência na escolha das alternativas à decisão. O segundo fator é a insegurança dos executivos de nível médio que tendem a optar por escolhas que eles percebem como mais alinhadas com a forma de pensar dos executivos de nível hierárquico superior. O terceiro fator refere-se ao ego de executivos e gestores que procuram tomar por critério principal, na seleção de alternativas de decisão, o reflexo ou impacto que

esta pode produzir na sua carreira profissional individual ou na sua vida pessoal. O quarto fator se refere à resistência de executivos em mudar a opinião inicial, baseada num tipo de insegurança pessoal que se fundamenta na impressão do executivo de que eventual troca de opinião pode representar a manifestação de fracasso ou fraqueza.

Analisando amiúde a tomada de decisão pelo consenso no ambiente organizacional, é possível perceber, com base nas narrativas coletadas nas quatro empresas pesquisadas, que o consenso não pode ser confundido com a concordância e, principalmente, com o pressuposto de alinhamento perceptivo da problemática apresentada, de todos os envolvidos. A influência das relações de poder, da interpretação das regras escritas e não escritas, dos tabus e das tradições, além das imagens pré-construídas da organização e sua estrutura, encontra-se em todos os eventos sociais, mormente em momentos de intensa interação, como é o caso dos processos de tomada de decisão. É claro que não são todos os problemas que passam pela avaliação grupal dentro das organizações.

Ross, Moore e Staelin (2000) especificam dois tipos principais de decisões tomadas no ambiente organizacional: (i) raras ou esporádicas; (ii) táticas ou rotineiras. Os dois tipos de decisão são importantes para o desempenho organizacional e ambas são avaliadas em meio a incertezas. O primeiro tipo pode ser qualificado como de natureza estratégica e depende, em grande parte, da experiência do decisor. O segundo é mais recorrente e faz parte do dia a dia da administração da organização. Os resultados das pesquisas conduzidas pelos autores indicam que o decisor tende a se apoiar predominantemente mais sobre os fatores internos do que sobre os externos, no processo de tomada de decisão.

Howard (1984) classifica decisões em três níveis: de rotina, tático e estratégico e destaca que as decisões rotineiras se diferenciam das decisões estratégicas em complexidade, maiores implicações políticas dentro da organização, além de amplitude espacial e temporal. Realizando pesquisa quantitativa, com 69 executivos norte-americanos, Hitt e Tyler (1998) concluíram que o processo decisório é, simultaneamente, racional e intuitivo. De forma mais completa, Eisenhardt e Zbaracki (1992) retratam as organizações como sistemas políticos dentro dos quais os tomadores de decisões possuem objetivos parcialmente conflitantes, a capacidade cognitiva limitada e se fundamentam tanto em variáveis racionais como políticas. A dimensão política no processo decisório se manifesta pelo fato de que os gestores mais poderosos tomam a decisão, ao passo que a dimensão racional se evidencia em etapas de coleta de informações para a tomada de decisão.

A dimensão política se destaca no processo decisório apoiada em relações de poder, com o objetivo de obter resultados favoráveis em situações que implicam em escolhas em

meio à incerteza, falta de consenso e também se encontra refletida em esforços de grupos interessados em influenciar decisões que afetam ou podem vir a afetar suas posições nas organizações. Estudando o mesmo enfoque, Dean e Sharfman (1996) destacam que a efetividade nas decisões está alinhada com atendimento dos objetivos organizacionais e constata que o comportamento político possui o potencial de reduzir a efetividade das decisões, porque implica em distorção e restrição do fluxo de informações dentro da organização. Os gestores que buscam atender seus próprios interesses, ou os de terceiros, que não apresentam alinhamento com os interesses organizacionais, tendem a omitir informações que apresentam risco de entrar em conflito com estes interesses.

A especificidade da dimensão política encontra-se evidenciada nas narrativas dos entrevistados das quatro empresas pesquisadas. São traços idiossincráticos que acompanham a caracterização de cada uma das empresas, retratando com fidelidade a tipologia de sua gestão. Cada uma reflete no processo de tomada de decisão as nuances da cultura organizacional e a construção das relações de poder, dentro da referida dimensão política, sempre no sentido de facultar o cumprimento das definições estratégicas, dos objetivos organizacionais, diretrizes, regras e procedimentos operacionais. É possível perceber que o perfil profissional, pessoal e comportamental dos gestores que ocupam posições de destaque dentro das organizações pode influir em processos decisórios, conforme vários autores já relataram na literatura sobre este tema (HITT e TYLER, 1998, PAPADAKIS, LIOUKAS e CHAMBERS, 1998).

A percepção da incerteza e a necessidade da certeza podem encorajar tanto a busca por informações como, também, o desenvolvimento e concepção de projetos alternativos como soluções para um problema específico. As variáveis contextuais e situacionais desempenham um papel importante na percepção tanto de incerteza como de risco e influenciam a tomada de decisão. No entanto, esta constatação contradiz, de certa forma, o modelo de tomada de decisão que se baseia em utilidade esperada, de caráter mais subjetivo, onde o indivíduo escolhe a alternativa que apresenta (na percepção dele) esta característica. Ao vincular as duas abordagens teóricas, pode-se dizer que a decisão ótima procura encontrar um equilíbrio entre o valor esperado de utilidade ao mesmo tempo em que minimiza o risco e incerteza. O fator de tempo também exerce influência sobre a tomada de decisão, a partir do seu vínculo com a incerteza e com o risco, no tocante ao período temporal no qual tanto a incerteza como o risco tendem a se realizar (MILBURN e BILLINGS, 1976).

A abordagem clássica do processo decisório, fundamentada em comportamento racional para conceber as soluções específicas, pode ser considerada falha por ignorar ou subestimar a influência de variáveis desconhecidas ou subjetivas. Entende-se que a tendência

em procurar evitar, no processo decisório, a inclusão de variáveis subjetivas ou pouco conhecidas se explica pela ausência de um referencial teórico mais robusto e pela insegurança causada pela incerteza decorrente do maior grau de complexidade de cenários a serem avaliados no processo decisório. Além disso, percebe-se que a objetividade no tocante à interpretação do "sucesso" do processo decisório, apresenta, normalmente, resultados mais concretos e mensuráveis, influenciando, desta forma, a percepção dos decisores das variáveis que influenciam este processo. No entanto, os resultados de pesquisas e estudos mais recentes atestam que o processo decisório é essencialmente subjetivo e inclui alto grau de incerteza (ROSS, MOORE e STAELIN, 2000; BERTHON, PITT e EWING, 2001; MOSTAGHIMI, 2001).

Schwenk (1984) sugere que, quando a incerteza do ambiente não é passível de ser minimizada pela ação organizacional, os gestores tendem a alterar a sua percepção do ambiente para que o mesmo esteja menos incerto. Por isso os gestores manifestam a preferência pela tomada de decisão com base em modelos que simplificam a realidade construída. Os decisores tendem a valorizar as informações que confirmam suas hipóteses e desqualificar aquelas com teor contrário a estas hipóteses pré-formuladas. Cada unidade organizacional pode tender a usar os dados e informações seletivamente para dar suporte a seus pontos de vista no processo de decisão. Em síntese, o conjunto de dados, informações e percepções facultam a identificação do problema, constituindo assim a primeira etapa do processo decisório. Em seqüência vem a segunda etapa, por meio do diagnóstico deste problema. No entanto, autor reconhece que os processos cognitivos podem afetar tanto a primeira como a segunda etapa do processo decisório.

A análise de cenários futuros derivados do ambiente externo foi decisiva no tocante à transferência da operação da ALFA para a multinacional norte-americana. A certeza do aumento do nível de incerteza, quanto às possibilidades de sobrevivência da organização frente ao acirramento da competição de atores mais fortes e com atuação global, contribuiu de forma relevante para a percepção do aumento do risco de descontinuidade da operação a médio prazo. Esta interpretação subsidiou a avaliação das alternativas possíveis, resultando no desequilíbrio das dimensões de risco e da utilidade percebida, onde a dimensão do risco superou a utilidade do negócio.

De forma similar, é possível perceber que a decisão tomada pelo fundador da BETA visando alterar a estratégia e estrutura da organização, descartando linhas de produtos não rentáveis e terceirizando as atividades e processos internos, também seguiu a interpretação da alteração das condições de competição no mercado. Os cenários de evolução tecnológica



futura, no segmento específico de atuação da empresa, contribuíram também para a modelagem da estrutura organizacional, com a inserção da área de pesquisa e desenvolvimento, de forma perene, tanto na estratégia da empresa como no ambiente da organização. Foi importante também para o investimento na infra-estrutura física e em profissionais de renomado conhecimento técnico.

A necessidade de concepção do diferencial competitivo baseado na inovação, do novo presidente da GAMA, com o objetivo de destacar a organização no mercado, foi baseada na análise detida das características do segmento de atuação da empresa em termos de rentabilidade presente e futura, além de oportunidades reais de expansão e de riscos. As evidências e indícios percebidos subsidiaram a interpretação, com base na qual foram tomadas decisões de reestruturação organizacional, com foco específico na área de pesquisa e desenvolvimento, com a inevitável troca de pessoas e da organização interna, implicando na alteração de traços culturais residentes naquela unidade organizacional.

As alterações da DELTA foram, na essência, adotadas também com base na mesma linha interpretativa contextual. Mudanças como transferência da sede administrativa, alterações estruturais nas plantas produtivas, desligamento de profissionais e remanejamentos internos, também foram promovidas com o intuito de atender as premissas derivadas dos sinais interpretados a partir das mudanças ocorridas no ambiente externo. E, de forma similar, verificou-se impacto relevante sobre o universo organizacional, notadamente sobre a dimensão subjetiva, dos colaboradores envolvidos e afetados pelas alterações.

Procurando contribuir nesta direção, Milburn e Billings (1976) e Mostaghimi (2001) conduziram os estudos no âmbito psicológico que apresentaram evidências de que o processo de coletar informações não apenas contribui e subsidia a tomada de decisão, mas também influencia a decisão em si. A maioria dos estudos é conclusiva no sentido de que as informações coletadas por meio de interação, diferentemente da coleta realizada via análise documental, por exemplo, apresentam o potencial de mudar as escolhas de quem decide.

Ao estudar a percepção seletiva em contextos sociais e organizacionais, em particular, Waller, Huber e Glick (1995) destacam que o perfil da experiência pessoal apresenta potencial para moldar a capacidade perceptiva e interpretativa do indivíduo. Bateman e Zeithaml (1989) já tinham verificado que a forma e o tipo de linguagem utilizada (os termos e palavras específicas) na apresentação das informações que subsidiam o processo decisório influencia o tomador de decisões na escolha das alternativas e na própria decisão. Constataram, também, que a interpretação e forma de percepção das experiências passadas, de quem decide, influencia tanto a sua percepção dos eventos no presente como as tendências

futuras. Destacam, também, a relevância da influência do sentido negativo ou positivo das palavras utilizadas na apresentação de dados e informações.

Analisando as especificidades do perfil do fundador da BETA e do novo presidente da GAMA é facilmente identificado o viés que possivelmente tenha contribuído para a interpretação dos cenários futuros das duas organizações, fundamentando o processo decisório que levou à reestruturação interna das duas empresas, tanto em nível estratégico como operacional.

No entanto, não se trata, de forma alguma, de similaridade entre os dois dirigentes. Pelo contrário. Da mesma forma como não se trata do mesmo tipo de visão e de intervenção na estrutura organizacional, decorrente das características próprias que cada uma das organizações apresenta: BETA – empresa especializada em automação industrial e GAMA operando com foco em química fina e polímeros. A referida similaridade consiste no alinhamento da visão percebida e interpretada com o histórico pessoal de cada um.

Enquanto na BETA o fundador possui perfil eminentemente técnico, que o conduziu à reestruturação com o foco na área operacional, de produtos, em termos de possibilidades de geração futura de receitas próprias e de lucratividade, com base na evolução tecnológica, o presidente da GAMA identificou, baseado na sua formação em administração, a necessidade de construção de um diferencial competitivo. Este diferencial competitivo acabou sendo a inovação, mas não com base na análise técnica de especialista (que o presidente não é) e sim, fundamentado na gestão de pessoas, com os conhecimentos técnicos e da confiança dele, dentro da organização.

Nel, Pitt, Berthon e Prendergast (1996) argumentam que o processo decisório envolve múltiplos atores que participam de várias formas em diferentes pontos de sua construção. Verifica-se que existe a possibilidade de que várias áreas funcionais podem assumir posições e papéis alternativos durante o processo decisório, ficando à disposição dos tomadores de decisão para serem requisitados, dependendo da complexidade do problema ou de alternativas de soluções apresentadas.

Hitt e Tyler (1998) argumentam que não são as organizações que tomam decisões e sim as pessoas, sendo as decisões, desta forma, condicionadas aos processos da percepção e avaliação de caráter pessoal. Entende-se que estes processos apresentam restrições decorrentes das necessidades, valores, experiências, expectativas e cognição individual de quem toma a decisão. Com o objetivo de reduzir o caráter restritivo de interesses individuais, as pesquisas mais recentes reforçam a necessidade de integrar os elementos normativos racionais, de controle externo e perspectivas de escolha estratégica no modelo do processo

decisório. Identificam que as variáveis que apresentam o risco de maior influência sobre a tomada de decisão são a idade do tomador de decisões, seu nível de educação formal, tempo e natureza de experiência profissional, além do nível hierárquico, complexidade cognitiva e orientação (reação) ao risco.

Harrison e Pelletier (2000) destacam também o poder como elemento inerente do processo decisório, mas afirmam que a intensidade de sua manifestação está condicionada ao contexto e situação. A decisão é interpretada como um momento dentro do processo de avaliação de alternativas para atingir um objetivo específico, sendo que as expectativas sobre um particular curso de ação impelem o tomador de decisões a selecionar aquele mais alinhado com os resultados esperados. Desta forma, a maior parte do comportamento de quem decide pode ser explicado no contexto das decisões a serem tomadas.

O poder e a autoridade estão vinculados intimamente ao processo decisório (BARNARD, 1979; CHANLAT e BÉDARD, 1996; CLEGG, 1996). A própria estrutura organizacional que apresenta as linhas de comando e de comunicação pré-estabelece os canais de dominação e de relações que facultam o exercício do poder. Está evidenciada, dentro da ideologia gerencial, a preferência por soluções simples e decisões rápidas que pressupõem menor resistência e oposição às decisões tomadas nos níveis hierárquicos mais elevados (WEBER, 1976; FAYOL, 1994). Nas quatro empresas pesquisadas percebe-se que a interpretação do contexto que prevalece é, de fato, a do gestor, mesmo que ele faça questão de realizar as consultas às bases, ou seja, junto a seus subordinados.

Ao comparar as ações dos grupos com as individuais, percebe-se que o indivíduo tende a ser mais cuidadoso e ponderado na tomada de decisão, reunindo maior quantidade de dados e informações, assumindo menor risco e planejando mais do que quando o mesmo encontra-se sob o respaldo do grupo. Por outro lado, as pesquisas evidenciam que as ações dos grupos organizacionais são, na sua maioria, mais diretas, menos ambíguas e menos confusas, do que as ações do indivíduo. Presume-se que esta constatação decorre do fato de que o indivíduo encontra-se, normalmente, no limiar entre o desejo e a ação, entre os meios e os fins, além do que as pessoas, na sua maioria, têm desejos egoístas e associam-se a grupos com o objetivo de satisfazê-los. Desta forma, se verifica que são, de fato, os subordinados que determinam os limites de influência exercida pelos indivíduos posicionados em cargos de gestão (CLEGG, 1996). A maioria dos participantes da organização, em termos numéricos, concorda em se submeter às regras impostas pela minoria dos participantes, em troca da expectativa do atendimento de seus interesses, normalmente de ordem econômica (WEICK, 1995; BOURDIEU, 2001).

O menor grau de variação ou de hesitação dos grupos é facilmente detectável quando se sugere aos mesmos a realização de alguma atividade. A tendência é que os grupos iniciem prontamente a execução desta atividade, contrariamente aos indivíduos, que tendem a planejá-la e demoram em iniciar a ação. O mesmo se verifica em grupos de discussão, que normalmente passam de imediato a avaliar as alternativas de solução disponíveis, sem mesmo reunir todos os dados necessários para esta apreciação (SIMON, 1967; RODRIGUES, 1972; NEL, PITT, BERTHON e PRENDERGAST, 1996; KIM e BURTON, 2002).

Concebido originalmente como um processo de etapas seqüenciais, que visa construir a solução mais adequada para um determinado problema, o conceito do processo decisório evoluiu gradativamente em termos de complexidade e abrangência em consequência do reconhecimento da influência das variáveis subjetivas sobre o decisor no ambiente organizacional. Do esforço empreendido pelos pesquisadores, no início do século passado, para mapear, identificar e padronizar as variáveis objetivas e fatores percebidos como centrais no processo de tomada de decisão, por meio de ferramentas tecnológicas mais ou menos avançadas, em cada período temporal, a subjetividade manifestada no processo decisório exigiu um redirecionamento de foco de pesquisa e mudança do processo de análise. Por esse motivo foram apresentados, nesta seção, os pontos mais relevantes do processo decisório, além de abordagens teóricas mais proeminentes que ao longo das últimas décadas orientaram as linhas de pesquisa deste tema.

No entanto julgo oportuno aproveitar o momento para apresentar as reflexões sobre os conceitos de subjetividade e objetividade que fundamentam o presente trabalho, visando contribuir para a elaboração de base sobre a qual se apóiam os pilares teóricos da análise em foco. Por esse motivo esta temática será abordada brevemente na seção a seguir.

## 5.2. A ETERNA DIALÉTICA SUBJETIVIDADE VERSUS OBJETIVIDADE

O conceito de subjetividade pode ser encontrado, com mínimo esforço, na maioria dos dicionários de português e com descrição muito semelhante. Mas acredito que a definição mais completa consta do Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa (2004) ao remeter o pesquisador ao termo “subjetivismo”: “1. Em ciências sociais, modo de pensar que enfatiza ou leva em conta exclusivamente os aspectos subjetivos (como intenção, ação, consciência, etc) daquilo que é estudado ou daquele que estuda ou interpreta; 2. Tendência a atribuir caráter

subjetivo à realidade, à verdade e aos valores; 3. Tendência a reduzir toda existência à existência do pensamento em geral”.

Apesar do formato mais sintético (quase telegráfico) o Minidicionário da língua portuguesa (1996) apresenta contribuições ao conceito anterior ao destacar o importantíssimo papel da filosofia na construção das referidas bases conceituais: “Sistema filosófico que não admite outra realidade senão a do sujeito pensante”. Apoiando-se sobre a mesma base e fonte, o referido texto apresenta a definição do “Objetivismo”: “Doutrina que afirma a existência de princípios objetivos, visíveis ou compreensíveis por todos, de validade geral”. Esta definição, aliás, assemelha-se com o primeiro conceito de “Objetivismo” tecido no Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa (2004), que também afirma tratar-se de uma doutrina, que defende a existência apenas de normas objetivas.

Nesse sentido, o Minidicionário Enciclopédico Rocha (1996) inova (dentro das restrições já conhecidas de tamanho de texto) ao incluir o “real” no seu conceito de subjetividade e a “materialidade” na definição de objetividade. O “Subjetivismo” ele define como o sistema que não admite o lado real das coisas, enquanto que a palavra “Objetivismo” inexistente, sendo oferecida como a mais próxima o “Objetivo”, destacando então que o mesmo se refere a tudo aquilo que se baseia em critério material.

Acredito que os três exemplos são suficientes para evidenciar a profusão de interpretações possíveis acerca dos dois termos. Gostaria de destacar, no entanto, a minha percepção pessoal de que não se trata, necessariamente, de uma confusão semântica que tenha tomado conta do mercado editorial voltado para a organização de dicionários de língua portuguesa e, sim, de uma clara evidência da complexidade que envolve a compreensão do que significa a subjetividade e a objetividade. Por esse motivo vale o esforço de buscar as origens históricas dos dois termos, de forma a facultar a compreensão do desenvolvimento da abordagem da temática focada e de sua análise.

### **5.2.1. O Homem e o Dilema da Concepção Cognitiva (Subjetividade X Objetividade)**

Não apenas os conceitos contidos nos diversos dicionários consultados, mas também a reflexão individual sobre a aceitação dos dois termos analisados remete-me, inevitavelmente, à história do homem enquanto ser pensante – foco específico de ciências como filosofia, antropologia, psicologia, sociologia, entre outras. Justifica-se, portanto, a análise inicial da literatura destas áreas de conhecimento, em busca do entendimento mais profundo acerca do

que é ou não é, a subjetividade e a objetividade, mesmo que para isso tenha que se realizar uma breve viagem aos primórdios da concepção deste campo de estudos.

A maioria dos autores revisados (COTRIM, 1995; CHAUÍ, 2003; LUCKESI e PASSOS, 2004; PESQUEUX, 2008), afirma que a filosofia ocidental se originou na cidade de Mileto, por um comerciante de azeite e, também, filósofo, político, matemático e astrônomo. A busca de uma forma racional de explicar o mundo, motivou Tales de Mileto e os demais pensadores da época a descobrir o princípio universal de todas as coisas. A partir daí emergiram inúmeras questões, com destaque para os temas de conduta moral e de ordenamento social entre os seres humanos. As explicações baseadas na mitologia não davam mais conta da realidade que se tornava cada vez mais complexa, diante de evidências decorrentes de “descobertas” proporcionadas pela natureza, exigindo novo posicionamento filosófico e, preferencialmente, mais racional.

Várias escolas de pensadores se mobilizaram e responderam ao desafio, identificando com o referido princípio a Água (Tales de Mileto), o Indeterminado (Anaximandro, 610-547 a.C.) e Ar (Anaxímenes de Mileto, século VI a.C.). Já para os seguidores do filósofo Pitágoras, em 540 anos a.C., o Número seria o princípio de todas as coisas enquanto que Heráclito de Éfeso (540 a 476 anos a.C) coloca a fonte do princípio fundamental no Fogo. No entanto, vale destacar que Heráclito diferiu de todos os seus contemporâneos ao admitir a mutabilidade como constitutiva do real, enquanto que os demais filósofos da época compreendiam o mundo como algo estável, eterno e infinito. Considera-se que foi o Heráclito que encerrou esta fase cosmológica da filosofia grega, quando o foco era a investigação predominante do princípio constitutivo do universo (ao menos, do universo conhecido até então).

A nova escola de pensamento filosófico, denominada eleática, dá início à discussão sobre a intimidade do ser humano. Entende-se que neste momento a filosofia dá um salto de qualidade. Desta forma, o foco de atenção dos estudos migra do mundo exterior e seu princípio constitutivo, para o ser humano e as qualidades do seu conhecimento. Alguns dos adeptos desta escola se destacaram, como, por exemplo, Xenófanes, de Colofon, nascido em 580 a.C., pelo posicionamento contrário às práticas religiosas antropomórficas, ressaltando a necessidade da busca do conhecimento verdadeiro, apontando para o ser humano como sujeito do conhecimento. Mas é Parmênides, de Eléia, reconhecido como o verdadeiro fundador do eleatismo, que define as vias para proceder na investigação do conhecimento: a aletéia (caminho da verdade) e a doxa (caminho da opinião). Existem, para ele, duas realidades: a do Ser e a do devir, o não-Ser. A primeira é a via da razão e a segunda é a via dos sentidos. A

razão representa a via pela qual se compreende o Ser, cuja característica principal é a de ser imutável. Já a outra via do conhecimento é a sensível, que se apega às aparências, isto é, coisas mutáveis e sobre as quais não se pode ter certeza, justamente em virtude de sua mutabilidade (COTRIM, 1995; CHAUÍ, 2003; LUCKESI e PASSOS, 2004; PESQUEUX, 2008).

Para Parmênides, apenas sobre o Ser seria possível fazer um discurso verdadeiro, podendo-se somente opinar em relação a todas as demais coisas. É possível afirmar que, desta forma, foi Parmênides que pela primeira vez na história do ocidente, colocou de maneira crítica a questão do conhecimento, de forma a diferenciar o conhecimento racional e o conhecimento sensível. Esta posição foi confirmada por Sócrates (469-399 a.C.) que à moda dos sofistas, praticava a arte discursiva em praças e parques públicos e é considerado o mentor do método indutivo, que permite, a partir das características sensíveis e particulares das coisas, chegar, por abstração, aos conceitos universais.

A referida dualidade perpassou séculos e chegou até a modernidade, sendo resgatada por Descartes (1596-1650), dentro das bases que edificaram os pilares científicos da filosofia da atualidade, denominado por muitos o pai do racionalismo moderno. Ele fundamentou a sua abordagem filosófica das Idéias Inatas na matemática, o modelo adequado do conhecimento, pelo seu grau de abstração e de desvinculamento das sensações, com base no entendimento de que todo o conhecimento verdadeiro deriva de princípios apriorísticos, tendo como fonte a razão humana. Desta forma, segundo Descartes, a razão representava o único caminho capaz de levar os homens a um conhecimento verdadeiro e seguro (COTRIM, 1995; CHAUÍ, 2003; LUCKESI e PASSOS, 2004; PESQUEUX, 2008).

Assim, o método cartesiano de reflexão baseava-se em quatro regras: a evidência, a análise, a síntese e o desmembramento. A sugestão das regras buscava eliminar a dúvida e o engano do processo de pesquisa e da busca da verdade. Desta forma, o método facultaria à razão humana encontrar a verdade absoluta e perfeita, diferentemente da corrente do empirismo, que anos mais tarde surgiu na Inglaterra, que repudiava a idéia do absoluto, tanto na busca pela verdade como no conhecimento em si. O empirismo enaltecia a experiência como a fonte do conhecimento, a qual evidenciava a existência de não apenas uma única verdade, mas de verdades em processo contínuo de reformulação. Por esse motivo o empirismo negava qualquer idéia inata, afirmando que todo conhecimento tem sua origem na experiência sensível de percepções do mundo externo. Dentre os representantes desta corrente filosófica destacaram-se Francis Bacon, Thomas Hobbe, John Locke, entre outros.

O criticismo, a vertente filosófica originada no século dezoito, com Immanuel Kant (1724-1804) como destaque, caracterizou-se pelas contribuições à problemática política e pela defesa da igualdade dos indivíduos, posicionando-se contrariamente à desigualdade natural, considerada até então normal, tanto na sociedade como em meio acadêmico. Na teoria do conhecimento ele mostrou que apesar de o mundo exterior ser dado ao ser humano como sensação, a mente humana, por ser ativa, seleciona e coordena toda a experiência, dando assim ao sujeito um papel significativo no processo do conhecimento e na moralidade.

Mas é no Idealismo, representado por Hegel, que surge a união entre o subjetivo e o objetivo, por meio de um movimento dialético entre os seres finitos (subjetivos) e infinitos (objetivos) baseados em Lógica, Filosofia da Natureza e Filosofia do Espírito. E seria na Idéia, que se faz no Espírito, a representação mais pura da união entre o subjetivo e o objetivo. Em suma, o sistema hegeliano de interpretar o mundo trouxe a noção da totalidade, ao mesmo tempo universal e romântica, vinculada à busca da síntese que conseguisse integrar tudo, todas as coisas e acontecimentos em um todo que fizesse sentido.

No período contemporâneo, o discurso filosófico diversificou-se, tomando várias direções, ora para a tendência espiritualista, retornando à interioridade do indivíduo, ora para a prática ligada à ação humana, variando entre uma postura idealista e materialista, mas sempre respaldado em reflexões filosóficas já consagradas no tocante à concepção da dimensão subjetiva e objetiva do mundo (COTRIM, 1995; CHAUI, 2003; LUCKESI e PASSOS, 2004; PESQUEUX, 2008).

São estas concepções, tomadas por empréstimo da filosofia nos demais campos de estudos das ciências sociais, que facultaram o desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos científicos de pesquisa e levaram à consolidação dos modelos quantitativos e qualitativos, mas sempre fundamentados em definições e conceitos filosóficos subjacentes. Visando preservar a linha metodológica escolhida para este trabalho de pesquisa, procurei elencar nesta seção os conceitos basilares da história da Filosofia, mas sem influenciar o leitor no tocante à sua própria interpretação dos dois termos, apenas fornecendo elementos e subsídios para a sua própria reflexão. Cuidado este que, aliás, pauta a construção deste texto, conforme pode se verificar na continuidade da leitura.



### 5.3. AS VERTENTES TEÓRICAS QUE EMBASAM A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA COLABORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Chandler (1992) afirma que a estratégia é definidora da estrutura. Considerando-se que o desenho da formulação estratégica, por seu turno, depende de variáveis ambientais, que estão permanentemente em processo de transformação, o referido alinhamento torna-se uma tarefa complexa. Ao mesmo tempo, é possível constatar que o ambiente das organizações também apresenta deficiências e inconsistências internas, que exigem das empresas construir novas aptidões, capacidades e competências (PRAHALAD e HAMEL, 1994; BARNEY, 1991; FLEURY e FLEURY, 2005). Por isso a função da gerência em alinhar estratégias, sistemas e processos, representa um desafio relevante.

A referida tarefa já apresenta nuances de complexidade por implicar na combinação de recursos com características diferentes para atingir os resultados esperados. Torna-se mais complexa ainda pela incerteza e ambigüidade decorrente da variabilidade, tanto dos recursos como das condições ambientais vinculadas ao contexto no qual a organização encontra-se inserida. A racionalidade limitada do gestor, a falta de confiança e possibilidades diversas na combinação dos recursos, peculiares e dependentes do foco ensejado, também contribuem para elevar a atividade de gestão para o nível de categoria artística. Sem esquecer a subjetividade envolvida no referido processo de gestão, exigindo do decisor exercício da capacidade preditiva de eventos sujeitos a interpretação simbólica.

As transformações e redefinições de foco organizacional, pelas quais passaram as quatro empresas pesquisadas, testemunham e confirmam o referido grau de dificuldade e complexidade no contexto empresarial. O fundador da ALFA não resistiu às “forças ocultas” e abdicou do desafio, passando a organização adiante, vendendo o controle da empresa para o concorrente global. A BETA manifestou uma capacidade ímpar na questão de flexibilidade e de adaptação contextual, mesmo que ao custo de empregos de vários colaboradores, que “sucumbiram” no processo de terceirização de processos e atividades operacionais e de suporte. A GAMA redefiniu o seu foco de atuação, elegendo a inovação como o ideal a ser perseguido e a DELTA reestruturou-se para reduzir os custos e incorporar atributos considerados necessários para aprimorar a sua linha de produtos.

A visão tradicional da estratégia sempre esteve vinculada com o controle consciente de sua formulação e implementação. Regnér (2001) entende que existe a necessidade de um misto de uma visão tradicional e racional com uma abordagem que faculte considerar a complexidade do meio ambiente, proporcionando uma visão mais holística. Esta perspectiva

ênfatiza o desenvolvimento da estratégia como um elemento incremental, complexo e um processo intencional, que envolve diversas racionalidades e simultâneas estratégias, particularmente as racionalidades individuais e os diversos estágios no processo estratégico. Neste sentido, destaca-se a perspectiva da estratégia orientada por economia, mas que apresenta melhores resultados quando associada às considerações sobre os modelos de comportamento e aprendizado organizacional, apesar do risco do choque entre culturas decorrentes de suas diferentes orientações paradigmáticas.

As decisões adotadas pela presidência na GAMA facultaram a incorporação da gestão com foco em mudança cultural, baseada em abordagem comportamental, atitudinal, percepção e interpretação simbólica, visando facilitar a reorientação estratégica para a inovação organizacional. As evidências mais significativas desta abordagem encontram-se na introdução do ciclo de palestras sobre a inovação, na aquisição de livros e periódicos sobre o mesmo tema, além da importância da criatividade nos processos de desenvolvimento e estímulo para sugerir melhorias e soluções inovadoras. A atitude do presidente em “descer” periodicamente, tanto no sentido literal (a sala da presidência fica no andar mais alto) como figurativo, para as áreas operacionais, em especial a unidade de pesquisa e desenvolvimento, simbolizou e reforçou a mensagem e o novo foco da organização.

O trecho da narrativa do presidente, Marcos, reflete este posicionamento: “O processo todo se iniciou em nível de diretoria, *top-down*. Eu não acredito na mudança de cultura de baixo para cima, tem de ser de cima para baixo. Foi o que aconteceu, com a própria entrada do Humberto (atual diretor industrial), assumindo a parte de tecnologia, e a partir de então muitas mudanças aconteceram. Estamos falando de dez anos atrás. Várias políticas internas passaram a contemplar esta prioridade estratégica, entre elas, a própria contratação de novos colaboradores e o desenvolvimento de pessoas”.

Lewin e Volberda (1999) analisam como as organizações incluem as análises do ambiente externo em seus processos decisórios, evidenciando a polêmica que cerca esta abordagem, tornando-se necessário examinar as questões relativas a como as organizações influenciam sistematicamente seus ambientes e como os ambientes organizacionais influenciam as organizações. Fazendo uma análise histórica das teorias organizacionais e econômicas, identifica-se que, em maior ou menor grau, quase todas consideram os aspectos relativos à seleção e adaptação, traduzindo-se nas seguintes vertentes teóricas: a) Ecologia populacional, que considera um pequeno impacto na adaptação; b) Teoria Institucional com foco no porquê a organização exibe características similares com a população; c) Organização Industrial – foco na seleção da indústria e a posição das firmas com a vantagem competitiva

sustentável; d) Teoria dos Custos de Transação que foca no nível ótimo da internalização da transação versus a contratação no mercado; e) Teoria do comportamento da firma e teoria evolucionária – assumem que as organizações acumulam *know how* e conhecimento no curso de sua existência; f) RBV – pacote de recursos tangíveis e intangíveis e *know how* tácito podem ser identificados, selecionados, desenvolvidos para gerar uma performance superior; g) *Core competence* – influência do ambiente na competência essencial torna a competência mais profunda; h) Teoria contingencial – condições são observadas como causa direta da variação nas formas organizacionais e i) A perspectiva da escolha administrativa ou estratégica argumenta que as organizações não são sempre passivas ao ambiente, mas o influenciam e aproveitam as oportunidades sendo capazes de influenciar o ambiente.

Nesse sentido, no escopo do processo de decisão, Fiegenbaum (1996) apresenta SRP (escolha de pontos de referência) e a escolha de comportamento estratégico (Teoria da Expectativa, que relaciona o risco com os retornos esperados a partir do comportamento da escolha de estratégias dos gestores) e o desempenho da firma. A escolha de pontos de referência, que consiste de capacitação (aptidão) interna, condições externas e tempo, pode ajudar uma organização a obter um alinhamento estratégico para melhorar o seu desempenho e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A escolha de pontos de referência se relaciona com algumas teorias organizacionais, entre elas a teoria da organização industrial econômica (BAIN, 1963; CAVES, 1996; PORTER, 1989), a teoria da motivação (LATHAM e YUKL, 1975; NADLER e LAWLER, 1977; HACKMAN e OLDFHAM, 1980), a teoria da visão baseada nos recursos (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD E HAMEL, 1994; BARNEY, 1991), a teoria da dependência de recursos (PFEFFER, 1972; PFEFFER e NOWAK, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 1978), a teoria institucional (MEYER e ROWAN, 1992; SCOTT, 1994; DIMAGGIO e POWELL, 2005; MEYER, SCOTT e DEAL 1983), a teoria da identidade corporativa (WESTLEY e MINTZBERG, 1989; TORBERT, 1987; DUTTON e DUKERICH, 1991) e a teoria da intenção estratégica (IMAI, 1988; HAMEL e PRAHALAD, 1989).

É nítida a preocupação de pesquisadores e executivos em identificar, dentro de um determinado contexto, as variáveis que facultem a construção de um quadro de decisão por meio do qual possam evidenciar as vantagens e possíveis desvantagens de associação a outros agentes econômicos. O dilema de quando a firma deve fazer ou quando é preferível comprar (insumos, produtos ou serviços) representa, com certeza, um dos temas mais discutidos, tanto em meio corporativo como acadêmico, desde que seus alicerces teóricos foram constituídos na consagrada obra de Coase (1937), que analisou os fundamentos da firma. Foi construída

uma sólida base conceitual que vem recebendo contribuições significativas de autores de diversas vertentes e áreas do conhecimento, com destaque para os pesquisadores da teoria econômica e da teoria organizacional.

No entanto, hoje é possível afirmar que deixar o debate restrito apenas a estes pesquisadores reduz a real dimensão do tema em foco. As pesquisas conduzidas sobre o assunto, ao longo das décadas, vêm evidenciando novas facetas que merecem a atenção de acadêmicos e executivos. Por esse motivo considera-se atualmente incontestável que o dilema de “Fazer ou Comprar?” representa uma decisão que ultrapassa, com certeza, os limites da teoria econômica, apresentando influência relevante sobre todo o espectro de estruturação organizacional da firma, desde seu posicionamento estratégico, desenvolvimento tecnológico, relacionamento com fornecedores, clientes, colaboradores, até os interesses de *stakeholders*.

Entende-se que este seja talvez um dos principais fatores motivadores de todos os pesquisadores e autores que realizaram estudos do respectivo tema, ampliando o escopo da primeira abordagem, histórica e seminal, de Coase (1937). Naquela ocasião, no artigo intitulado “The Nature of the Firm”, o respectivo dilema foi retratado sob a ótica de custo de transação. Quando o custo de fabricação de um produto, dentro da própria firma, fosse mais alto do que o custo de aquisição do produto no mercado, esta deveria abdicar de sua produção e optar pela sua aquisição externa.

Ao longo dos anos, foi possível perceber que esta decisão envolve um número muito maior de variáveis do que apenas a questão econômica. Desta forma, ela configura um desafio com o qual os gestores organizacionais se defrontam até mesmo nos dias atuais. Um problema específico que não foi esclarecido adequadamente quando da concepção teórica, remanescendo até os dias de hoje, se refere a tipologia de custos envolvidos neste processo. Além da mensuração de riscos decorrentes pela perda do controle de fabricação do produto, do conhecimento inerente à concepção do produto, vital para sua inovação, seja incremental ou radical, destaca-se a incapacidade de previsão de todas as variáveis intervenientes, que podem gerar custos, implicando em imperfeição do contrato para proteger as partes envolvidas. Estas dificuldades derivam diretamente da “racionalidade limitada” daqueles que tomam as decisões dentro das organizações (SIMON, 1991).

Polêmicas à parte, é possível afirmar que a decisão de “Comprar” ao invés de “Fazer” pode oferecer benefícios, que se materializam quando condicionados a uma série de variáveis inerentes à operação empresarial. Trata-se desde as características operacionais intrínsecas da organização contratante e contratada, que podem implicar em diferentes níveis de eficiência produtiva, estrutura de controle e de gestão, até as condições contextuais externas a cada

empresa, no tocante às características tributárias, formas de financiamento das operações e custos logísticos. Estes seriam, no entanto, apenas os aspectos objetivos, visíveis e, a priori, mensuráveis e controláveis, pois além desses a literatura vem apontando, nas duas últimas décadas, para a importância da dimensão subjetiva da organização.

No entanto, segundo vários autores (GOLAFSHANI, 2003; BOURDIEU, 2004; CHIZZOTTI, 2005; GUBA e LINCOLN, 2005; HOLANDA, 2006; BERTOLOTTI e TAGLIAVENTI, 2007; CARDOSO e SERRALVO, 2009) as duas dimensões, objetiva e subjetiva, encontram-se vinculadas e combinadas, das mais diversas formas, com dependência direta das variáveis contextuais. Por esse motivo, qualquer tipo de análise do processo de externalização ou internalização (dilema “Fazer ou Comprar?”), seja de produtos ou serviços, independente da etapa de fabricação, deve incluir na análise as duas dimensões e suas respectivas variáveis. O início deste processo deve se dar, preferencialmente, por começar a entender a organização como um sistema interligado em constante processo de mudança e reconstrução, em virtude de pressões tanto internas como externas (BERTALANFFY, 1977).

Desta forma, destaca-se a importância do desenho inicial do quadro geral da organização e suas estruturas (formal e informal), com base na revisão da literatura, com o objetivo de abarcar maior diversidade de correntes e abordagens, para, depois, realizar o processo reflexivo da temática contemplando as evidências e argumentos centrais deste trabalho. A abordagem iniciará pelos autores da vertente econômica, que abrirá o caminho naturalmente para argumentos de natureza financeira, para então partir para reflexões no âmbito da estratégia empresarial e, finalmente, multidimensional, com destaque para as variáveis oriundas da cultura organizacional.

Na sua essência, a Teoria Econômica busca compreender os fenômenos colocando o mercado como ponto central no processo de análise do tema. Verifica-se a tendência de privilegiar a perspectiva do mercado auto-suficiente, principalmente à luz da lei de oferta e demanda. De acordo com esta visão, conforme Adam Smith (1981), a “mão invisível” do mercado teria o poder de se auto-regular e harmonizar as relações entre a oferta e a demanda.

Entretanto, no início do século passado, mais especificamente a partir da década de trinta, algumas correntes de pensamento, dentro da área de economia, começaram a se opor a esta visão, argumentando que o elemento mais importante na economia de mercado seria a firma. Este seria o principal motivo pelo qual a visão ortodoxa da economia não conseguia explicar os movimentos econômicos. Movido por este desafio, Coase (1937) formula, então, a questão que se contrapõe à linha de pensamento ortodoxa, baseado no seguinte

questionamento: se tudo era regulado por movimentos de preços, então a produção podia ocorrer sem a firma e nesse caso porque a firma deveria existir?

De acordo com a definição de Coase (1937), a firma consiste de uma estrutura economicamente produtiva que estaria submetida ao movimento de preços, coordenados por meio de transações de troca no mercado com custos. Keneth Arrow (1969 *apud* WILLIAMSON, 1985) definiu estes custos como custos de transação ou, ainda, como os “custos de funcionamento do sistema econômico”. Baseado nestes custos, o dilema que se coloca para a firma é: internalizar ou externalizar? Comprar ou fazer? Ao internalizar, estas transações de mercado são substituídas pela estrutura da firma para organizar os processos de produção. Já quando a firma externaliza, as transações são orientadas por contratos, com custos inerentes à sua coordenação (WILLIAMSON, 1996).

Destarte, qualquer análise baseada nos custos de transação deve incluir as variáveis envolvidas com esses contratos, decorrentes dos conceitos de racionalidade limitada e oportunismo de Simon (1991). Além destes, Williamson (1985) apresenta ainda três dimensões relativas às decisões sobre os custos de transação, a saber: a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência com que ocorre a transação.

Segundo a vertente evolucionária, para se compreender a firma é essencial o entendimento do processo de mudança econômica decorrente de sua resposta às alterações do mercado, em termos de retração ou expansão, e da competição através da inovação (NELSON e WINTER, 1982). Segundo esta abordagem, a firma deverá possuir um conjunto de capacidades próprias e de regras de decisão. No entanto, estas capacidades poderão vir a ser modificadas, de acordo com a necessidade de se adaptar ao mercado.

Desta forma, é possível afirmar que a organização possui certa limitação no controle de suas decisões, pois de acordo com as mudanças do ambiente (externo, mas também interno), esta deverá mudar (evoluir), reconstruindo seu conjunto de competências e capacidades, alterando suas características originais. Neste enfoque, o conhecimento assume uma dimensão de alta relevância na questão de possível expansão de seus limites (SAVIOTTI e METCALFE, 1991).

No entanto, este conhecimento é limitado e restrito, seguindo o princípio de racionalidade limitada de Simon (1991) e, portanto, assimétrico, para o conjunto de firmas operando no mercado, o que pode ser verificado pelas diferenças que podem ser evidenciadas em trajetórias tecnológicas seguidas por cada uma delas (DOSI, 1982), o que implica no condicionamento da sua performance. Sem viabilidade técnica e econômica para verticalizar a

sua produção, cabe à empresa optar pela aquisição de itens cuja fabricação seria tecnologicamente ou economicamente inviável.

Uma organização também deve ser percebida como a detentora de recursos e capacidades próprias, que são responsáveis, em grande parte, pela concepção da estratégia organizacional mais adequada (BARNEY e HESTERLY, 2004). Com base nesta constatação, é possível afirmar que nas relações entre as firmas, aquela que detém a propriedade de recursos centrais assume o papel diferenciado no processo de negociação, com o significativo poder de barganha.

A partir dos conceitos apresentados, é possível definir a firma como um conjunto de conhecimentos e recursos organizados em processo de evolução, sob a pressão constante de variáveis ambientais e que busca, através de gestão própria ou por meio de cooperação com outros agentes do mercado, atingir seu objetivo organizacional. Normalmente o referido objetivo organizacional implica em ampliar seus próprios limites. Neste sentido, se faz necessário proceder à análise do processo de cooperação entre a firma e seus parceiros e fornecedores de produtos ou serviços, para compreender como esta relação fornece os meios necessários para atingir o objetivo de expansão de suas atividades (VOLPE e BIFERALI, 2008).

Ao analisar esta perspectiva, ainda focada na economia dos custos de transação, se faz mister retornar a Coase (1937) para quem o limite de crescimento da firma é determinado a partir do ponto no qual os custos de organização interna das atividades operacionais equivalem ao seu custo no mercado. Neste ponto se inicia, então, a curva de retornos decrescentes na hipótese de se manter internamente mais de uma atividade produtiva. Isto ocorre em virtude do aparecimento de deseconomias administrativas, decorrentes de falhas na alocação de recursos.

À guisa de conclusão da abordagem do dilema “Fazer ou Comprar?”, com base na abordagem da teoria econômica e a partir dos conceitos emanados por Coase (1937), Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Williamson (1985), Grant (1991), Peteraf (1993) e Winter (1998) é possível afirmar que a firma tende a externalizar as atividades sempre quando chega ao limite de sua competência, que se reflete em custos internos superiores aos praticados no mercado. No entanto, remanesce ainda assim a questão da racionalidade limitada dos agentes, representada pela impossibilidade de aquilatar todas as informações necessárias para a tomada de decisão, no tocante, principalmente, aos custos de coordenar os contratos e ao quadro de incerteza relativo à competência técnica dos contratados e ao comportamento oportunista que estes agentes podem apresentar.

Para Williamson (1985), a decisão de comprar ou fazer (por analogia – a externalização (ou não) de atividades) deverá levar em conta a frequência com que as partes pretendem realizar as transações e a especificidade dos ativos a serem transacionados. Os fatores destacados por Williamson (1985) abrem o debate entre os autores da abordagem financeira, que constitui o segundo enfoque da decisão “Fazer ou Comprar” e visa analisar o custo do capital alocado em ativos fixos sob o ponto de vista de retorno do investimento, em comparação com outras opções de alocação dos recursos financeiros ou de alavancagem.

Nesta abordagem, que no meu ponto de vista não deixa de ser uma extensão da teoria econômica, aprofundada e consolidada, evidencia-se a importância do contexto econômico no tocante à estabilidade, previsibilidade do cenário político, econômico e financeiro, que vem a configurar o principal risco do ambiente de incerteza da decisão de investimento. Neste sentido, destaca-se a importância da estimativa da real utilização dos ativos, sob o risco de inviabilizar, sob a ótica de retorno do investimento, a respectiva aplicação dos recursos, sejam eles próprios ou de terceiros.

Para esta avaliação foi desenvolvida uma série de indicadores, dentre os quais, autores como WESTERFIELD e JAFFE (2002) e GITMAN (2004) destacam o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR), pay-back (tempo para retorno do investimento), o custo médio ponderado do capital (WACC – weighted average cost of capital) e valor econômico adicionado (EVA – economic value added). No entanto, vale destacar que o valor resultante dos respectivos índices é submetido aos critérios individuais dos gestores e acionistas, que tomam as decisões com base na sua percepção individual em termos de atendimento de expectativas de retorno, entre outros fatores, que são, com frequência, de caráter subjetivo.

O terceiro enfoque do tema refere-se à opção estratégica adotada pelos agentes. As primeiras contribuições ao tema de estratégia, desde a sua concepção até a sua implementação, tiveram sua origem nos anos sessenta do século passado, vinculadas inicialmente ao conceito de planejamento estratégico. Sloan e Chandler *apud* Chandler (1992) definiram como objetivo principal da estratégia o retorno do capital. Todas as ações empreendidas pela corporação deveriam focar este objetivo. Na década seguinte surgiram vários modelos de concepção de estratégias corporativas. Entre as mais relevantes constam as pesquisas da Harvard Business School, com destaque para o modelo de análise SWOT, proposto por Andrews (1980), baseado em observações empíricas. Além disso, vale citar os trabalhos das empresas de consultoria, como a Boston Consulting Group e McKinsey &



Company, que se consagraram pelas ferramentas de apoio à gestão, como a “curva BCG” e o método de análise de portfólio e de unidades estratégicas de negócios.

Analisando as definições de planejamento estratégico, Henry Mintzberg (1973) argumentou que o planejamento não é sinônimo de definição de estratégias. O modo de estratégia deve, segundo o autor, adequar-se à situação, o que está ligado mais a uma perspectiva contingencial e sugere que, em relação a isso, planos estratégicos deveriam especificar pontos finais (objetivos gerais) e rotas alternativas, mas deixar o gestor com a flexibilidade necessária para reagir a um ambiente dinâmico.

Em 1978 Henry Mintzberg realizou uma pesquisa empírica longitudinal, da qual emergiram três pontos importantes: (i) a formação da estratégia pode variar entre ambientes dinâmicos e momentos burocráticos, com a ênfase na mediação da liderança; (ii) a formação da estratégia se compõe de períodos distintos regulares; (iii) o estudo das relações entre estratégias intencionais e realizadas levam à compreensão do “coração deste complexo processo organizacional”. Além disso, os estudos demonstraram dois tipos de estratégias: intencional e realizada, permitindo a combinação de três formas: a) estratégia deliberada = estratégia intencional que se realiza; b) estratégia não realizada = estratégia intencional que não se realiza devido a má interpretação do ambiente ou mudanças durante a implementação; c) estratégia emergente = estratégia não intencionada mas realizada.

Na prática, entretanto, o tipo de estratégia utilizado não é “puro”. Compõe-se de estratégias em parte emergentes, em parte deliberadas. A formação da estratégia deve ser pensada por meio de uma composição de três forças básicas: o ambiente e suas mudanças, a burocracia e a influência da liderança entre essas forças. Assim, a estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes estabelecidos e praticados pela organização durante um determinado período de tempo. Já as mudanças estratégicas podem ser interpretadas como respostas a mudanças do ambiente limitadas pela burocracia e ação da liderança (MINTZBERG, 1978).

Quase onze anos depois, Porter (1989) conseguiu reunir e sintetizar o conhecimento até então construído acerca do desenvolvimento de estratégias. Duas questões centrais embasam, segundo ele, a escolha da estratégia competitiva: (i) a atratividade das indústrias (ramos industriais) em termos de rentabilidade a longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; (ii) os fatores determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência, que englobam as cinco forças: (1) Entrada de novos concorrentes, (2) Ameaça de substitutos, (3) Poder de negociação dos compradores, (4) Poder de negociação dos

fornecedores e (5) Rivalidade entre os concorrentes existentes. Para o autor, os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades da organização, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: (i) Liderança de Custo, (ii) Diferenciação e (iii) Enfoque (no custo ou na diferenciação).

As diferenças organizacionais presentes em cada estratégia genérica trazem uma série de implicações subjacentes como: padrão de investimento requerido pela empresa, perfil dos executivos a serem contratados e treinados, cultura organizacional da empresa e política organizacional (PORTER, 1989). Estas diferenças foram exploradas, com maior profundidade, por Whittington (2002) em abordagens teóricas diferenciadas em escolas de pensamento como a clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

Outros pesquisadores do campo de estratégia perceberam a relação de dependência com uma das derivações da teoria *mainstream* de economia – a RBV (*Resource Based View*). Abordado inicialmente, no campo econômico por Penrose (1959) o assunto foi retomado de forma mais consistente por pesquisadores em administração apenas na década de oitenta (WERNERFLET, 1984) e noventa (GRANT, 1991; MAHONEY e PANDIAN, 1992). A propriedade de recursos escassos valiosos, monopólio advindo de proteções e barreiras para competidores e a partir de empreendimentos schumpeterianos associados ao empreendedorismo e riscos (que se perdem com a difusão do conhecimento) e de recursos específicos à firma, pode representar a vantagem competitiva.

Em 2000, o livro intitulado “Safári de Estratégia”, de autoria de Henry Mintzberg e de seu grupo de pesquisa, apresenta dez escolas de pensamento estratégico: de Design (processo de concepção), de Planejamento (processo formal), de Posicionamento (processo analítico), Empreendedora (processo visionário), Cognitiva (processo mental), do Aprendizado (processo emergente), do Poder (processo de negociação), Cultural (processo coletivo), Ambiental (processo reativo) e de Configuração (processo de transformação). O livro apresenta pontos fortes e fracos de cada uma das escolas e de suas características, destacando a importância contextual e contingencial.

A abordagem sistêmica, pesquisada por Whittington (2002) explica as diferenças entre as empresas com base em sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Identifica, também, a influência de estruturas internas na definição de estratégias e políticas, incluindo as micropolíticas de indivíduos e departamentos, os grupos sociais, interesses e recursos do contexto circundante. As variáveis da perspectiva sistêmica incluem classe e profissões, nações e estados, famílias e gêneros, evidenciando a importância para a teoria sistêmica as

diferenças entre os sistemas sociais.

A mesma abordagem, mas com foco intra-organizacional, de Robert Kaplan e David Norton (2004) evidencia que nenhuma área da organização trabalha sozinha, uma vez que cada ação feita por uma área, impacta em cada uma das outras, sendo essa ação refletida nos resultados financeiros da organização. Prevalece a visão do processo estratégico como a formulação e implementação, com a formulação feita em conjunto, visando obter o comprometimento da organização. Os autores destacam a importância dos ativos intangíveis e as suas relações e conseqüências para a execução da estratégia corporativa.

Rajagopalan e Spreitze (1997) propõem um arcabouço integrativo de três diferentes perspectivas relacionadas à mudança estratégica: a escola do conteúdo e racional, a escola da aprendizagem e a escola cognitiva. Argumentam que a mudança estratégica é diferente na forma, qualidade ou no tempo, na questão do alinhamento da organização com o ambiente externo, com o padrão de emprego de recursos (presentes e planejados) e interações com o ambiente que indicam como a organização alcançará seus objetivos.

A referida diferenciação da forma de conduzir o processo de mudança estratégica também apresenta vinculação com as características comportamentais e modelo mental dos indivíduos com o poder de decisão dentro das organizações e que influenciam e moldam, em grande parte, a cultura organizacional. Suas percepções de prioridades, de necessidades e de ajustes na estrutura interna acabam repercutindo em toda a organização, devido a posição que ocupam dentro da hierarquia da empresa e do poder que simbolizam. Nas narrativas coletadas, nas quatro empresas pesquisadas, é visível esta influência, ainda que com diferenças na caracterização da forma pela qual o poder dos decisores é exercido.

O exemplo representativo, nesse sentido, se refere à forma pela qual foi introduzida a questão da importância de alternativa de estratégia colaborativa dentro da organização. Abordada inicialmente como uma escolha deliberada de focar segmentos onde a organização apresenta melhores níveis de produtividade e de resultados delegando a outrem a execução de atividades que não agregam valor, a terceirização contemplou, a priori, atividades como serviços de alimentação, manutenção predial e industrial, logística de cargas e de pessoas, vigilância e paisagismo. Aos poucos, na medida em que o decisor percebia as vantagens do modelo, em detrimento das desvantagens, procurava influenciar os demais indivíduos dentro da organização, através de diversas formas, com o objetivo de destacar os benefícios percebidos e reduzir a importância e significado dos possíveis prejuízos.

Além da terceirização de determinadas atividades e processos internos, as quatro organizações apresentam histórico de crescente interação horizontal, ou seja, com

fornecedores de insumos e com clientes, para o desenvolvimento de soluções conjuntas, aperfeiçoamento de produtos, de ações voltadas para a consecução de inovação incremental, com o objetivo de superar dificuldades e fazer frente à concorrência. As narrativas comprovam que os possíveis riscos percebidos do aumento da terceirização, sub-contratação e de estabelecimento de parcerias dentro da própria cadeia, são superados pela interpretação das vantagens que este novo modelo de gestão oferece.

O processo de criação de valor por meio das relações interorganizacionais (RIO) foi o objeto de estudo de Kay (1996), Gulati (1998) e Ho, Chia-Hui e Christian (2006). Dentro do quadro conceitual, é possível integrar as repercussões, a natureza, a governança e o ambiente de negócios das RIO. O exame das relações entre estes quatro elementos-chave indica que a criação de valor varia em função da orientação das organizações e a coerência entre a natureza e a governança das RIO. A gestão das RIO e o desenvolvimento de competências relacionais são destacados como fontes de vantagem concorrencial futura.

Todas as empresas pesquisadas apresentam histórico de parcerias e alianças estratégicas relevantes para a constituição do diferencial competitivo, principalmente dentro da cadeia fornecedor-cliente. Apenas a BETA encontra-se inserida num programa formal, coordenado por uma agência governamental de fomento à inovação, de Arranjos Produtivos Locais, especificamente voltado para o segmento de empresas fornecedoras para o setor de exploração de petróleo e gás. No entanto, os resultados concretos desta iniciativa ainda não podem se comparar com as vantagens obtidas a partir do relacionamento direto entre a empresa e a própria estatal.

Gulati (1998) introduz também uma perspectiva social no estudo das alianças estratégicas, percebendo que a literatura trata o assunto como díades de troca, omitindo o detalhamento de pontos pré-definidores, tais como chaves, processos e lucros associados, que possibilitam a definição e modelagem das alianças como redes sociais. Identifica cinco grandes assuntos chaves a serem investigados no estudo das alianças: - formação; escolha da estrutura de governança; dinâmica da aliança; performance; vantagens ao se envolver, desenvolvendo uma perspectiva de rede social focando estas questões chaves associadas às alianças estratégicas, indo além da díade. Nesta perspectiva, novos insights tendem a aparecer e influenciar o comportamento e a performance das empresas (ZHU, HITT e TIHANYI, 2007).

Reforçando a necessidade de uma visão multifacetada no estudo de alianças e redes e do desenvolvimento de teorias integradas, autores como Levinson e Asahi (1995), Dyer (1996), Larsson, Bengtsson, Henriksson e Sparks (1998), Cassiolato e Lastres (2001),

Bachmann (2001), Frost (2001), Jones, Lawrence e Roberts (2003) e Zineldi (2004) apresentam as perspectivas econômica, estratégica e interorganizacional de alianças e redes. Dentro da perspectiva interorganizacional, percebem o potencial integrador do institucionalismo. Afinal, a teoria mudou seu foco de descrições restritas e rígidas pelo reconhecimento da complexidade. Na perspectiva econômica, há maior foco em causas e conseqüências econômicas de alianças e redes.

Chiesa, Manzini e Tecilla (2000), Piga e Vivarelli (2004) e Barnes, Pashby e Gibbons (2006) estudaram também a colaboração em P&D, com o uso da teoria dos jogos. Todavia, as implicações dessa colaboração foram pouco exploradas. Há também a perspectiva dos negócios internacionais, considerando a importância da cooperação e estudando *joint ventures*. Entretanto, há ainda maior interesse na expansão e operação das multinacionais que na emergência e implicações de novas formas de cooperação. Por fim, quanto aos custos de transação, diversos estudos indicam que alianças não servem somente como instrumentos para a sua redução, começando a dar mais atenção a elementos locais e sociais (BEEBY e BOOTH, 2000; JANOWICZ e NOORDERHAVEN, 2002; JONES, LAWRENCE e ROBERTS, 2003).

O caso da ALFA é representativo da visão que enfatiza a relevância da rede de subsidiárias da multinacional, no segmento específico em produtos para o setor de exploração de petróleo, que visa, no caso da matriz norte-americana, atender a todos os atores que operam na atividade, sem se limitar territorialmente. Diferentemente da BETA, que opera ainda regionalmente, com tímida participação no mercado externo, decorrente do seu porte, que a nível internacional é mínimo, ou micro.

A avaliação precisa, realizada na matriz norte-americana que adquiriu a ALFA do empresário gaúcho, focou em primeiro lugar o custo de entrada no Brasil, curva de aprendizagem pela qual teria de passar para iniciar a operação por conta própria, além de nuances relativas à legislação brasileira, no tocante a inovação tecnológica e proteção à indústria nacional. A diretoria da matriz optou pela manutenção da equipe comercial, que realizava os contatos no mercado e participava das licitações junto à estatal de petróleo devido às exigências do processo licitatório em vigor, evitando a descontinuidade do referido contrato de fornecimento, em virtude de sua conversão em subsidiária.

Bechtel e Jayaram (1997) apresentam uma estrutura teórica para analisar a colaboração interorganizacional, incorporando a pesquisa e desenvolvimento, destacando-a como central no referido processo de aliança estratégica entre as organizações. Com base nos resultados de vários estudos empíricos os autores apresentaram a avaliação das posições

adotadas pelas organizações na colaboração interorganizacional. Foi usada a perspectiva econômica, representada pelos custos de transação e uma perspectiva de gestão estratégica de relacionamento, fundamentada pela abordagem de rede. As duas perspectivas forneceram entendimentos diferentes da forma e do conteúdo de colaboração interorganizacional, apontando para a necessidade de desenvolver novas formas de conduzir a aliança estratégica com foco em P&D.

Emerge, desta forma, a questão de possibilidade de considerar alguns determinados tipos de sub-contratação, principalmente na área de pesquisa e desenvolvimento, como um tipo de aliança. A construção interpretativa desta percepção baseia-se na diversidade de vínculos possíveis na respectiva área, que podem ser realizados com fornecedores, clientes, além de universidades e centros de pesquisa, contando também com empresas de consultoria. Esta perspectiva surge na medida em que, em desenvolvimentos conjuntos com fornecedores, clientes e universidades, excetuando as empresas de consultoria, os resultados são normalmente compartilhados, tanto em termos de posse de patentes, como nos resultados econômicos provenientes da aplicação da inovação.

Procurando aprofundar mais a questão, foi encontrada a posição de Williamson (1985) que define as alianças como relacionamentos interorganizacionais nos quais as partes mantêm autonomia, mas são bilateralmente dependentes. A colaboração oferece muitos benefícios potenciais, tais como compartilhamento de custos, capacidades e recursos, além da coordenação de atividades com vistas à expansão em novos mercados de produtos e geográficos. Uma característica chave nas alianças é que as firmas podem colher esses benefícios enquanto permanecem amplamente independentes, portanto, continuando a aproveitar os benefícios de coordenação e controle da integração interna. Empresas de negócios complexos deveriam olhar para os benefícios das alianças com mais atenção, uma vez que o desenvolvimento independente de tecnologias complexas é uma proposição que carrega consigo um alto risco de fracasso.

Anik (2002), Cassiman e Veugelers (2005), Arranz e Arroyabe (2006) e Barnes, Pashby e Gibbons (2006) apontam para a necessidade de integração de operações de negócios que se estende além da logística. Desenvolvimento de produtos talvez seja o exemplo mais claro disto já que todos os aspectos de negócios, de forma ideal, deveriam estar envolvidos, incluindo aí o marketing, pesquisa e desenvolvimento, manufatura, logística e finanças. Em adição a estas funções internas percebe-se a necessidade de incluir organizações externas no desenvolvimento de produto a fim de reduzir o *time-to-market* na introdução de novos

produtos. Conclui-se, portanto, que o envolvimento de fornecedores também é importante no processo de desenvolvimento de produtos, além de clientes e consumidores finais.

Nesse sentido, torna-se relevante o estudo de proximidade geográfica dos agentes envolvidos em atividades colaborativas. Segundo Dyer (1996) foram identificados na literatura três tipos de especificidade de ativos: sítio, físico e humano. Especificidade de ativos refere-se à situação onde sucessivos estágios de produção, que são imóveis por natureza, estão localizados muito proximamente um do outro para melhorar a coordenação e economizar em custos de estoques e de transporte. Especificidade de ativos físicos permite a diferenciação do produto facultando a melhoria da qualidade deste, por meio do aumento de sua integridade. Especificidade de ativo humano refere-se ao know-how transacional acumulado pelos mediadores através de relacionamentos de longa-duração.

Berman e Hagan (2006) desenvolvem um modelo alternativo de concepção de estratégia, que, na percepção deles, é mais apropriado por sua interação com a inovação. Trata-se da estratégia de negócios baseada em tecnologia. O conceito e os princípios de um processo de estratégia de negócios, combinado com a visão de mercado e know-how tecnológico, permite às empresas transpor diferentes setores e atingir taxas superiores de inovação. Esta abordagem exige o reconhecimento, por parte da empresa, de que a inovação se tornou um fator crítico para o crescimento sustentável e surge da intersecção da visão de mercado e do know-how tecnológico. A capacidade tecnológica sem a visão de mercado não gera oportunidades, como também a visão de mercado sem a capacidade tecnológica permite o surgimento do comportamento oportunista de concorrentes e de novos entrantes.

Explorando a relação entre estratégia e inovação tecnológica, Curry e Clayton (1992) definem três categorias de estratégias: (i) adotar e adaptar, (ii) inovar de forma incremental, (iii) inovar de forma disruptiva. Cada uma delas corresponde a significativamente diferentes posturas de negócios e de comportamentos de gestão. Entende-se que a seleção das mesmas é contextual, de acordo com a configuração circunstancial que exige a adoção daquela que apresenta características mais alinhadas com a situação específica, refletindo diferenças em termos de risco e de custos.

É possível perceber que a teoria econômica e o enfoque estratégico proporcionam uma base sólida para interpretar os resultados do processo decisório de muitas organizações. No entanto, a caracterização do universo multifacetado das organizações e a complexidade dos processos decisórios praticados exigem uma base teórica mais completa. Sabe-se que o lado humano das organizações representa a essência da estrutura organizacional e é responsável por orientar, em grande parte, o modo de pensar e de agir dos gestores. Por esse motivo,

entende-se que é importante completar a presente análise através da revisão conceitual do processo decisório organizacional.

#### 5.4. AS IMPLICAÇÕES DA DECISÃO DE ADOTAR ESTRATÉGIA COLABORATIVA EM P&D

De acordo com Ho e Christian (2006), as empresas organizadas em rede tem crescido dramaticamente em número e diversidade na última década, ainda que uma proporção destas alianças tenha falhado. Muitos fatores podem ser atribuídos como razão pela qual tais alianças têm sido procuradas, dentre os quais vale destacar: redução de riscos, economias de escala e escopo, mudanças tecnológicas, expansão internacional e integrações verticais. Uma parceria nestes níveis pode envolver o contrato entre empresa, fornecedores e clientes, todos buscando benefícios mútuos. Mas, como em qualquer relação, pode haver momentos nos quais algum dos participantes não esteja satisfeito, ou seja, nem sempre o relacionamento traz os benefícios esperados a todos.

Vale a pena analisar, especificamente, o caso das duas empresas pesquisadas, ALFA e BETA, cuja receita operacional depende, de forma preponderante, da estatal brasileira de petróleo. Com base na política de subcontratação de todos os serviços considerados não essenciais e não alinhados diretamente com o foco específico de exploração de petróleo, tem crescido cada vez mais nos últimos anos a sua demanda por fornecedores, especialmente por aqueles situados no país. Apoiada neste sentido por um fundo governamental concebido especificamente para esta finalidade, voltado para fomentar a capacitação de fornecedores locais em termos tecnológicos e científicos, a estatal tem contribuído de forma relevante para a incorporação de práticas voltadas para a inovação, notadamente junto a pequenas e médias empresas brasileiras.

No entanto, por mais estranho que possa parecer à primeira vista, nem sempre a parceria comercial entre a estatal brasileira de petróleo e gás oferece condições favoráveis para seus fornecedores. Tanto a ALFA como a BETA são consideradas fornecedoras de soluções quase customizadas e, como é comum ocorrer neste tipo de contratação, existe na maioria das solicitações algum grau de risco embutido, sendo, de forma implícita, ônus do fornecedor. Trata-se, normalmente, de pesquisa e desenvolvimento de soluções de alta complexidade, pouco conhecidas e que exigem do fornecedor dedicação de pesquisadores e técnicos, sem clara previsão de horas necessárias para a concepção da solução desejada.



Este tipo de situação coloca, frequentemente, os gestores das duas organizações, em posição de difícil decisão, pois implica, muitas vezes, na manutenção da referida relação de parceria com o cliente. Apesar disso, em determinados casos, tanto a ALFA como a BETA, declinaram de aceitar as solicitações de desenvolvimento, quando julgaram que o risco, decorrente do nível de incerteza quanto a estimativa de horas de pesquisa, ficou acima do razoável. Em várias ocasiões a estatal optou por refazer a proposta, mudando o edital de contratação, dividindo o referido risco com a empresa de prestação de serviço.

Segundo Boath, Hess e Munch (1996), Chiesa, Manzini e Tecilla (2000) e Burgelman, Christensen e Wheelwright (2004) a abordagem da RBV oferece um entendimento de gradação de heterogeneidade das capacidades das firmas que cooperam em P&D. Esta heterogeneidade da capacidade é definida pelo alcance ou diversidade das competências tecnológicas que a empresa possui. À medida em que ocorre o avanço da ciência e tecnologia, é exigido um leque cada vez mais amplo de competências. Desta forma, as empresas motivadas para cooperar em P&D, com o propósito de compartilhar as competências centrais, encontram maior facilidade para cooperar do que as empresas orientadas apenas pelo vetor de redução de custos. Além disso, o grau de risco de conflito de interesses no vetor de compartilhamento de habilidades é menor do que quando o motivo tangencia apenas o fator custos. Da mesma forma, o interesse em compartilhar as habilidades representa um dos fatores que facultam a habilitação da organização para entrar em mercados competitivos (CHRISTENSEN, 2002).

As quatro empresas pesquisadas apresentaram alto grau de interação com agentes externos com o fim específico de realizar as atividades de pesquisa e desenvolvimento, um dos critérios eleitos para fazer parte da pesquisa. De formas diferentes, é claro, com aderência às características idiossincráticas decorrentes do seu *modus operandi*, linhas de produtos e estrutura organizacional, com forte influência da cultura consolidada entre os colaboradores da área de P&D das empresas pesquisadas. Este mix diferenciado de motivos e das condições pode ter sido responsável pelas diferenças percebidas na adesão ao modelo de externalização das atividades da área, em cada uma das empresas, vinculado diretamente ao perfil pessoal, perceptivo e interpretativo, dos indivíduos envolvidos no projeto.

Para Williamson (1985), as alianças são definidas como relacionamentos interorganizacionais onde as empresas preservam a sua autonomia, possuem capacidades heterogêneas, mas são bilateralmente dependentes num nível significativo. Segundo outros teóricos, as empresas são vistas como repositório de competências centrais e, desta forma, numa aliança, elas têm a oportunidade de adquirir novas competências, via de regra, por meio

de transferência de conhecimentos tácitos. Assim é possível interpretar que o objetivo do P&D cooperativo consiste do compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os participantes, gerando melhores resultados em P&D.

A ALFA apresenta a interação mais intensa com as subsidiárias da própria rede corporativa, em termos de troca de informações e de conhecimentos, além da empresa cliente, a estatal Petrobrás, que procura repassar os dados atualizados do avanço tecnológico da própria atividade, visando assegurar o cumprimento das determinações contratuais. Já a rede de subsidiárias da corporação norte-americana compartilha os dados e informações por definição da matriz, que busca, desta forma, reduzir os custos de pesquisas em duplicidade, desperdício de esforços, além de otimização de recursos envolvidos em desenvolvimento tecnológico.

No caso da BETA, constata-se nitidamente o posicionamento de reconhecer o limite do seu próprio rol de capacidades e de competências e não se envolver em projetos que demandam conhecimentos ou nível de tecnologia não dominado pela organização e sua equipe de técnicos. Excetua-se, neste sentido, a pesquisa e desenvolvimento de produtos percebidos como alinhados com o foco central da empresa em termos estratégicos. Verifica-se que existe a possibilidade de aceitar o desafio de desenvolver novos produtos, com alto grau de desconhecimento estrutural, com o objetivo de aquilatar os conhecimentos que possam constituir o diferencial competitivo da organização e integrar a linha de produtos em planejamento futuro. Desta forma, esta decisão implicará em contratação de terceiros, com o fim de apoiar o referido desenvolvimento e a obrigatoriedade de repasse dos conhecimentos envolvidos, à equipe de técnicos da organização.

Esta posição está evidenciada na fala do gestor da área de P&D, Henrique:

“Mas vale destacar que mesmo quando decidimos terceirizar a realização de alguns serviços e partes dos projetos procuramos internalizar o conhecimento, principalmente em se tratando de algo recorrente e que poderá ser utilizado em outros projetos. Quando se trata de algo muito específico não, se der algum problema depois a gente chama de novo, contrata para resolver. Mas quando se refere ao produto aí sim, a gente pede para que ele nos forneça mais informações, dos estudos, cálculos, todo o processo de desenvolvimento, de como chegou lá, naquele resultado, para que, se, porventura, futuramente, a gente precisar fazer algum tipo de modificação, poder passar para outro terceiro ou fazer internamente”.

Na GAMA o foco central na terceirização e parceria, seja com fornecedores, clientes ou universidades, também visa a busca do conhecimento, neste caso em dois níveis diferenciados. O primeiro nível refere-se à pesquisa básica, relacionada ao desenvolvimento de insumos, de domínio de poucas empresas que atendem o mercado mundial, ditando as regras e definindo lotes máximos e mínimos de aquisição, formas de pagamentos, o que

representa um risco relevante e uma incerteza, ensejando o desenvolvimento de esforços para solucionar esta situação. O segundo nível se refere aos procedimentos de testes ou etapas do processo de pesquisa, que exigem uso de equipamentos ou conhecimentos, que devido a sua especificidade e pouca frequência não se tornam interessantes para a organização em termos de aporte de recursos para sua aquisição ou incorporação permanente. Nos dois níveis, a empresa opta pelo estabelecimento de parceria, que, na percepção dos entrevistados, oferece vantagens às duas partes envolvidas.

Processo similar verifica-se na DELTA, onde, segundo o diretor Carlos:

“Em alguns casos recentes de desenvolvimento de novos produtos a empresa experimentou um modelo de gerenciamento híbrido, ou seja, a contratação de universidade e de empresa de consultoria, onde se tentou buscar o equilíbrio entre os dois formatos de trabalho. Considera-se que o resultado do trabalho foi muito bom. Conseguiu-se ter duas visões do mesmo caso o que contribuiu em muito para o desenvolvimento do projeto, além de se obter o melhor de cada uma das abordagens”.

Os resultados de pesquisas conduzidas por Hertog, Thurik e Roy (1993), Katz e Piepoli (1995), Jonash (1996), Howells (1999), Asakawa (2001) indicam que as motivações para o compartilhamento de P&D possivelmente sejam: a) razões relacionadas ao P&D, b) razões não-relacionadas ao P&D. Dentro das razões relacionadas destacam-se: fortalecer a produtividade de P&D através da cooperação dos insumos utilizados e alteração das condições para a adequação dos resultados obtidos. Quando se trata de fortalecimento da produtividade desta unidade organizacional observam-se três principais motivos para cooperar: compartilhamento de custos fixos, economia de escala e a não necessidade de “reinventar a roda”. Os três motivos presumem a redução de custos, tendo como pressuposto a assimetria das capacidades e conhecimentos. Nas teorias organizacionais, a cooperação assume as formas de *joint-ventures*, consórcios, contratos de longo prazo e licenciamento que são analisadas sob o ponto de vista de alianças. As razões não relacionadas incluem a melhoria de acesso ao mercado através de parceiros e recebimento de subsídios governamentais.

Nos quatro casos pesquisados, constata-se em cada uma das empresas uma combinação, em diferentes níveis de associação, das razões relacionadas e não relacionadas ao P&D, no tocante a decisão de externalizar as atividades desta área. Na ALFA se percebe o incentivo da matriz norte-americana para a cooperação entre as subsidiárias, com vistas ao fortalecimento da produtividade de P&D, em primeiro lugar, devido a sua capilaridade global, onde os conhecimentos gerados num país podem encontrar aplicação em outro contexto, reduzindo substancialmente o aporte de recursos para o desenvolvimento de uma solução

pontual. Ao mesmo tempo, a empresa não desprezou o vínculo que mantém, através de contratos, com a estatal brasileira de petróleo.

Também vinculada ao segmento de exploração de petróleo e gás, a BETA vem participando ativamente dos editais públicos que oferecem recursos em condições especiais, até mesmo na modalidade sem reembolso, para o desenvolvimento de soluções inovadoras no referido setor. No entanto, ao mesmo tempo, a organização visa atingir melhores níveis de produtividade, conforme destacado por Henrique, gestor de P&D:

“Talvez o ponto mais favorável da terceirização seja a possibilidade de poder pagar exatamente o que o trabalho vale. Internamente, muitas vezes, ocorre o atraso no desenvolvimento do projeto, então a empresa fica pagando horas, paga horas e paga horas e os profissionais não terminam nunca ou passam do prazo. Isso se deve ao fato de que o pessoal interno não consegue se focalizar em apenas um projeto, tendo que trabalhar em dois a três ao mesmo tempo, e aí ele se perde, e a empresa, também, perde o controle. Se eu contrato fora estarei contratando aquela tarefa específica, pagando “X” por ela, tudo pré-acordado e tal, vai levar tanto tempo para me entregar e eu pago tanto”.

A GAMA, por seu turno, fundamenta a sua decisão em termos de externalização das atividades em P&D, com base na definição estratégica anteriormente concebida. Marcos, o presidente da empresa, comenta:

“A decisão de se fazer a subcontratação ou não dependerá em primeiro lugar da estratégia da empresa, que define onde vamos nos concentrar, e mais: qual será nosso foco central, a nossa expertise. Depois é analisado se a nossa equipe consegue desenvolver o projeto internamente. Se não tivermos estas condições, é autorizado o desenvolvimento em conjunto com um parceiro, seja ele um fornecedor, um prestador de serviço, um consultor que venha nos ajudar por um determinado período, ou mesmo uma universidade, um instituto de pesquisa e desenvolvimento”.

O foco que melhor define a opção da empresa, na questão de externalização de atividades em P&D, é expresso pelo Carlos da seguinte forma:

“A necessidade deste suporte se verifica principalmente na etapa inicial de desenvolvimento, ou seja, na concepção de novas tecnologias a serem aplicadas na linha de produtos da empresa. Trata-se de atividades que não fazem parte do core-business da empresa e, portanto, onde não há o domínio da expertise. No entanto, é importante destacar que apesar da empresa realizar a contratação de especialistas consultores de mercado a sua alternativa preferencial está em contratar institutos de pesquisa em universidades, seja no exterior ou no Brasil, devido ao formato de repasse dos resultados do trabalho contratado”.

É possível afirmar que a referida externalização das atividades vincula-se ao dilema “Fazer ou Comprar?” abordado e detalhado na seção anterior. Concebido originalmente como uma alternativa disponível ao gestor na área de operações para reduzir custos, em virtude da falta de estrutura ou competência interna ou para restringir a sua atuação à etapa mais lucrativa da operação. Trata-se de um posicionamento estratégico deliberado, onde a externalização é interpretada, atualmente, como uma opção gerencial correntemente aplicada

a diversos segmentos e atividades, até mesmo aquelas consideradas centrais, como é o caso de P&D.

Um dos principais motivos, conforme se destaca nas narrativas dos entrevistados das quatro empresas e alinhado com a percepção de Tidd, Bessant e Pavitt (2005), está no fato de que a tecnologia é reconhecidamente um item relevante na busca de competitividade, mas o desenvolvimento tecnológico é uma atividade que se caracteriza por alto nível de custos e de risco. Por esse motivo justifica-se a concepção de diferentes formas de se obter o conhecimento tecnológico, como, por exemplo, a transferência de tecnologia, que tem como principal vantagem a facilidade de acessar o conhecimento e como desvantagem os custos e riscos de não conseguir utilizar adequadamente a tecnologia, além da facilidade de imitação. Mudanças rápidas na concepção de novas soluções técnicas implicam a necessidade de avaliar a possibilidade de combinar a tecnologia gerada internamente com as aquisições externas para mitigar o risco de defasagem em relação ao mercado.

Lawrence e Lorsch (1973), Etzioni (1981), Pratt e Rafaeli (1997) e Ortiz (2003) constataam que os padrões organizacionais variam de acordo com os modos de coordenação das atividades, o que pode ser interpretado como fator que favorece o compartilhamento das informações e a criação do conhecimento, fortalecendo, conseqüentemente, as atividades de P&D. Isso ocorre porque o processo de inovação, dentro da firma, se posiciona entre duas dimensões, a coordenação cognitiva e a coordenação política. A coordenação cognitiva preocupa-se com as competências, o aprendizado, o desenvolvimento de novas rotinas e capacidades dinâmicas para ser capaz de inovar. A coordenação política analisa incentivos e resultados na geração de vantagens competitivas a partir da inovação (CURRY e CLAYTON, 1992; CHAHARBAGHI e NEWMAN, 1996; MILLER, 1998; NIGHTINGALE, 1998; FEAR, 2001; CHRISTENSEN, 2002; FORCADELL e GUADAMILLAS, 2002; BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGHT, 2004; CHAM, 2005; HARGADON, 2005; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

A ampliação da função de P&D, dentro do ambiente organizacional, reafirmou a importância de suas contribuições para a inovação, não apenas de produtos, mas, também, de processos operacionais e de gestão. Com base nesta nova perspectiva, as organizações optaram por aportar acréscimos significativos de recursos e concessão de autonomia na alocação destes. Ao dispor de mais recursos financeiros, materiais e humanos, a gestão de P&D passou a incorporar ao processo de decisão novas formas de administração, com destaque para as alternativas de realização das atividades técnicas de P&D propriamente dito,

ou seja, internamente, externamente ou combinando as duas opções (MCNULTY e WHITTINGTON, 1992; GOEL, 1999; HENARD e MCFADYEN, 2006).

Existem evidências de que o tema tem merecido atenção de pesquisadores, tanto no Brasil como no exterior. Autores brasileiros, como Dagnino (2003) e Domingues (2005), contribuem para o debate ao verificar que as empresas brasileiras têm resistência em investir no processo de inovação e quando o fazem, preferem incorporar a tecnologia pronta, via importação de máquinas e equipamentos, reduzindo, desta forma, a incerteza e o risco de investimento em P&D. Nesta situação se destaca a importância dos programas governamentais de fomento à interação universidade-empresa por oferecer a oportunidade para as empresas que investem em P&D o compartilhamento dos riscos e a redução dos custos. Piga e Vivarelli (2004), constata a situação similar na Itália e identificam a correlação positiva entre as empresas públicas e a externalização de P&D junto a universidades e institutos de pesquisa, fomentada pela disponibilidade de fundos públicos para este fim. Arranz e Arroyabe (2006) corroboram ao destacar os resultados de sua pesquisa sobre a colaboração entre empresas, instituições de ensino e governo em projetos de P&D na Espanha.

Um dos autores que analisou a opção de realização externa das atividades de P&D é Howells (1999), que parte de uma visão mais ampla ao destacar quatro razões para justificar a decisão: (i) o crescimento, tanto absoluto como relativo, da externalização de P&D em países industrializados, tornando, desta forma, este fenômeno cada vez mais representativo; (ii) a abordagem de P&D como uma função e atividade corporativa que está em mudança e, portanto, não pode mais contar apenas com conhecimento interno; (iii) a relevância do papel de P&D na criação e desenvolvimento do mercado de pesquisa; (iv) o crescimento de organizações voltadas à execução de contratos de P&D.

O primeiro e mais recorrente argumento, tecido à luz da teoria de custos de transação, decorrente da teoria da firma de Coase (1937), recomenda a aquisição de produtos e serviços no mercado quando os custos internos destes forem superiores aos praticados externamente. Entende-se que, se o processo decisório for centrado apenas em custos de sua realização, será favorecida, quase sempre, a opção de aquisição do serviço de P&D no mercado, ao invés de sua realização interna. Conseqüentemente, segundo a mesma vertente teórica, a firma tenderá a ser maior quando os custos de transações internas forem menores do que as realizadas no mercado. A firma também deverá optar por fazer P&D internamente quando as transações forem freqüentes, incertas e vierem a demandar investimentos especiais, ou seja, ativos específicos (SWEDBERG, 2003). Do contrário, será usado o mercado.

No entanto, pode se verificar a existência de importantes contrapontos, como, por exemplo, de Alchian e Demsetz (2005) que, com base na teoria de agência, identificaram acréscimos de custos decorrente da necessidade de supervisão e controle de processos internos. Katz e Piepoli (1995), Jones (2000), Anik (2002), Morrison (2002) e Kramer (2002) também evidenciam a predominância de razões econômicas para a decisão de externalizar P&D apontando, entre outras, para as vantagens de desoneração da estrutura de pessoal e administrativa, em termos de envolvimento do gestor.

Bright (1996), Goel (1999), Ulset (1996), Hertog, Thurik e Roy (1993) e Deb (1996) argumentam que a externalização de P&D proporciona para as empresas vantagens como a identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, redução de riscos e de valores investidos. Deduzem que a organização que externaliza, ao menos parte de P&D, poderá obter maior lucratividade advinda do menor tempo de desenvolvimento de produtos inovadores e da possibilidade de gestão simultânea de vários projetos de P&D. Estes seriam os principais motivos que estariam por trás da transferência de atividades de P&D na área de software dos Estados Unidos para a Índia (The Economist, 2004), fazendo com que algumas das organizações pesquisadas por Blanchard *et al.* (2004) chegassem à participação de oitenta por cento do P&D externo, dentro do orçamento total para P&D. Um caso representativo, mas que vários autores interpretam à luz da teoria de internacionalização, caracterizando-os como exceção.

Pode se constatar que os argumentos apresentados referem-se não apenas à teoria econômica, como também às vantagens de foco estratégico, pela especialização e pela obtenção da escala de produção. Observa-se que estes argumentos compartilham teorias que analisam a contribuição de recursos e capacidades para a construção do diferencial competitivo da organização. Esta constatação se fundamenta na percepção de que a análise do tema de P&D interno ou externo, com base na teoria econômica, possibilita explicar uma parcela significativa do processo decisório, mas não possui a potência necessária para dar conta de situações de decisão de alta complexidade, que caracterizam o ambiente organizacional multifacetado e dicotômico.

Autores como Barney e Hesterly (2004) observam que o desempenho superior de uma firma se apóia em recursos e capacidades, que devem ser valiosos, raros, custosos de imitar e sem substitutos, constituindo assim recursos estratégicos da organização. Ao mesmo tempo, verifica-se que a especificidade destes ativos pode dificultar o processo de externalização, conforme destacou Williamson (1996) que apontou para a necessidade contratual para reduzir o risco dos envolvidos na relação. Esta situação se aplica diretamente às atividades de P&D,

pela especificidade das características de infra-estrutura fundamentais para a condução dos processos de pesquisa podendo, desta forma, constituir empecilhos reais para sua externalização.

Boath, Hess e Munch (1996) também destacam como principais vantagens de externalização de P&D o uso apropriado de recursos flexíveis e mais eficientes, proporcionando a redução de custos. Defendem que a empresa deve focar os esforços de P&D interno em pesquisas de produtos estratégicos e centrais, externalizando os demais desenvolvimentos, no que são apoiados por Harris *et al* (1996), que constatam que a externalização de P&D possibilita atingir maiores índices de produtividade, o que por sua vez implica em riscos de dependência e novas vulnerabilidades e recomendam que a decisão de externalizar P&D deve ser baseada nas seguintes variáveis: na centralidade e importância da pesquisa para a organização, no papel estratégico da competência que provêm da pesquisa e no valor agregado da tecnologia resultante da pesquisa.

Na maioria das narrativas transparece a preocupação com o aspecto de sigilo do processo interativo ou colaborativo de pesquisa e desenvolvimento em parceria com agentes externos à organização. Os contratos de confidencialidade, os termos de sigilo, entre outros documentos, são comumente utilizados, principalmente no início do relacionamento entre os parceiros. Em nenhuma das quatro empresas foi relatado qualquer tipo de caso de vazamento de informações para a concorrência, mas todos reconhecem a existência de risco.

No caso das empresas de consultoria, este risco está na apropriação do conhecimento técnico e de caráter estratégico e seu repasse por meio de aconselhamento para a concorrente, após a finalização do contrato com a empresa. Já em se tratando de convênios de desenvolvimento tecnológico, com os institutos de ciência e tecnologia e universidades, a preocupação está na publicidade das informações através de publicações técnicas dos professores e pesquisadores. No tocante a fornecedores e clientes também se percebe o risco de apropriação do conhecimento e certa interdependência, que se iniciará a partir de então, podendo dificultar a barganha em outros aspectos, como preços, prazos, lotes de aquisição, entre outros.

Binsacca (2000) e Epstein (2000) argumentam que as empresas devem se dedicar às atividades como marketing, produção e gestão e aproveitar ao máximo o conhecimento já consolidado junto a institutos de pesquisa. Neste ponto, são corroborados por Woodhouse *et al.* (2002) que percebem, em organizações que externalizam as atividades de P&D, evidências de níveis mais elevados de qualidade, competência, capacidade, além de melhor infra-estrutura em termos de máquinas e equipamentos.



Adotando uma posição mais conservadora, Rajneesh Narula (2007) recomenda uma “dosagem” adequada de atividades de P&D interno, externo e quase-externo para auxiliar à organização no processo de orçamentação do investimento e na manutenção do seu posicionamento competitivo a longo prazo. Para os autores que aderem a esta abordagem, a decisão sobre a forma de realizar P&D deverá também considerar: (a) distribuição de tipos de competências que a empresa possui, (b) evolução de tecnologias individuais e a variação das características da tecnologia à medida que esta se direciona da tecnologia nova para madura, (c) assuntos estratégicos e econômicos relacionados com o ambiente competitivo.

No entanto, a título de contraponto aos posicionamentos e argumentos apresentados, vale citar o relatório analisado por Johnson (2004), sobre a perspectiva de atividades de P&D em noventa e oito indústrias associadas a IRI – Industrial Research Institute nos Estados Unidos, no período de 1999 a 2004, que evidencia que as corporações preferem internalizar a atividade por entender que se trata de uma importante vantagem competitiva estratégica.

Ao tratar especificamente do processo decisório de externalizar (ou não) as atividades de P&D, Polastro e Tulcinsky (2000) e Cozzarin (2006) enfatizam que, apesar da relevância dos fatores subjetivos, de natureza perceptiva e individual dos gestores, o processo decisório deve continuar com foco em fatores objetivos. Os mais importantes, dentre deles, são o porte da empresa contratante, seu tempo de atuação no mercado, tipo de operações de pesquisa (ou etapas de pesquisa) realizadas, tipo de tecnologia envolvida, a posição do produto no ciclo de vida e importância estratégica do produto para a empresa.

Apesar da base sólida, proporcionada pela teoria econômica e o enfoque estratégico para interpretar os resultados de processo decisório de muitas organizações é possível perceber que a caracterização do seu universo multifacetado e da complexidade dos processos decisórios exige uma base teórica mais completa. Sabe-se que o lado humano representa a essência da estrutura organizacional e é responsável por orientar, em grande parte, o modo de pensar e de agir dos gestores organizacionais. Com base nesta constatação, vários autores procuraram contribuir para o debate com estudos da variável confiança, tanto no âmbito intra como inter-organizacional (FUKUYAMA, 1996; DAVENPORT, DAVIES e GRIMES, 1999). A seguir são apresentadas evidências demonstrando que a variável confiança pode exercer influência sobre processo decisório que visa definir a forma de realizar as atividades de P&D. Verifica-se que a sua presença ou ausência na relação entre contratante e contratada(o) pode orientar o vetor adotado no processo decisório.

A pesquisa empírica conduzida por Noveli (2006), pelo método de estudo de caso múltiplo, demonstrou que as empresas percebem uma série de fatores contrários à

externalização de P&D, com destaque para (i) atribuição de propriedade de patentes e resultados; (ii) duração de projetos; (iii) divergência dos objetivos; (iv) burocracia envolvida na contratação junto a instituição de ensino; (v) o nível de envolvimento da universidade no projeto e (vi) grau de incerteza do projeto de P&D proposto. No entanto, os resultados evidenciados não impedem a apresentação de alguns contrapontos como a difícil generalização de algumas das conclusões, dentre as quais se podem destacar a divergência dos objetivos da academia e da empresa, pois é possível verificar em vários pontos a convergência de objetivos entre as duas organizações.

Um dos aspectos mais evidentes da falta de confiança entre as organizações, no tocante a externalização das atividades de P&D, foi relatado por Jonash (1996) e Carayannis *et al* (2000) que constatam que a maior parte dos gestores responsáveis por P&D nas empresas reluta em optar pela externalização devido à falta de controle sobre o processo de desenvolvimento. Os resultados da pesquisa de Klofsten, Jones-Evans e Scharberg (1999) também destacam a importância do fator de confiança no processo de interação U-E (universidade-empresa), demonstrando evidências de contratações de serviços de P&D junto a instituições de ensino e pesquisa em decorrência de contatos informais entre executivos e pesquisadores. A pesquisa de Vardzel (2000) evidencia a influência do porte da empresa contratada (quanto maior melhor) para o sucesso de externalização de P&D, com base na confiança e na qualidade de comunicação entre a contratante e a contratada.

O relato constante em várias narrativas dos entrevistados da empresa GAMA, quanto ao processo de aproximação entre a universidade e a empresa, aqui representado pelo trecho de um dos técnicos, reflete este cuidado manifestado pela organização contratante. Celina, uma das técnicas e coordenadora de uma linha de produtos, comenta:

“No entanto o grande projeto mesmo, que eu chamo de A INTERAÇÃO, que a gente tem com a PUC, veio pela questão do apoio da FINEP. Aproximamo-nos da PUC, lentamente, fomos conversando, tateando, buscando aproximar os focos de interesse. Foi assim que abrimos a porta da interação, inicialmente com base na expectativa de se ganhar um dinheiro extra do governo para fazer isso. É assim que geralmente começa, só que o edital não foi ganho. Normalmente é assim, o primeiro edital quase nunca se ganha, é uma aprendizagem. Mas o projeto era bom, então resolvemos fazer um reembolsável para isso, porque percebemos outros possíveis benefícios, como ganhos em tecnologia, em conhecimento, a possível redução de dependência de importação de insumos chave, onde a empresa precisaria crescer. Valeu a pena. Quem nos deu muito apoio nisso foi o Marcos, presidente da empresa. Ele percebeu a necessidade de mudar, de chacoalhar a empresa para ela poder sobreviver”.

A importância da variável confiança é ressaltada também em pesquisas realizadas no Brasil. Brisolla, Corder, Gomes e Mello (1997), da Unicamp, percebem que o processo de externalização de P&D com as universidades ocorre em virtude de contatos pessoais dos

alunos e professores com as empresas. Neste sentido, Dagnino e Gomes (2003) relatam o caso de interação de uma empresa com a instituição de ensino onde fica evidenciada a valorização, por parte da empresa, do corpo docente, no tocante ao grau de especialização e titulação que transmite uma maior segurança e confiança na competência da universidade.

Um ponto interessante, de convergência entre as quatro empresas estudadas, e que pode ter colaborado para a respectiva aproximação entre a empresa e a universidade, para a realização de parceria com a finalidade de desenvolver o processo de pesquisa conjunta, refere-se ao fato de que nas quatro organizações existem profissionais de destaque com uma rede de contatos em meio acadêmico. Lucas, um dos técnicos, responsável pelo desenvolvimento de peças em polímeros, trouxe na bagagem, da empresa anterior, não apenas a experiência positiva da interação com o meio acadêmico, do Brasil e do exterior, como também os contatos que manteve, apesar da orientação preferencial da matriz norte-americana, em interagir com os técnicos da própria matriz e com as demais subsidiárias da rede. Henrique, gestor de P&D da empresa BETA, passou por vários países durante a sua trajetória profissional e teve experiência relevante e positiva no tocante à interação com agentes externos em vários ambientes, seja em nível de consultoria como no meio acadêmico. Tendo finalizado recentemente a sua formação acadêmica, desenvolveu o *network* que favorece a referida interação, ainda mais com a possibilidade de captação de recursos por meio de projetos junto a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, agência do governo federal voltada para fomento da inovação. A GAMA, em decorrência da reestruturação, contratou profissionais com a titulação de mestrado e doutorado, que exercem simultaneamente as atividades de docência, favorecendo a aproximação com o meio acadêmico, situação similar verificada na DELTA onde o titular da área de P&D possui a titulação de doutorado e atua simultaneamente na empresa e na universidade.

Os relatos destes pesquisadores brasileiros, como também os relatos das quatro empresas pesquisadas, demonstram a realidade já conhecida, que é a busca das empresas de pequeno e médio porte pelo conhecimento junto a fontes externas em virtude do custo proibitivo de manutenção de técnicos de alto nível de competência em regime de vínculo pleno na sua organização. Além disso, as fontes externas, notadamente as universidades e instituições de pesquisa, contratadas por tarefa, possibilitam a conversão de custos fixos em custos variáveis e acesso a conhecimento qualificado.

Para solucionar o problema de confiança nas relações entre contratante e possível contratado, dentro da área de P&D, notadamente na questão de competência técnica, Griest e Liou (1998) destacam a importância da manutenção de controles do processo de

externalização de P&D para as empresas certificadas pelas normas internacionais de qualidade e recomendam que as empresas: (i) envolvam as empresas contratadas para a realização de P&D no processo de normatização da ISO e forneçam as condições e orientações à empresa contratada para que a mesma tenha condições de cumprir os requisitos para a implantação e manutenção do processo de qualidade; (ii) compartilhem com as empresas contratadas os seus objetivos estratégicos, ou seja, a empresa contratada deve compreender onde a empresa contratante pretende chegar; (iii) estabeleçam políticas internas de RH com vistas a reduzir possível discriminação e desconforto dos colaboradores em relação a pesquisadores externos e (iv) exijam o cumprimento de normas e procedimentos legais no processo de P&D.

A contextualização e customização podem ser consideradas palavras-chave para nortear o referido processo de equalização e de nivelamento conceitual entre as organizações parceiras. No caso das quatro organizações pesquisadas foi possível constatar a preocupação principal em identificar o alinhamento de competências desejadas para o desenvolvimento de projetos. Mas não foram desconsiderados os aspectos relacionados à estabilidade da equipe de pesquisadores, além do compartilhamento de objetivos e de preocupações, tanto com o resultado como com os tempos necessários para a conclusão da pesquisa, padronização de procedimentos e existência da infra-estrutura laboratorial, em termos de disponibilidade de máquinas e equipamentos. Ou seja, o foco maior nos aspectos objetivos.

Entende-se que a variável confiança, como fator restritivo, pode ser superada na medida em que haja efetivo interesse na interação e a maturidade técnico-científica contribua para consolidar a competência efetiva para solução de problemas organizacionais. Nesse sentido, destaca-se a importância de avaliar os diferentes níveis de consideração da variável apontada, por setor econômico, atividade, cadeia produtiva, região, entre outros fatores.

Para as divergências ou possíveis problemas, ressalta-se a importância da celebração do contrato entre as partes envolvidas, conforme apresentado por Chiesa *et al* (2000) que apontaram alguns critérios para a seleção e contratação de empresas para a externalização de P&D. Dentre os principais podem ser listados: (i) identificar uma apropriada unidade de análise, (ii) analisar as características de colaboração, (iii) eliminar as características não relevantes para o contrato, (iv) identificar o conjunto de requisitos prioritários e (v) cruzar os requisitos prioritários com as características organizacionais das diferentes formas de colaboração. As vantagens da existência de um instrumento de contratação também são destacadas por Osmond e Coleman (1999) por entender que o contrato faculte a inclusão de cláusulas de saída, ao mesmo tempo em que caracteriza a flexibilidade e complexidade de

adaptação a fatores e circunstâncias específicas da parceria.

Com o objetivo de complementar as abordagens teóricas anteriores, verifica-se que vários autores procuram contribuir para o debate com o argumento baseado em gestão do conhecimento e sua importância para a organização, visando respaldar a opção pela realização de P&D dentro da organização. No entanto, ao mesmo tempo existem autores que defendem a opção de externalização das atividades pela mesma razão, ou seja, por perceber que a interação com os agentes externos favorece o desenvolvimento de competências internas em P&D. Cabe ressaltar, no entanto, que esta pode ser uma característica setorial, contextual e situacional, sujeita a variações à medida que as condições e termos sob os quais o referido mercado atua, passam por alterações de diversa ordem.

É importante destacar que a totalidade dos autores revisados descarta a alternativa de externalização integral das atividades de P&D, por representar para uma organização abdicar de um dos recursos centrais da sua operação e potencial fonte de diferencial competitivo, baseado na construção do conhecimento. O conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997), diz respeito a crenças e compromissos e está relacionado a algum fim. Além disso, o conhecimento refere-se ao significado, ou seja, é específico ao contexto e relacional. No entanto, o ambiente *per se* não cria conhecimento sem indivíduos, apenas os apóia ou lhes proporciona as condições mais, ou menos, favoráveis. A função da informação, no processo de geração de conhecimento, é a de proporcionar um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, tornando visíveis significados e conexões inesperadas.

A pesquisa realizada por Veugelers (1997) atesta, com base em resultados do estudo conduzido com 290 empresas da Bélgica, no período de 1992 a 1993, que a capacidade absorptiva e o desenvolvimento de competências técnicas dependem de uma sólida infraestrutura interna em P&D. Landau (1999) também apresenta dados empíricos que justificam a externalização de P&D pela necessidade de acesso a novos conhecimentos para o aumento da competência técnica interna, além de possibilitar o acesso a novos nichos de mercado. Lokshin, Belderbos e Carree (2008) verificam, a partir da pesquisa com 304 empresas inovadoras da Holanda, no período de 1996 a 2001, que as empresas com o P&D interno estruturado apresentam condições mais adequadas para a absorção de resultados de P&D contratado externamente.

A pesquisa conduzida por Mortimer (1995) evidencia que as empresas que externalizam P&D têm melhores condições de desenvolver as competências internas, interagir com o ambiente externo, combinar conhecimentos e trabalhar em rede. Os resultados da pesquisa conduzida por Hall e Bagchi-Sem (2007) seguiram na mesma direção e

evidenciaram que as empresas com mais altos índices de inovação decorrentes de P&D percebem que o sucesso do seu desenvolvimento de competência interna se deve ao relacionamento com as fontes de conhecimento externas, como pesquisadores universitários e outras empresas vinculadas ao setor.

Também Quinn (2000) e Nicholls-Nixon e Woo (2003) percebem os benefícios para a gestão do conhecimento, por meio da interação com os agentes externos, via acesso ao vasto conhecimento externo existente junto a potenciais parceiros, além do estímulo à estruturação ou reestruturação de P&D interno. Barnes, Pashby e Gibbons (2006) demonstram que a externalização de P&D também favorece relacionamentos em nível pessoal e em nível organizacional.

É possível perceber que os autores divergem em vários pontos, com base em argumentos apresentados pelas vertentes teóricas analisadas. No entanto, entende-se que a adoção da forma de P&D depende do contexto conforme demonstra o estudo de Cassiman e Veugelers (2005), onde é destacada a relevância do contexto para a combinação dos conhecimentos de fontes internas e externas. Esta constatação se baseia nos resultados decorrentes da pesquisa realizada com 714 empresas belgas, destacando a importância da criação do contexto certo. Ou seja, a gestão cuidadosa do processo de inovação, baseada na compreensão destes princípios, poderá assim constituir uma vantagem competitiva sustentável.

#### 5.5. A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SUBJETIVAS NO PROCESSO DE EXTERNALIZAÇÃO

Supõe-se que a caracterização contextual do universo organizacional ainda permite a configuração de situações em que nenhuma das abordagens teóricas é suficiente para explicar a decisão tomada, abrindo espaço para novas verificações e estudos. A vertente teórica escolhida para contribuir ao debate, refere-se aos valores, que fazem parte da cultura e universo organizacional, onde a área de P&D e as atividades por ela desempenhadas representam um importante papel, dentro da intrincada rede de poder.

Carina, com 40 anos de idade e 15 de experiência profissional, distribuída em três empresas diferentes, sendo 6 deles na GAMA, apresenta uma percepção diferente sobre o mesmo processo de externalização de atividades em P&D. Para demonstrar esta diferença

perspectiva segue reproduzido o trecho no qual comenta a experiência profissional em outras organizações nesta área específica:

“...A empresa onde eu trabalhei antes da GAMA tinha alguns projetos com as universidades porque era uma empresa muito pesquisadora, era uma empresa de grande porte, bem estruturada. Eu não trabalhava nessa área, então não tinha muito acesso a estas parcerias, mas sei que ela tinha grandes parcerias, não só no Brasil, como na Europa, era uma empresa européia. Já a primeira empresa onde trabalhei não, era uma empresa do estilo mais de cooperativa, que era o caso, então não tinha essa preocupação, ....”.

Em relação aos projetos desenvolvidos na GAMA, neste modelo colaborativo ela comentou:

“...eu vejo que a diretoria considera esta alternativa, analisa as opções, mas acho que ainda não há um projeto mais forte nesse sentido. Acho que vai depender muito do momento, da necessidade, já se falou mais sobre o assunto, já teve mais tratativas para acontecer, mas hoje eu acho que está em pauta, em processo de avaliação, mais nos níveis de diretoria, gerencial e supervisão, onde o posicionamento sobre este assunto está mais homogêneo. Eu acho que os subordinados ainda não foram incluídos na discussão do assunto”.

Esta situação, de divergência de percepção sobre o mesmo tema, entre os profissionais em posição similar na hierarquia, verifica-se também em outras empresas pesquisadas. Na empresa BETA, um dos técnicos da área de P&D, Ricardo, também demonstra afinidade com os projetos de externalização de atividades da área, em virtude de um histórico de experiências positivas na empresa anterior:

“... No que se refere ao desenvolvimento conjunto com pessoal externo aqui na BETA ele é bem intenso. Mas não é a minha primeira experiência nesse sentido. Na primeira empresa onde trabalhei e fazia o processamento de imagem, ou seja, a automação em cima de processamento de imagem, como o reconhecimento de placas de veículos, por exemplo, ou a automação de máquinas para calçados, existiam projetos em que havia a necessidade de contratação de pessoal terceirizado. Como principal ponto forte dessa interação eu percebo a ampliação dos conhecimentos, porque ao longo do desenvolvimento se tem muito contato com os externos, o que gera muita comunicação, troca e, então, isso possibilita ampliar o nosso conhecimento sobre vários assuntos. Também tem a questão da ampliação da nossa gama de contatos, além do tempo de desenvolvimento otimizado, porque com a externalização é possível tocar várias coisas em paralelo”.

Para Zuckweiler e Schniederjans (2004) o processo de decisão para externalização (*outsourcing*) pode ser definido como um ato de transferir algumas atividades internas e responsabilidades de decisão para provedores externos ou, ainda, como aquisição de produtos ou serviços de fontes que são externas à organização. Mesmo que o processo decisório que visa avaliar a escolha pela externalização, se fundamente, inicialmente, em critérios objetivos, tais como, por exemplo, a teoria dos custos de transação, os estudos demonstram a relevância da dimensão subjetiva, decorrente da cultura organizacional, exigindo, desta forma, a atenção dos gestores para os fatores políticos, sociais e relacionais.

A percepção das vantagens do processo de externalização das atividades de P&D, evidenciada objetivamente dentro das narrativas da maioria dos técnicos entrevistados das empresas pesquisadas, encontra respaldo adicional na posição hierárquica daqueles profissionais que figuram como referência dentro do grupo técnico na área de P&D. Ao se posicionar a favor do processo de externalização, estes profissionais contribuem para criar um vetor simbólico relevante no grupo de técnicos, onde eles são a referência de sucesso profissional. Esta realidade se verifica nas quatro empresas pesquisadas. Deliberada ou intuitivamente os gestores organizacionais “venderam” inicialmente as vantagens e benefícios do novo modelo para o grupo de técnicos mais experientes, com notável saber na área específica de atuação, sendo referência técnica dentro do seu grupo organizacional. Desta forma, estes profissionais legitimaram o referido processo de externalização, com base no conhecimento técnico consolidado e experiência profissional em mais organizações que contribuíram para constituir o conjunto de fatores favoráveis para a criação da imagem positiva do referido processo. Esta imagem positiva do modelo de externalização não ficou restrita apenas à unidade organizacional de pesquisa e desenvolvimento, sendo assumida por demais técnicos e profissionais de outros setores com os quais o setor de P&D apresentava maior intensidade de interação.

Dentre as alternativas disponíveis ao gestor, para aplicar os recursos na organização das atividades em P&D, merece o destaque a decisão que visa definir a forma de realizar as tarefas inerentes de pesquisa e desenvolvimento que, essencialmente, retratam três alternativas principais: execução predominantemente interna, com o quadro de colaboradores próprios da organização; externalização das atividades de P&D, junto a instituições de pesquisa, universidades ou empresas especializadas de consultoria e a combinação das duas opções, com execução parcial interna e externa.

Não obstante controvérsias que ainda persistem com relação às funções das universidades, principalmente no que diz respeito ao foco e apropriabilidade dos resultados de suas atividades de pesquisa, à peculiaridade dos processos inovadores no contexto empresarial, bem como às limitações – de ordem natural – impostas às ligações entre universidades e empresas, o debate sobre essa interação mantém-se bastante dinâmico. Estes dois atores sociais têm sido induzidos a desempenhar um papel mais ativo em termos de sua participação na agenda de desenvolvimento nacional e regional.

Transferir a tecnologia, segundo Rosenberg (1982), não é simplesmente transportar um pedaço de hardware para outra localidade geográfica. Envolve a seleção e a capacidade de adaptação e modificação antes da tecnologia funcionar efetivamente. Lynksey (1999)



descreve quatro fatores necessários para o sucesso na transferência tecnológica. O primeiro é a intenção, relativa à determinação do receptor em aprender o que foi transferido; o segundo é a receptividade, associada à capacidade de absorver e explorar o potencial da tecnologia transferida; o terceiro é o nível de transferência, que se refere ao quão explícito é o conhecimento transmitido e o quarto é a transparência, associada à disposição de quem transfere em liberar informações e explicar pontos críticos e dificuldades relativas ao que está sendo transmitido.

Szulanski (1996) afirma que as principais dificuldades do processo de transferência tecnológica referem-se à questão da assimilação do conhecimento. Chapman e Hyland (2004) apresentaram diferentes graus de complexidade, a partir do objeto de estudo: produto, processo, tecnologia e interface com o cliente. Cada um, dentro do seu nível de complexidade, exige diferentes tipos de formalização, transferência e internalização do conhecimento.

A transferência de tecnologia é definida por Tsang (1997) como a transmissão do conhecimento que capacita a organização receptora a produzir um certo produto ou fornecer um serviço. Esse conhecimento é difícil de ser adquirido se não houver experiência e capacidade local. Li-Hua (2006) corrobora, afirmando que a transferência só ocorre efetivamente se o receptor tem o conhecimento para “controlar a tecnologia como um todo”. Daghfous (2004) afirma que uma transferência de tecnologia é um processo de aprendizado onde as principais barreiras destacadas foram a falta de capacidade de absorção, ambigüidade causal e dificuldades de relacionamento.

Tacitividade, idiosincrasia, especificidade, dificuldade e custo de transferência do conhecimento são outras dificuldades, segundo Björkman, Barner-Rasmussen e Li (2004). Nesta perspectiva, o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva. O modelo cognitivo que foca o papel crucial da tecnologia como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica e promove a visão de que o conhecimento deve ser administrado por meio de codificação (NIGHTINGALE, 1998).

Estas características do conhecimento como um dos principais obstáculos na interação com os agentes externos é uma constante que permeia todas as narrativas coletadas, nas quatro empresas pesquisadas. A Celina, da GAMA, foi enfática ao comentar:

“Senti muitas diferenças entre a empresa e universidade, principalmente na questão de velocidade. Nos resultados também, porque enquanto que a universidade procura o conhecimento científico, quer publicar, a empresa, por sua vez, visa a aplicação”. Esta percepção é compartilhada por Joana, também da GAMA: “O ponto negativo da terceirização, digamos assim, é que alguns pontos, justamente

pelo fato de elas se isolarem, para conseguirem executar a tarefa, é faltar alguma troca de informação e falta um pouco da percepção daquela necessidade do dia a dia. Na verdade é uma vantagem e também é uma desvantagem, que é esse isolamento”.

Henrique, da BETA, corrobora a percepção:

“Mas como eu disse tem também os pontos negativos da externalização. Uma vez nós contratamos um cara que não conseguiu chegar ao fim do serviço. Avaliamos mal a competência dele para aquela área. Normalmente isso costumamos ver logo no início, aí tem jeito de reverter isso.... se cancela o contrato e se parte logo para um novo ... novo método ... nova pessoa. Nesse caso o problema foi a real competência técnica da pessoa. Ele nos conseguiu vender uma imagem do que ele não era ... era um ótimo vendedor, mas péssimo técnico”.

Os trechos extraídos das narrativas propiciam duas reflexões. A primeira refere-se à clara percepção de que embora todos saibam que existem dois lados, prevalece o argumento da alta administração, com base no qual a mesma já tinha tomado uma determinada posição. A segunda evidencia o pano de fundo do interacionismo que se estabelece entre os diferentes indivíduos, com o propósito de compartilhar os conhecimentos técnicos em virtude de alterações que esta transferência poderá gerar para o profissional interno. Da mesma forma como o entendimento embasado na interpretação da posição deste profissional no ambiente organizacional e nas informações recebidas acerca de mudanças em curso, também poderá afetar a forma de interagir com agentes externos e colegas dentro da própria organização.

Nesse sentido confirma-se a importância do fluxo informacional intra-grupo e de troca de conhecimentos (BURTON, 2000), o qual se rompido pode revelar a natureza das falhas entre a estrutura cognitiva (em fase de desenvolvimento) e as necessidades de desenvolvimento do grupo para o efetivo compartilhamento das intervenções. Burton (2000), com base na pesquisa de sua tese de doutorado, também constatou que os canais de comunicação são chave para a aceleração da clareza do compartilhamento da visão e definição do contexto para a troca de informações corporativas entre os membros do grupo, o que implica em processo consolidado de gestão da inovação.

Foi constatado na empresa GAMA que, apesar de todo esforço empreendido pela diretoria, o fluxo informacional sofreu rupturas, o que ocasionou diferentes interpretações do novo modelo estratégico a ser seguido, voltado para a inovação. Conforme comentou a Carina, uma das técnicas, sobre o processo de externalização:

“Aqui na GAMA eu percebo que este processo está no início, talvez porque a empresa ainda não teve uma experiência positiva, nesse aspecto. Mas eu vejo que a diretoria considera esta alternativa, analisa as opções, mas acho que ainda não há um projeto mais forte nesse sentido”.

A sua interpretação contrasta com a percepção de outros colegas entrevistados, conforme destacado pela Celina:

“Desta forma o pessoal se interessou, passando a questionar se não dava para encaminhar o projeto tal, enfim, buscaram esta interação, não vêm qualquer tipo de dificuldade, tanto que nesse meio tempo já firmamos mais uma parceria, com a ULBRA. Agora vem de tudo que é lado, vem de cima, de baixo, do lado, todo mundo quer fazer a interação, porque está sendo muito bem visto. Mas o foco central continua a pesquisa com a PUC”.

Henard e McFadyen (2006) argumentam que duas dimensões de conhecimento acumulado e de capacidade absorptiva – em profundidade e amplitude – são especialmente importantes para as atividades de P&D, que é a área organizacional que apresenta a competência técnica e conceitual para a condução das atividades de inovação dos produtos. A profundidade do conhecimento acumulado reflete o investimento prévio para adquirir e desenvolver uma relevante base conceitual e a amplitude se refere à utilização que se dá ao mesmo.

O tipo de conhecimento técnico e sua profundidade podem influenciar, por sua vez, a decisão sobre a forma de realizar as atividades internas, como pode ser constatado a partir da análise do caso da empresa BETA. Coordenando a execução de projetos customizados à necessidade do cliente, sob pressão de prazos contratuais, o gestor e a equipe da área de P&D optam, frequentemente, em contratar os externos para desenvolver módulos onde eles não possuem o conhecimento na profundidade adequada e tampouco a competência para a sua customização.

No entanto na GAMA o posicionamento verificado é diferente, com base na configuração do processo de P&D. Operando com linhas de produtos padronizados, com metas e objetivos em prazos de realização mais longos, com foco em desenvolver ou aperfeiçoar produtos a serem lançados no mercado e, a partir daí, constituir o necessário diferencial competitivo, a preocupação maior está em acumular conhecimentos técnicos. Desta forma, na interpretação da maioria dos entrevistados, será possível compor a base conceitual que possa facultar a construção de idéias inovadoras, em carteiras de produtos alinhados com a estratégia corporativa.

Os processos de decisão da área de P&D referem-se à escolha, dentre série de alternativas, de formas para organizar os recursos alocados àquela unidade organizacional e disponibilizados para a consecução dos objetivos da empresa. Entende-se que pela importância desta decisão é possível que esteja mais suscetível à manifestação da influência das variáveis culturais, visando interferir nesta escolha exercida pelo gestor. Destarte, autores como Mostaghimi (2001), Trull (1966) e Schwenk (1984) sugerem que a subjetividade, que caracteriza as informações decorrentes da interação, apresenta o potencial de mudar o posicionamento do decisor e, conseqüentemente, alterar o teor das decisões organizacionais.

As narrativas evidenciam que uma das prioridades, dos grupos alocados na área de P&D, refere-se à percepção e conseqüente interpretação do entendimento da diretoria acerca de prioridades na respectiva unidade organizacional. Por esse motivo, os gestores e técnicos seniores, que denotam maior proximidade com nível hierárquico mais elevado da organização, fazem o papel de interpretar o simbólico e “traduzem” para os demais colaboradores a percepção da diretoria, influenciando o rumo das decisões operacionais. Esta realidade ficou nitidamente retratada nos quatro casos estudados.

As reflexões até aqui apresentadas enfatizam a expansão da função de P&D e sua integração ao universo organizacional, criando, desta forma, um conceito multidisciplinar da área, onde cada uma das unidades organizacionais contribui para o desenvolvimento de novos produtos e processos operacionais. No entanto, vale lembrar as vantagens estratégicas que esta interação das diversas unidades organizacionais pode oferecer para a consolidação das competências, da aprendizagem e da estratégia com foco na inovação.

O teor das narrativas das quatro organizações analisadas à luz das vertentes teóricas demonstradas faculta a percepção de algumas situações até aqui configuradas, no tocante ao processo decisório na área de P&D, que visa definir como serão realizadas as atividades, internamente, externamente ou através da combinação destas duas alternativas. A primeira situação refere-se à cultura organizacional que é interpretada pelos técnicos da área de P&D como de caráter mais objetivo, sendo representada predominantemente por regras, processos, tarefas, artefatos visíveis, com a conseqüente redução da margem para a ambigüidade e incerteza. No entanto, é possível encontrar a similitude de características pessoais dentre os técnicos que possuem este tipo de interpretação do ambiente organizacional. Trata-se, na sua maioria, de técnicos mais jovens, com pouca experiência profissional e vivência organizacional, aparentando apresentar certo grau de ingenuidade e de confiança na sua visão individual do mundo. O discurso destes profissionais encontra-se pontuado por expressões da moda, jargões profissionais e linguagem administrativa que parece buscar o alinhamento com o discurso organizacional, da alta direção. Trata-se de um grupo suscetível à influência de valores introduzidos pela direção para o ajuste do foco estratégico.

Já o grupo de profissionais mais maduros, com mais tempo na própria organização ou em outras organizações, demonstra um posicionamento que pode ser denominado de adesão por conveniência. Manifestam possuir a consciência da relatividade dos critérios técnicos no ambiente organizacional, procurando respaldar seu discurso em políticas organizacionais ou nas determinações da gerência e diretoria. Interpretam as manifestações culturais, as relações de poder e procuram se adaptar às condições vigentes. Se lhes convêm, procuram colaborar,

contribuir e apoiar, tanto em discurso, como pela ação, com a cultura organizacional que a alta direção procura consolidar. A referida conveniência está condicionada, na maioria das vezes, às oportunidades que estes profissionais interpretam como possíveis, no âmbito organizacional, em forma de promoção, remuneração ou poder.

Desta forma, é possível afirmar que a ação gerencial focada para a introdução de novos valores, de modo a facultar a introdução de novas técnicas de gestão, notadamente na área de P&D, como é o caso de externalização de atividades, apresenta diferentes resultados, com base em diversas leituras, decorrentes de características individuais. A referida leitura adquire conotação idiossincrática, na relação com o ambiente organizacional e suas variáveis culturais. Na organização ALFA e DELTA, devido à sua passagem de empresa familiar nacional para a situação de subsidiária de uma organização transnacional, constata-se a preferência pela atuação gerencial com base em regras, normas e regulamentos, na dimensão objetiva, e pela transferência cruzada de técnicos (matriz-subsidiária e vice versa) visando a transplantar e consolidar valores culturais globais, na dimensão subjetiva. Já nas organizações BETA e GAMA, nacionais e com a cultura baseada em valores e percepções da alta direção, percebe-se a opção de atuar na dimensão subjetiva, buscando a adesão plena de seus colaboradores, ou seja, “de corpo e alma”.

Independente do modelo adotado, é possível constatar que as pessoas fundamentam suas decisões, em grande parte, nas variáveis subjetivas, interpretadas à luz de suas experiências individuais e filtradas através do conjunto de símbolos que representam a cultura organizacional vigente. Mesmo exercendo funções eminentemente técnicas, como é o caso das quatro organizações pesquisadas, percebe-se o espaço para a manifestação do viés individual, de natureza subjetiva, que resulta em algumas situações na adesão ao modelo prescrito pela organização e em outros momentos na adaptação do mesmo.

## 5.6. REFLEXÕES À GUIA DA CONCLUSÃO

Os milhares de anos da ação consciente do ser humano caracterizaram a sua caminhada evolutiva e deixaram marcas profundas no seu caráter, moldando até os dias atuais a sua forma de perceber a realidade e de interpretar os fatos. É possível afirmar que as transformações visíveis e objetivas do ambiente externo, realizadas com a finalidade de adaptá-lo às necessidades percebidas do ser humano, evidenciadas principalmente na

evolução da ciência e da tecnologia, apresentam, em muitos aspectos, um avanço considerável, tanto em amplitude como em profundidade. Para muitos especialistas, o aprimoramento científico e tecnológico denota um ritmo mais acelerado do que tem sido verificado de melhoria nas próprias relações humanas, seja do homem com o outro, seja do homem consigo mesmo.

Em muitos aspectos o ser humano ainda se encontra refém das emoções que estão profundamente arraigadas no âmago do seu ser, como medo, ciúme, inveja, amor, ódio, simpatia, antipatia, atração e repulsa, entre outras. Em associação íntima com elaborados processos mentais, baseados na capacidade de perceber e interpretar, além do dom da comunicação, da fala coordenada e codificada por signos socialmente compartilhados, o ser humano edifica a sua própria identidade; se realizando e identificando na relação e na interação com os demais humanos, agindo e atuando, com o objetivo de satisfazer suas necessidades individuais. Necessidades por ele percebidas como tal, vale destacar.

Além de outras características, este conjunto de atributos, de certa forma exclusivo, único e particular da raça humana, diferenciou o ser humano dos demais mamíferos, que originalmente estavam, aparentemente, bem melhor equipados e preparados, pela natureza, para sobreviver e se perpetuar. E mais do que isso, deu ao homem a liberdade de escolha do curso de ação, de optar entre várias alternativas para realizar uma determinada ação e de atingir seu objetivo. E homem, ao longo destes milhares de anos fez suas escolhas, construindo a história da humanidade.

### **5.6.1. Retomando a Base Histórica da Construção Social das Organizações**

Fundamentado na percepção das variáveis ambientais e na interpretação dos fatos o ser humano fez suas escolhas dentre as alternativas por ele caracterizadas como possíveis e viáveis, constituindo a sua linha evolutiva, elaborando o seu mundo. Do modo de vida extrativista e vida social restrita aos bandos de indivíduos associados com base na interpretação de maior chance de sobrevivência do grupo do que do indivíduo isolado, o ser humano formou primeiras comunidades e consolidou o modo organizado de exploração dos recursos naturais, por meio de constituição de meios de trabalho, gradualmente, mais e mais elaborados. Com a especialização laboral surgiu o excedente de produção que passou a ser trocado entre os membros da própria comunidade e até entre diversas comunidades, originando as primeiras transações comerciais.

Apesar das dificuldades próprias do período histórico, caracterizado pelo incipiente desenvolvimento científico e tecnológico e das condições desiguais em termos de distribuição de poder nas relações entre os homens, gerando abusos e exploração do homem pelo homem, em quase todos os aspectos, tanto sociais e laborais, uma determinada característica chama atenção dos estudiosos das relações de trabalho. No modelo de produção artesanal, o trabalho, ou seja, a capacidade ou habilidade e competência, do ser humano, de realizar uma determinada tarefa, pertencia, de certa forma, a ele, fornecendo-lhe condições de negociação e de livre arbítrio. Algo que foi lhe tirado pelo advento da Revolução Industrial, modificando, desta forma, as relações de trabalho, e a base negocial, subjacente à contratação de pessoas para executar tarefas e atividades, com importante repercussão sobre a caracterização do universo social.

Desta forma foi constituída uma nova perspectiva, com novos parâmetros balizadores das relações humanas na sociedade. Como conseqüência, inevitável, novos valores passaram a influenciar os comportamentos, as atitudes e forma de pensar das pessoas. Com a introdução destes valores, a hierarquia das prioridades das pessoas foi reconstituída e reconfigurada, em termos de importância, de urgência e de validade. De certa maneira, o mundo iniciou a sua trajetória rumo à complexidade, decorrente da ampliação da base perceptiva de fatores e variáveis intervenientes nas relações sociais e, também, organizacionais, que constituem uma derivação do espaço social, determinada pela delimitação de um universo particular dentro da sociedade.

A organização, empresa ou firma, dentre uma ampla variedade de termos que são correntemente empregados para tipificar e caracterizar o surgimento deste novo espaço físico e social, substituiu gradativamente os estabelecimentos artesanais por ocasião da Revolução Industrial, que ocorreu na Europa nos séculos XVIII e XIX. A principal característica que marcou este evento foi a introdução de máquinas e equipamentos, com a utilização da força a vapor, visando a produção em massa de produtos até então manufaturados (produzidos artesanalmente).

O novo processo de produção exigiu também uma nova concepção da forma de coordenar a realização das tarefas, das atividades e de todos os indivíduos envolvidos. Novas funções foram constituídas com essa finalidade, as quais, por seu turno, exigiram novas habilidades, conhecimentos, competências e atitudes. Devido à necessidade de organizar a produção através da “combinação das máquinas com as pessoas”, houve a necessidade de dividir e fracionar os processos de fabricação em tarefas de execução mais simples e em período de tempo mais curto. Era o início da especialização das pessoas em tarefas

específicas, onde o indivíduo deixaria para trás o modelo onde ele dominava o processo integral de fabricação de um determinado produto, focando-se apenas na execução de uma parte deste.

No entanto esta forma de produção exigiu não apenas um processo de planejamento preciso como também a garantia de que o mesmo fosse executado conforme planejado. Em organizações de menor porte e com número reduzido de trabalhadores esta tarefa poderia ser do próprio capitalista, o termo cunhado para o proprietário dos meios de produção e de recursos empregados na produção de bens de consumo. Mas o cerne da Revolução Industrial estava no surgimento de grandes conglomerados industriais, com milhares de trabalhadores e óbvia impossibilidade de serem controlados, fiscalizados e supervisionados pelo próprio dono do empreendimento. Como consequência, mimetizando a estrutura das duas organizações mais antigas da humanidade, o exército e a igreja, novos cargos foram criados, originando a hierarquia organizacional.

Desta forma, o universo social que na manufatura tradicional era relativamente mais simples, por ser basicamente uma oficina com artesões, no mesmo nível, onde cada um era responsável pela elaboração integral do produto final, tornou-se mais complexo e multifacetado, tanto em termos de realização das tarefas como na estrutura social. Com a tarefa destituída de significado, pela redução de sua abrangência e alcance, o trabalhador também perdeu seu valor, tornando-se uma mercadoria, de baixo custo. Situação esta que foi consolidada com os estudos da administração científica, onde o ser humano passou à adaptação às condições do maquinário existente.

Mas a referida situação passou por mudanças geradas pelo próprio paradoxo do sistema capitalista, que incentiva a iniciativa empreendedora e estimula a competição e obtenção de níveis cada vez mais elevados de lucratividade. Atraídos por esta perspectiva novos empreendedores acabaram entrando no mercado, acirrando as condições de competição, colocando em xeque as premissas e regras subjacentes à operação empresarial. As ferramentas de gestão até então empregadas pelos gestores deixaram de oferecer surtir os efeitos esperados e os dirigentes das organizações passaram a buscar outro tipo de diferencial competitivo.

Foi nesse período, no final do século dezenove e início do século vinte, que os pensadores e pesquisadores dedicados ao tema de gestão, a maioria deles com a formação em economia, iniciaram a busca de alternativas para a constituição de diferenciação competitiva das organizações. Joseph Alois Schumpeter obteve particular destaque na abordagem econômica, apesar de sua formação em direito, ao apresentar uma série de reflexões acerca da



estrutura do sistema capitalista, com base em evidências que o contexto da época insistia em deixar transparecer. Ao estudar em detalhe a linha evolutiva do capitalismo e suas contradições, Schumpeter (1982) concebeu as bases teóricas daquilo que passaria a ser a pedra fundamental do desenvolvimento econômico fundamentado em inovação, que o mesmo denominou de “destruição criativa”.

A referida expressão sintetiza, de certa forma, o potencial da evolução do capitalismo representada pela imagem da destruição do velho pela criação do novo, de caráter endógeno, estimulando a visão futura, além da centralidade das inovações, da criação do crédito, do papel do empreendedor e das grandes empresas. Proporcionou também um novo campo de conhecimento para a concepção de alternativas de atuação dos agentes econômicos no mercado e de novos parâmetros para a avaliação de sua eficácia no alcance de seus objetivos. O conceito da destruição criativa, da inovação como novo vetor de desenvolvimento econômico, apresentou também implicações de caráter social.

Estas implicações, associadas ao aumento do nível de complexidade no mercado, fundamentaram a evolução do retrato da sociedade como um todo. As certezas e verdades de antes passaram a ser colocadas em dúvida ou simplesmente foram substituídas por novos valores, representativos do novo tempo. Coincidentemente (ou não) ocorreu, de forma simultânea, a aceleração do ritmo de desenvolvimento científico e tecnológico, em praticamente todas as áreas de conhecimento humano, reforçando a centralidade do indivíduo, tanto na sociedade como também nas organizações.

As teorias organizacionais concebidas ao longo do século passado, demonstraram esta mudança do papel do homem dentro do universo social na organização, com o foco no interacionismo como base para a construção do diferencial competitivo, fundamentado no conhecimento. De caráter bidimensional, tácito e explícito, o conhecimento passou a ser considerado o ativo de maior valor dentro das organizações que pretendem alcançar níveis superiores de inovação, tanto de produtos como de processos operacionais.

### **5.6.2. A Inovação e as Alternativas de Realizar as Atividades em P&D**

No dias atuais o fazer diferente e destacar-se no mercado como organização inovadora deixou de ser uma ênfase para ser quase uma obsessão. A referida priorização da inovação justifica-se na medida em que a abertura dos mercados ao redor do planeta, intitulada de globalização, modelo consolidado na década de noventa do século passado, facultou o acirramento das condições de competição dos agentes econômicos, alterando as relações de

poder econômico em termos mundiais e forçando a concepção e adoção de novos modelos de gestão. Com a tendência à equalização das condições de acesso a insumos e tecnologia, mormente pelos *players* de maior poder econômico e de atuação internacional, a convergência cognitiva passou a ocupar o papel de destaque no mercado pelas características de inimitabilidade, raridade e potencial de geração de valor agregado.

A referida convergência e a integração do conhecimento organizacional é a função, na maioria das organizações de base tecnológica e industrial, da área de pesquisa e desenvolvimento. Concebida originalmente como uma unidade técnica por excelência, dedicada à realização de atividades de caráter científico, como análise de alternativas para a criação de novos produtos, com vista ao atendimento de possíveis expectativas de consumidores, envolvendo seqüência de testes e retestes, de registros, relatórios, de alto grau de objetividade, a área de P&D também passou por modificações, ao longo dos anos. Sem perder a sua caracterização simbólica objetiva, representada pela própria infra-estrutura, de natureza eminentemente técnica, com a extensa tipologia de ferramentas, equipamentos, máquinas, além de ampla variedade de insumos, a referida unidade organizacional foi integrada formalmente, ao universo social da organização, de caráter subjetivo e abstrato.

Esta integração foi promovida com o objetivo de facultar a combinação dos conhecimentos de diferentes formatos e tipos, baseados em ampla gama de percepções e interpretações que as pessoas têm sobre o mesmo assunto. Entende-se que desta forma é estimulada a geração de diferentes *insights* o que, por seu turno, potencializa a possibilidade de aparecimento de soluções inovadoras para diversos problemas existentes e identificados no ambiente organizacional. No entanto, a inseparabilidade da cognição das demais expressões de caráter subjetivo, como afeto, medo, amor e ódio, inveja, cobiça, entre outros, que são inerentes ao ser humano, abriu em definitivo a porta da área de P&D para a subjetividade.

O compartilhamento de percepções, valores, visões e de imagens, através da interação mais próxima e intensa com os integrantes das demais unidades organizacionais facultou aos profissionais da área de P&D não apenas a ampliação de horizontes cognitivos e perceptivos, mas também a revisão de seus próprios valores. Trata-se de valores individuais e coletivos, concernentes ao foco que o indivíduo restringe a si, em consequência da ação e da influência de uma diversidade de variáveis ambientais e contextuais, consolidada ao longo de anos, pela convivência com pessoas que apresentam similaridade perceptiva e interpretativa do mundo e dos eventos sociais.

Este reposicionamento e reconfiguração de valores profissionais, no âmbito organizacional, pode, efetivamente, refletir-se na reconstrução de valores pessoais,

influenciando a revisão da escala de prioridades individuais, e, conseqüentemente, o comportamento e as atitudes, tanto na vida pessoal, como no ambiente profissional. Desta forma a mudança do modelo mental, baseado em novos vetores que orientam a percepção e interpretação de dados, informações, situações, eventos sociais e do contexto pode se manifestar objetivamente por meio de prática discursiva e em decisões acerca de assuntos que podem afetar o referido indivíduo.

No caso da área de P&D é possível constatar a existência de decisões que podem ser tipificadas com base em diversos níveis e amplitudes, em termos de alcance e de impacto sobre o resultado desta unidade organizacional. Dentre elas destacam-se as alternativas concernentes à sua forma de realização, fruto da contribuição das teorias organizacionais das últimas décadas, que propiciaram condições para a concepção de modelos de gestão com foco em flexibilização de estruturas empresariais, especialmente das indústrias. Trata-se da opção de terceirizar a execução de algumas atividades e tarefas específicas, que até então a própria organização vinha realizando.

Esta alternativa deve a sua origem à vertente econômica da terceira década do século passado, iniciada com base na concepção teórica do jovem economista Ronald Coase, que cunhou o dilema referencial para as organizações da época e que continua atual até os dias de hoje, que é a questão de “Fazer ou Comprar?”, ou seja, quando a firma deve realizar internamente as atividades e quando deve contratar externamente a sua execução. Explorada por inúmeros pesquisadores, nas décadas seguintes, a referida questão embasou as mais diversas derivações do modelo original, com ampla variação de vantagens e desvantagens, analisadas em detalhe por estudiosos da maioria dos países.

Uma destas derivações, estimulada pela confluência de variáveis contextuais que caracterizaram a globalização dos anos noventa do século passado, fundamentou o desenvolvimento do modelo de externalização das atividades de P&D. Pela importância estratégica que a referida unidade sempre representou dentro do universo organizacional, a concepção desta alternativa de realizar as atividades de pesquisa e desenvolvimento se tornou motivo de polêmica, tanto no meio acadêmico como corporativo.

Os teóricos de várias vertentes se debruçaram sobre a questão “Internalizar ou Externalizar as atividades em P&D?” à luz de diversas teorias organizacionais, com destaque para a abordagem econômica, que compreende, de certa forma, a origem do referido modelo; a de gestão do conhecimento, por constituir o objeto da questão; e da estratégia organizacional. Em segundo nível de análise encontra-se também o foco em finanças que, no entanto, pode ser considerada uma derivação da abordagem econômica, com base no

entendimento de que na análise financeira ocorre, de fato, apenas a ampliação do argumento original dos custos de transação, que representa a essência da abordagem econômica.

Estranhamente, durante o processo da pesquisa que fundamentou a construção do argumento central do presente trabalho, foi constatada certa falta de interesse de autores que analisam a referida alternativa de externalizar (ou não) as atividades de P&D por variáveis de caráter subjetivo, talvez decorrente da imagem estereotipada desta unidade organizacional, sendo retratada como de caráter eminentemente técnico. A densa revisão da literatura especializada apenas confirmou este fato, ao evidenciar a argumentação baseada em dados e informações de natureza objetiva.

### **5.6.3. Evidenciando a Adoção das Variáveis Subjetivas na Área de P&D como Critérios de Decisão**

É nítida e perceptível a influência da dimensão subjetiva no ambiente organizacional, estando aí incluída a unidade de pesquisa e desenvolvimento. O caráter técnico e objetivo, representado pela tipificação das tarefas e simbolizado pela presença de máquinas e equipamentos não impede a manifestação da humanidade em todos os processos internos da área de P&D. A constante interação entre as pessoas que ali trabalham, compartilhando impressões, percepções, informações em todos os formatos e tipos, transferidos e transmitidos por mais diversos meios de comunicação, absorvidos integralmente ou não, propicia todas as condições para o estabelecimento de relações sociais, de afeto, sentimentos e preocupações nem sempre vinculados à operação em si.

Além disso, é possível constatar a existência de um complexo contexto relacional construído com base em série de diversos eventos e situações, sujeito à percepção e interpretação por seus integrantes, influenciando o seu comportamento, atitudes e tomada de decisão, tanto no ambiente organizacional, como na própria vida pessoal. Trata-se, sem dúvida, de evidências que confirmam a existência da dimensão subjetiva nesta área técnica específica, a qual, no entanto, não está desvinculada da estrutura formal da organização, representada por regras, normas, procedimentos, processos, práticas discursivas, narrativas e mitos, que permeiam o tecido organizacional.

O referido conjunto de atributos que caracteriza a organização, tanto na sua dimensão subjetiva como objetiva, em permanente transformação, decorrente da mudança das condições e variáveis do ambiente interno, pela rotatividade de seus integrantes, e do ambiente externo,

pelas alterações do contexto sócio-econômico, recebeu uma denominação específica – cultura organizacional. Em virtude do seu caráter altamente complexo, tanto decorrente da combinação das duas dimensões, objetiva e subjetiva, como do seu estado “em permanente processo de construção”, o tema cultura organizacional nunca foi objeto de consenso entre os autores que versam sobre o tema.

Percebido por alguns deles como fenômeno que faculta a interpretação de natureza mais normativa, funcionalista e regulado por aspectos mais objetivos, a cultura organizacional poderia ser criada, recriada, transformada e manipulada para atender as necessidades da organização, em alinhamento com os objetivos e metas pré-estabelecidas. Contestando com veemência esta caracterização da cultura organizacional identifica-se na literatura uma segunda vertente teórica que apresenta uma versão diferente do fenômeno. Vista como uma construção eminentemente de caráter subjetivo, baseada e orientada pela percepção e interpretação de símbolos imantados no tecido social e relacional do universo organizacional, a cultura da organização estaria resistente a qualquer tipo de esforço de manipulação. Por outro lado ela apresentaria potencial fantástico e quase inesgotável de energia criativa e do conhecimento.

Nesse sentido se justifica a questão central que norteou o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa, ou seja: “Como as variáveis subjetivas, subjacentes à cultura organizacional, se manifestam na área de P&D?”, com o objetivo de averiguar a possível influência da dimensão subjetiva, e da cultura organizacional, em especial sobre o processo de tomada de decisão. Dentro desta abordagem surge a questão específica: “Como os valores subjetivos individuais e coletivos, combinados com a interpretação simbólica da cultura organizacional da área de P&D, poderiam influenciar o processo de tomada decisão no tocante à forma de realizar as suas atividades?”. As referidas questões motivaram a construção da proposição de pesquisa empírica com o objetivo de obter as respostas às questões formuladas e assim contribuir para o tema de gestão da inovação. A cultura organizacional passaria a figurar entre os critérios considerados no processo de gestão de inovação, especificamente na área de P&D, no tocante a definição da estrutura interna, foco e estratégia, implicando diretamente na determinação do montante de recursos a alocar em atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Para a comprovação empírica foram selecionadas quatro empresas, obedecendo aos critérios recomendados pela literatura especializada no processo de investigação científica em ciências sociais aplicadas, especificamente na opção da estratégia de pesquisa pelo estudo de caso. Restava optar pelo método de coleta de evidências que tivesse condições para dar conta

do universo tão complexo e de tal envergadura como a subjetividade que permeia e caracteriza o ambiente organizacional. Incerteza e ambigüidade são dois termos inerentes à subjetividade dos ambientes sociais, baseados na percepção e interpretação dos elementos edificadores destes ambientes. Além disso, para tornar a referida tarefa ainda mais complexa, a percepção e interpretação variam de indivíduo para indivíduo, sendo de caráter único e idiossincrático, baseado no conjunto de valores que o mesmo construiu ao longo da sua existência. São pressupostos teóricos e conceituais, decorrentes da sua visão particular do mundo, da vida, das pessoas, enfim, de tudo e de todos que o cercam, que acabam determinando, conscientemente ou não, a sua trajetória, tanto pessoal como profissional. Ao moldar seu comportamento e suas atitudes o ser humano passa a tomar decisões, tanto no âmbito da vida pessoal como profissional, dando forma à sua vida, em todos os sentidos.

Pois bem, o desafio neste caso específico consistia justamente em capturar a forma de pensar do indivíduo e do grupo de indivíduos, dentro do ambiente organizacional, na área de P&D e verificar se esta forma de pensar influenciava de alguma maneira o processo decisório no tocante à forma de realizar as atividades, internamente ou através de subcontratação ou estabelecimento de parcerias. Ao descartar a abordagem quantitativa, por razões já mencionadas, optei então pela abordagem qualitativa, implicando na interação obrigatória do pesquisador com o indivíduo. Mas como conduzir este processo de interação? Será que cada um dos entrevistados responderia a uma pergunta objetiva sobre o caso, ou seja, se ele considera outras variáveis, além dos critérios técnicos, para tomar a decisão? Muito provavelmente que não, até porque a entrevista com ele seria agendada no ambiente da própria empresa, autorizado e formalizado pela própria diretoria, decorrente do “modus operandi” de pesquisa formal, que supõe o contato preliminar com a direção para obter a autorização de realização do estudo.

Revisando a literatura sobre o tema de pesquisa qualitativa e suas diversas formas de coleta de dados destacou-se a descrição do método de análise de narrativas, com base em algumas de suas características como o estímulo à espontaneidade do entrevistado para compartilhar suas percepções e interpretações sobre determinados episódios de sua vida. Sem deixar de ser uma entrevista, a narrativa, ou seja, a fala do sujeito modelada num estilo romanceado, no formato de redação fluida, coerente, seqüenciada e mais agradável de ser lida e, principalmente, interpretado pelo leitor, ofereceu, no meu entendimento, uma alternativa ímpar, para o foco do estudo em questão. Desta forma, uma vez definidas as empresas, a estratégia e o método de pesquisa, iniciou-se o trabalho, do qual resultaram dezenove

entrevistas, gravadas, transcritas, reescritas em formato de narrativa, submetidas, na seqüência, à apreciação e a aprovação dos entrevistados.

Vale destacar que, durante o referido processo, o método prevê o inevitável viés do pesquisador que realiza, mesmo sem perceber, a análise das narrativas com base nos seus pressupostos individuais, decorrentes do conjunto de experiências pessoais. No meu caso, creio que o fato de ter combinado a vivência no país comunista, ainda que mais curta em termos de vida organizacional, mas intensa, em virtude de formação de valores e impacto na vida pessoal, com passagens por diversas empresas no Brasil, em várias posições e níveis hierárquicos, contribuiu e exerceu a influência sobre a percepção e interpretação das evidências colhidas por meio das narrativas. Estas aprendizagens significativas é que embasam a minha visão atual do mundo e das organizações.

As quatro empresas, denominadas aqui como ALFA, BETA, GAMA e DELTA, apresentam características próprias, que as diferenciam entre si, convergindo apenas no tocante a critérios que motivaram a sua escolha. Os referidos critérios consistem na relevância do investimento em inovação, existência de um setor de pesquisa e desenvolvimento, com equipe permanente de pesquisadores e, finalmente, no histórico de projetos realizados em parceria com agentes externos. Com o intuito de respaldar tecnicamente a escolha dos setores econômicos que investem em nível relevante e de forma contínua em inovação, recorreu-se à Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, realizada em 2005.

Três setores econômicos que se sobressaíram nesse sentido foram os setores de microeletrônica, automação industrial, químico e máquinas e equipamentos. Na segunda etapa, através do cadastro do SEBRAE/RS – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa – foram identificadas empresas localizadas no estado, nos três respectivos segmentos. Na seqüência as empresas foram contatadas por telefone e por email, com o objetivo de averiguar a existência do setor de P&D e de projetos de pesquisa realizados em parceria com agentes externos. Última etapa consistiu do encaminhamento da solicitação de aprovação para a realização da pesquisa, à direção das empresas que passaram por esta triagem inicial. Apenas três empresas concederam a respectiva autorização, ALFA, BETA e GAMA.

A quarta empresa que foi incluída na pesquisa, a DELTA, apesar de possuir no estado, na cidade de Canoas, uma filial, centraliza as atividades de P&D em São Paulo, o que, a priori, fugiu do escopo do desenho inicial da pesquisa, que pretendia conduzir a pesquisa em empresas localizadas no estado, neutralizando, desta forma, a influência da cultura regional.

No entanto, por ocasião da apresentação de um trabalho no congresso em São Paulo surgiu a oportunidade de agendamento de reunião com o diretor da referida empresa. O profissional demonstrou possuir notável conhecimento no tocante à gestão da inovação e de coordenação de projetos em P&D, tanto em nível nacional como internacional, além da experiência não apenas no meio corporativo, como também na academia, facultada pela titulação de doutor do mesmo. Desta forma, em virtude da riqueza e da profundidade do depoimento do profissional e em face à concordância em oferecer contribuição para a presente pesquisa, foi constituída a narrativa. Analisada, propiciou importantes insights e reflexões, que facultaram o refinamento da percepção de várias facetas relacionadas com o tema em foco.

ALFA é atualmente uma subsidiária de corporação internacional, com sede nos Estados Unidos, líder em produtos do seu segmento de atuação, voltado para o setor de exploração de petróleo e gás. Localizada em uma das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre é considerada uma referência regional no tocante a gestão pela qualidade. A sua linha de produtos exige constante acompanhamento técnico, em virtude das solicitações de sua customização para as necessidades do seu cliente mais representativo, que é a Petrobrás. Por esse motivo possui um centro permanente de pesquisa e desenvolvimento, onde estão alocados seis técnicos e um gestor da área. A planta conta atualmente com aproximadamente cento e cinquenta colaboradores no total.

Nesta empresa foram entrevistados três profissionais, o gestor e mais dois técnicos. Por operar em segmento de alto grau de competitividade, o diretor da subsidiária sentiu-se na obrigação de consultar a matriz antes de conceder a autorização para a realização desta pesquisa. Além disso, foi confeccionado, também, pela assessoria jurídica, um termo de sigilo, com a obrigatoriedade de ser assinado em cartório, com reconhecimento da respectiva assinatura. E foram designados os profissionais a serem entrevistados durante o processo de pesquisa.

As formalidades impuseram, sem dúvida alguma, o ritmo e tom da entrevista, mas que foram contornadas, em parte, pelo formato da abordagem adotado durante o processo de pesquisa. Com o propósito de averiguar o conjunto de pressupostos individuais, construídos com base na formação acadêmica e experiência profissional pregressa, a maioria dos entrevistados visivelmente relaxou, desarmando a posição defensiva que estava claramente erigida no início da entrevista. Além disso, se procurou destinar um tempo inicial para “quebrar o gelo”, com a escolha de técnicas com esse propósito que variavam conforme o tipo de pessoa, além da inevitável improvisação com o objetivo de alinhar o discurso ao contexto e “clima”.



Conseqüentemente o processo inicial da entrevista era mais dirigido e orientado através de perguntas objetivas e diretas, que buscavam prospectar dados e fatos da história individual do entrevistado, com base no pressuposto de que a vivência anterior do mesmo poderia exercer a influência sobre a sua visão atual do mundo, tanto em termos perceptivos como interpretativos, na dimensão pessoal e profissional. Como mais relevantes se destacaram a formação acadêmica, as primeiras experiências profissionais e a avaliação delas em termos de importância no tocante a aprendizagem e formação profissional, até os dias atuais, na empresa ALFA. Para atingir este objetivo foi considerado como fundamental dar liberdade ao entrevistado em narrar a sua trajetória na organização, do seu ponto de vista, em termos de tarefas e atividades desenvolvidas, além da percepção acerca das vantagens e desvantagens percebidas sobre o processo de externalização de atividades de P&D.

Inevitavelmente as pessoas entrevistadas acabavam comparando a experiência atual com as vivências anteriores e em muitos momentos introduziram no discurso elementos que representavam a opinião de outros colegas como técnicos seniores, gestores, membros da direção ou especialistas da matriz. No caso específico da ALFA os profissionais entrevistados eram o gestor e dois técnicos seniores, os três profissionais maduros, na faixa etária acima de quarenta anos, com experiência profissional que foi consolidada por vivências em outras organizações, sempre em áreas técnicas, em virtude da formação acadêmica – de engenharia. A diferença mais relevante em termos de perfil e que se refletiu no teor das narrativas referiu-se ao período laboral na empresa ALFA. O gestor com 20 anos e outros dois técnicos com 11 e 3 anos.

Outro motivo que parece ter contribuído para a diferença perceptiva dos eventos e características do ambiente organizacional entre os três entrevistados foi a oportunidade de ter vivenciado o período de transição da empresa nacional, de origem familiar, para a subsidiária de uma empresa multinacional. Dos três entrevistados apenas o gestor acompanhou a referida transição. A contratação do técnico com 11 anos de empresa ocorreu ao final do período de transição e foi de certa forma a conseqüência da implantação de novos critérios de gestão e novas políticas organizacionais. Desta forma este técnico também teve a oportunidade de acompanhar a transformação gradual e paulatina do quadro funcional, com o ingresso de novos profissionais e a conseqüente mudança das regras, procedimentos, normas e práticas discursivas.

O terceiro profissional ingressou no período que se caracterizava pela consolidação do novo modelo de gestão e com a maioria dos profissionais já alinhados com o mesmo, seja em decorrência da adaptação ou em virtude de terem substituído profissionais que foram

desligados. Coincidentemente (ou não) a empresa anterior onde este profissional trabalhou por quinze anos também era subsidiária de uma empresa multinacional de origem norte-americana, com histórico similar, ou seja, que começou como empresa nacional de gestão familiar e foi vendida na década de noventa do século passado. Este profissional ainda apresentava no discurso forte identificação com esta empresa, anterior à atual.

ALFA, ao contrário da BETA, GAMA e DELTA, não apresentou um histórico de interação intensa com instituições de pesquisa no Brasil. Devido à orientação (não oficial) da matriz, a interação mais intensa e freqüente ocorre dentro da rede de subsidiárias e com a própria matriz, tanto em termos de solicitação de novos projetos de pesquisa, como na questão de troca de idéias. No entanto, apesar deste posicionamento formal as narrativas permitiram evidenciar indícios de realização de contatos e de atividades em interação com agentes externos, que podem ter sido respaldadas no posicionamento favorável à externalização dos três técnicos entrevistados.

Os três profissionais apresentam um grau elevado de convergência no tocante às vantagens na interação com agentes externos, em grande parte baseada na experiência profissional anterior favorável, apesar de relatos de casos pontuais e esporádicos de insucesso, tanto em organizações pelas quais passaram, como, inclusive, na própria ALFA. O caso mais recente que foi objeto de comentários, se refere à subcontratação do serviço de desenvolvimento de software embarcado onde o profissional externo teve dificuldades em atender as expectativas da empresa no tocante aos resultados do trabalho, em grande parte por problemas de interação e falhas durante o processo seletivo. Ficou evidenciado neste caso que os profissionais internos não tinham interesse em se envolver com o projeto de desenvolvimento e no sentido de tentar passar o “problema” adiante, cometeram erro na avaliação de competências do profissional contratado.

Dentro do espírito adaptativo ao contexto, o teor das narrativas permitiu identificar a intenção de continuar prospectando potenciais parceiros locais, principalmente em virtude da necessidade de customizar a linha de produtos às solicitações de clientes brasileiros. No entanto, ficou evidente, também, que as instruções da matriz são claras no sentido de aderência plena da linha de pesquisa e de produção ao padrão global, descartando produtos de alcance local ou nacional. Na percepção dos entrevistados o referido vetor orientativo entra em contradição com a imposição de metas de caráter econômico e financeiro, visando alcançar uma determinada rentabilidade da subsidiária, a qual seria possível atingir apenas por meio da flexibilização das referidas regras e atendimento a demandas locais. Percebe-se a tendência de os gestores avaliar as oportunidades e possibilidades para a manifestação de

comportamento adaptativo, em vista da necessidade de manter a sua própria posição dentro da organização. O ambiente apresenta as características que confirmam a existência de uma cultura organizacional própria, híbrida, idiossincrática, resultante da combinação da cultura preexistente, imposta, pela incorporação da empresa à rede de subsidiárias da corporação multinacional com a atual, em processo contínuo de adaptação contextual.

A empresa BETA apresentou uma série de características convergentes com a ALFA, como, por exemplo, o mesmo cliente – a estatal brasileira de exploração de petróleo e gás, apesar de diferir na linha de produtos fornecidos; e o foco em customização das soluções oferecidas. Localizada na mesma cidade que a ALFA, da região metropolitana de Porto Alegre, conta atualmente com aproximadamente quarenta colaboradores. A empresa é reconhecida pelo desenvolvimento de soluções inovadoras e obteve vários prêmios de inovação, tanto em nível regional como nacional o que, por seu turno, exige constante investimento em aperfeiçoamento das competências internas, como também na manutenção de uma equipe interna dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento, que conta hoje com cinco profissionais e mais o gerente da área.

A diretoria da BETA autorizou a entrevista com quatro profissionais, sendo três da área de P&D, gestor e dois técnicos seniores, e o quarto que era gestor da área comercial. A indicação do profissional da área de vendas se justifica na medida em que a carteira de produtos da empresa exige destes profissionais profundo conhecimento do processo de pesquisa e desenvolvimento, em virtude da necessidade de reconhecer e caracterizar o problema apresentado pelo cliente com o intuito de construir argumentos técnicos de venda dos produtos padronizados ou customizáveis.

Com quase cinquenta anos de existência a empresa BETA apresenta traços característicos de empresa de origem familiar, apesar do perceptível esforço no sentido de profissionalizar a gestão, atualmente nas mãos do filho do fundador. BETA foi uma das primeiras organizações a implantar programas de gestão pela qualidade, criar padrões, normas e procedimentos, com o objetivo de orientar os colaboradores na execução de tarefas, atividades e processos operacionais. Além disso, a empresa também foi uma das precursoras na adoção do modelo de gestão baseado em terceirização e em externalização de processos, tanto de suporte como de alguns principais, como, por exemplo, de algumas das etapas da produção.

O teor das narrativas analisadas permitiu evidenciar algumas das razões que podem ter motivado a manifestação do comportamento inovador da alta gestão da BETA (especialmente do fundador). Dentre eles destaca-se um período histórico, situado no início dos anos noventa,

quando a empresa enfrentou sérias dificuldades econômico-financeiras, obrigando a diretoria a repensar sua estrutura interna, até então caracterizada, como as demais organizações, pelo crescimento fundamentado na internalização de todos os processos, o que se refletiu em despesas e custos fixos. Ao se defrontar com uma nova realidade, em termos de geração de receitas, que passou a oscilar e nem sempre em montante suficiente para fazer frente aos pagamentos, o fundador da empresa não teve muitas alternativas. Imbuído do espírito empreendedor, adaptativo e inovador, ele, juntamente com os demais diretores, concebeu uma série de medidas com o objetivo de preservar a organização, focando especialmente a gestão com maior flexibilidade de custos – adotando a terceirização de processos, iniciando por áreas de suporte, administrativas e migrando para a produção.

De certa forma, o referido comportamento do fundador repercutiu dentro da organização, servindo de modelo para a tomada de decisão, em situações similares, para todos os demais colaboradores, transmitido e perpetuado tanto verbalmente como formalizado através de comunicações dirigidas aos colaboradores. A percepção e a interpretação simbólica dos atos e das atitudes dos superiores dispensam, até certo ponto, as regras e procedimentos escritos pois, neste caso, a atitude acabou legitimando o ato e a decisão. No caso da empresa BETA verificou-se que a combinação da dimensão objetiva, representada por regras, normas e procedimentos (ou na sua ausência), com a dimensão subjetiva, baseada na interpretação simbólica dos atos, atitudes e comportamentos dos ocupantes dos cargos de gestão, foi reforçada e consolidada como modelo a ser seguido.

Nesse sentido vale destacar dois pontos de relevância que foram citados, com maior frequência, pelos profissionais entrevistados e que refletiram a cultura organizacional constituída. O primeiro deles refere-se à realização periódica de reuniões internas, com os representantes de todas as unidades vinculadas à execução das funções principais (produção, comercial e P&D) por ocasião das quais a diretoria procura deixar claro a sua posição sobre a forma preferencial de execução das atividades e tarefas. No caso dos processos internos da área de pesquisa e desenvolvimento os profissionais relataram, por meio das narrativas, a sua percepção e interpretação discursiva da diretoria no tocante às preferências do modelo de gestão. Segundo esta interpretação, comum aos quatro profissionais entrevistados, a diretoria considerava a externalização e terceirização de processos e de atividades como ponto central para a flexibilização de custos, além do alinhamento estratégico em termos de dedicação da equipe em projetos de fato importantes, no ponto de vista da direção.

O segundo ponto, de importância simbólica para a equipe dos profissionais do setor de P&D, refere-se à seleção do gestor desta unidade organizacional. Profissional com vasta

experiência em atividades de pesquisa e com passagens por empresas de renome, do segmento de alta tecnologia, sediadas no país e no exterior, o mesmo possuía também sólidos conhecimentos do processo de desenvolvimento de novas tecnologias por meio de interação com agentes externos, entre pesquisadores, universidades e institutos de pesquisa. Ele mesmo, por sinal, foi contratado inicialmente como pesquisador externo, recebendo, ao final do contrato, o convite para integrar a equipe de colaboradores da BETA.

Desta forma foi possível perceber que a edificação da cultura organizacional na área de P&D da empresa BETA ocorreu sob a influência da interpretação de símbolos representativos dos modelos de gestão preferenciais dos detentores do poder e da autoridade. A adesão ao modelo percebido como o ideal (ou preferencial) é reforçado pela presença constante do próprio gestor, que se manifesta como dominante. É possível afirmar que a influência desta dominação simbólica foi facilitada devido à reduzida equipe de profissionais da área de P&D e pelo apoio incondicional do técnico, considerado segundo na hierarquia (também entrevistado) da área, com mais de 25 anos de empresa. Este profissional foi transferido da área de produção e já com seis anos atuando em P&D, foi retratado pelo gestor como pessoa de confiança da diretoria, apesar de não possuir a graduação completa em engenharia, caracterizando-se pelo profundo conhecimento prático.

As narrativas dos quatro profissionais indicados pela diretoria para participar da pesquisa revelam a percepção predominante das vantagens decorrentes do modelo de externalização das atividades de P&D, em detrimento dos riscos que a referida opção pode eventualmente oferecer. Surpreendentemente (ou não) existe uma admirável coerência no discurso produzido e incorporado dentro das narrativas, enfatizando principalmente os benefícios decorrentes de custos e maior velocidade no atendimento às solicitações de clientes e de pesquisa e desenvolvimento de novos projetos. O mesmo argumento foi citado recorrentemente na conversa preliminar com a diretoria.

Na empresa GAMA constatou-se uma situação diferente das empresas anteriores, ALFA e BETA, principalmente em virtude de variáveis como o segmento econômico, porte da empresa, maior diversidade de produtos ofertados no mercado, especialmente de produtos fabricados em série, sem customização; além do número de técnicos alocados na área de pesquisa e desenvolvimento. Atuando em setor químico, na linha de tintas e adesivos, possui ampla variedade de produtos que, apesar da constante necessidade de inovação, para enfrentar a concorrência, facultam a fabricação seriada, em escala, sem customização. No entanto o setor se caracteriza pela forte atuação da concorrência representada por organizações de grande porte e presença global, exigindo da GAMA investimento constante em P&D,

evidenciado pelo número expressivo de técnicos nesta unidade organizacional – aproximadamente setenta.

Destes foram entrevistados oito profissionais. Em virtude da manifestação do interesse e concordância em participar da pesquisa, decorrente do envolvimento direto no processo decisório no tocante ao funcionamento desta unidade, foram entrevistados também o presidente da empresa, o diretor industrial e o gerente comercial, totalizando desta forma onze entrevistas e, conseqüentemente, onze narrativas. Foi possível perceber que maior número de pessoas alocadas numa determinada unidade da organização, em constante interação e convívio, implica maior grau de complexidade não apenas em termos objetivos, mas também na dimensão subjetiva que permeia e caracteriza o universo organizacional.

A referida constatação não se fundamenta apenas na dimensão numérica, mas, principalmente no fato de que o número mais elevado de pessoas que constituem um determinado grupo social implica maior diversidade de percepções, de interações, de combinações, de grupos, de narrativas, de interpretações, situações ... que compõem o referido ambiente social. No caso da empresa GAMA foi percebido o acréscimo do componente histórico, da construção do “jeito de ser” da organização, baseada em valores do fundador, que durante décadas administrou a empresa, imprimindo um determinado caráter e forma de gestão. No entanto, com a sucessão, que ocorreu dez anos atrás, o novo presidente, filho do fundador, identificou que a empresa precisava de mudanças estruturais para assegurar a sua permanência no mercado e em virtude disso introduziu um novo foco de atuação da organização – a inovação.

A introdução do novo vetor estratégico implicou a incorporação de novos valores organizacionais e de uma nova visão da organização, o que, como é natural, foi interpretado, por muitos, como risco e por outros como uma oportunidade de alterar as estruturas de poder e o *status quo* institucional. Esta interpretação contextual facultou a materialização de atitudes e comportamentos de resistência e adesão, além da deflagração de uma disputa interna silenciosa (às vezes nem tanto). A decisão em implementar as mudanças propostas, exigiu do presidente a atuação simultânea em várias frentes, com destaque para a substituição ou transferência de profissionais mais resistentes às mudanças e contratação de indivíduos com perfil aderente à nova orientação estratégica, consolidando uma nova cultura organizacional.

No entanto, sem poder abdicar do conhecimento preexistente, arraigado e incorporado às linhas de produtos em carteira, tradicionais, baseado no conhecimento tácito dos profissionais mais antigos, o processo de substituição e de deslocamento foi lento, gradual e paulatino e condicionado à aprendizagem dos novos componentes da equipe das práticas e

processos internos. Desta forma o ambiente se tornou ainda mais multifacetado e propenso a conflitos. As formas e configurações mais diversas passaram a gravitar no universo organizacional, facultando uma multiplicidade de percepções e interpretações por todos os integrantes, estimulando o surgimento de vasta gama de comportamentos e atitudes em diferentes graus e níveis de alinhamento ou desalinhamento com as novas políticas e diretrizes organizacionais.

Com o objetivo de harmonizar as relações e uniformizar a percepção da nova visão e de valores baseados em foco na inovação, o presidente passou a atuar de forma relevante na dimensão simbólica e subjetiva. Com o corpo diretivo reestruturado e alinhado com os novos princípios, adotando a mesma prática discursiva visando o nivelamento conceitual sobre o referido foco em inovação, uma série de eventos foi realizada, como palestras, seminários internos e atividades específicas voltadas para a sensibilização sobre o tema de inovação. Em etapas *a posteriori*, as referidas atividades buscaram o nivelamento conceitual, prática reflexiva, analítica e conseqüente internalização das práticas de inovar. Foram também adquiridos livros e assinados periódicos sobre o assunto.

Em período mais recente foi promovida, também, a reestruturação organizacional da área de P&D, que foi considerada pela maioria dos entrevistados como a mais relevante e significativa para a introdução, em definitivo, do novo foco. Todo o contingente de colaboradores foi segmentado em sete subgrupos, de acordo com o foco em determinada família de produtos, seguindo o critério do mercado atendido. A concepção de uma derivação interna em P&D, denominada de laboratório de aplicação, o qual passou a exercer o papel de interface com o cliente, facultou a dedicação dos outros subgrupos à pesquisa propriamente dita, acelerando o ritmo da inovação, principalmente incremental, através de criação e desenvolvimento de novas características e atributos aos produtos em carteira.

A adoção do novo modelo de gestão permitiu, da mesma forma, a atuação mais direta sobre a realidade organizacional percebida pelo grupo de técnicos, facultando a interpretação simbólica da dimensão subjetiva em alinhamento com os propósitos da organização. A escolha deliberada de técnicos para o cargo de coordenação de cada um dos subgrupos seguiu, conscientemente (ou não) um determinado perfil comportamental, que além de competências técnicas inerentes à função, exigia evidências de traços inequívocos de flexibilidade e de adaptabilidade ao novo, o que, em alguns profissionais foi encontrado com base em vivências anteriores.

Com os coordenadores dos referidos subgrupos referenciando e legitimando a nova orientação estratégica institucional dentro de suas unidades organizacionais, percebeu-se que

o objetivo da direção, ou seja, de introdução de valores, conceitos, linguagem, símbolos e representações da nova ideologia de gestão, foi atingido. Esta nova concepção incluiu, também, a adesão da organização ao modelo de externalização de atividades de pesquisa e desenvolvimento. A maioria das narrativas evidenciou a percepção e interpretação de aspectos mais a favor do que contra no tocante a firmação de contratos de parcerias com agentes externos, apesar de vários relatarem histórico de pontuais insucessos e enumerarem alguns pontos fracos do referido modelo.

O sigilo e certo mistério que cercou as tratativas das primeiras parcerias, que ficaram restritas, em primeiro momento, ao nível de direção e gerência, também contribuíram para edificar a imagem de um processo reservado a poucos eleitos, estimulando todos os demais coordenadores a desejarem participar do referido processo. Desta forma, quando, aos poucos, a diretoria foi selecionando focos específicos, que seriam objeto dos contratos de externalização, firmados com os agentes externos, e convocando os coordenadores de linha para participar, ficou evidenciada a disposição dos profissionais em colaborar, favorecendo a implementação desta nova prática corporativa na área de P&D.

As narrativas evidenciaram que o corpo de coordenadores tem adotado diferentes posturas em relação à política da organização, no tocante à externalização de processos de pesquisa e desenvolvimento, com base na percepção e interpretação individual de risco ou de oportunidades que este posicionamento da organização pode oferecer para ele, enquanto coordenador e para o grupo de profissionais da sua unidade. A leitura do referido cenário e a conseqüente reflexão e análise se respaldam na avaliação dos pontos fortes e fracos de sua própria posição dentro do grupo de coordenadores da área de P&D e na sua relação com a gerência e direção da empresa. Com base nesta reflexão o profissional se mostra mais ou menos favorável em colaborar com a referida estratégia organizacional.

A última empresa analisada, DELTA, subsidiária de uma empresa multinacional norte-americana possui no Brasil apenas duas plantas, sendo uma localizada em São Paulo, onde centraliza também as atividades de pesquisa e desenvolvimento, e a segunda no Rio Grande do Sul, caracterizada como de montagem. Uma das referências no seu segmento, de fabricação de motores a diesel, para veículos utilitários e de carga, a empresa conta atualmente com, aproximadamente, mil colaboradores, distribuídos entre as duas localidades. Durante os mais de sessenta anos de existência, a empresa passou por diversas fases, que marcaram a sua atuação, tanto no mercado interno como no mercado externo.

O seu controle acionário passou por diversas reformulações, sendo que na última alteração passou das mãos de uma multinacional de origem alemã para a empresa norte-



americana. De forma similar da que foi verificado na empresa ALFA, ajustes se mostraram necessários para adequar a estrutura organizacional às exigências, modelos e padrões de gestão da empresa que passou a deter o controle organizacional. Pessoas foram substituídas ou transferidas, atividades centralizadas, novos objetivos, regras, procedimentos e normas definidos. Mudaram também, como já era de se esperar, as políticas no tocante à realização das atividades de pesquisa e desenvolvimento, evidenciando que nem mesmo em áreas técnicas não é possível adotar posições baseadas apenas em critérios objetivos, respaldados em processos cognitivos concretos e explícitos.

A postura mais flexível e inovadora no tocante aos modelos de gestão de inovação tecnológica, da nova gestão, permitiu introduzir combinações de externalização de processos de pesquisa com os consolidados internamente, com o intuito de obter o máximo de eficácia e de resultados. As referidas combinações foram baseadas em contratação simultânea de consultores independentes e de universidades ou institutos de pesquisa, propiciando extrair as melhores qualidades das parcerias, ou seja, a agilidade e *feeling* mercadológico do consultor, além da *expertise* técnica, com a robustez metodológica e confiabilidade da universidade. No entanto as evidências demonstraram que as referidas interações realizam-se principalmente com consultores e universidades do exterior e apenas ocasionalmente com os profissionais e instituições brasileiras.

Com base na percepção do diretor de pesquisa e desenvolvimento da empresa é possível afirmar que a interação empresa-agente externo de pesquisa é uma tendência cada vez maior, porque oferece benefícios reais para os dois lados. Mas, ao mesmo tempo, verifica-se que o mesmo ainda está em processo de amadurecimento e o formato de gestão dessa parceria depende muito do momento e do contexto. A avaliação de cada contrato deve, na opinião do entrevistado, passar, preferencialmente, por mais pessoas dentro da organização, com o objetivo de minimizar possíveis vícios contratuais e encontrar o ponto ótimo na relação.

A narrativa do entrevistado revelou que o processo de decisão na empresa DELTA é compartilhado com os técnicos do setor, os quais, pela especificidade de sua formação técnica, farão parte do projeto, além de contarem, é claro, com a condução do referido processo, pelo gestor da área e a diretoria. Nesta avaliação foram considerados, *a priori*, todos os aspectos visíveis e objetivos, tais como os de ordem técnica, financeira e econômica, e também os mais subjetivos como a possibilidade de gerar novo conhecimento, propiciando o aperfeiçoamento da equipe técnica. Também fazem parte da análise as condições técnicas da

infra-estrutura e alinhamento com o *core-business*, que implicam em investimento ou desinvestimento de determinados ativos fixos dentro da empresa.

Foi possível perceber que o conteúdo da narrativa do diretor da empresa DELTA apresentou diferenças relevantes (a predominância de critérios objetivos como custos e competência técnicas comprovada, no processo decisório voltado a optar entre realização interna ou externa das atividades) no tocante às evidências que retrataram a subjetividade existente nas organizações ALFA, BETA e GAMA. Trata-se de uma visão particular do ocupante do cargo de direção, sem contrapontos e sem contestações, fundamentada em possibilidades de diferentes percepções do universo organizacional, como muito provavelmente ocorreria nas três outras organizações, se fosse realizada a análise apenas da narrativa do gestor responsável pela unidade de P&D. A importância de coletar narrativas de outros indivíduos, mesmo que indicados pela diretoria da organização, justifica-se na medida em que a sua análise permite identificar os pormenores e detalhes do ambiente social que subjaz o processo decisório organizacional.

#### **5.6.4. Caracterização Sumária das Empresas e de Evidências Interpretadas por meio das Narrativas**

Nesta seção serão apresentadas de forma resumida e focada as características das empresas pesquisadas, como também as evidências interpretadas por mim, nas narrativas dos dezenove entrevistados. Com o intuito de facilitar a análise do leitor e facultá-lo a realizar a sua própria avaliação, as informações encontram-se sumarizadas em formato de quadros.

O primeiro quadro contém os traços principais e mais relevantes das empresas estudadas, as quais, no meu entendimento, influenciaram a construção da cultura organizacional e de vetores norteadores de decisões de colaboradores, incluindo os técnicos da área de P&D e o processo decisório que visa definir a forma de conduzir as atividades desta unidade. Foi destacada a figura do fundador, como peça central na referida construção cultural. Cabe ressaltar que as evidências e as características destacadas também foram mediadas pela minha própria interpretação dos fatos históricos e sua importância para a edificação cultural de cada organização.

O foco em inovação é objeto do quadro seguinte. Por meio deste procurei ressaltar os aspectos mais relevantes e idiossincráticos de cada uma das organizações pesquisadas, as quais, na minha interpretação, contribuíram para eleger o foco em inovação como diferencial

competitivo. Foi possível constatar que as características da referida opção influenciaram a percepção dos colaboradores da unidade organizacional pesquisada, como também a decisão quanto a forma de executar as atividades na área de P&D.

O terceiro e quarto quadro procuram evidenciar os aspectos percebidos no ambiente externo e interno, respectivamente. São eles, segundo a literatura pesquisada, que exercem uma significativa influência sobre os indivíduos, em decorrência da percepção do ambiente organizacional, das relações sociais, dos artefatos, entre outros. Interpretados, à luz de suas próprias experiências e vivências, o indivíduo concebe comportamentos, assume atitudes e toma decisões.

O último quadro retrata os eventos mais relevantes e simbólicos na história das referidas organizações e também dos grupos sociais específicos, que compõem as unidades de pesquisa e desenvolvimento. Os eventos foram destacados com base na interpretação de influência que os mesmos apresentam exercer sobre o imaginário individual ou dos grupos sociais, com provável reflexo sobre as decisões mais importantes que os mesmos avaliam ou coletam informações com o objetivo de subsidiar as decisões. Seguramente a decisão quanto a forma de realizar as atividades de P&D está entre elas, pelo impacto que pode exercer tanto sobre os processos internos como sobre a própria composição de técnicos da unidade.

<b><u>ALFA</u></b>	A história da empresa ALFA se inicia na década de sessenta do século passado, quando um empresário de uma cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre, decide produzir bombas hidráulicas. Dotado de talento para perceber as necessidades dos clientes, opta por criar uma bomba para poços artesianos de curtumes, presentes em número expressivo na região. A concepção inicial da bomba era alemã, mas em virtude da condição peculiar de sua aplicação, o empresário aperfeiçoou o equipamento de tal forma que o produto final superou, em vários aspectos, o original. Na sequência, ele iniciou a linha de fabricação de bombas especiais para a vitivinicultura, com o objetivo de enfrentar problemas com o transporte do vinho em carros-pipa. O reconhecimento do trabalho inovador no segmento de bombas repercutiu nacionalmente e chegou até a Petrobrás.
<b><u>BETA</u></b>	A empresa BETA foi constituída na década de sessenta, numa das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, da iniciativa de um empreendedor nato, com exímio domínio em mecânica. Desde muito jovem, ele manifestava forte atração por máquinas e equipamentos, o que o levou a cursar e finalizar já aos dezessete anos uma das escolas técnicas de referência nesta área, na cidade de Pelotas. Logo depois foi aceito na renomada Escola da Varig, em Porto Alegre, onde se aprofundou em estudos de mecânica e eletrônica aeronáutica, tornando-se um especialista reconhecido dentro da empresa, nos processos de controle eletrônico de aeronaves. A experiência se tornou fundamental para os passos seguintes, principalmente no tocante ao processo de inovação, pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que possibilitou o seu direcionamento para um novo desafio: a navegação marítima. Foi a partir das oportunidades detectadas na navegação marítima que surgiu a empresa, sendo que o primeiro produto concebido e comercializado foi o comunicador, de marca ICR, produzido ainda num pequeno galpão. A atuação no mercado de alta tecnologia não impediu a BETA de manter as características de empresa familiar, baseada em valores individuais do fundador. De caráter forte e dominante, mesmo após ter passado a gestão operacional para seu filho, o conjunto de regras, procedimentos, normas e significados continuam a permear o ambiente organizacional e caracterizar a cultura da empresa.
<b><u>GAMA</u></b>	De origem familiar, o fundador iniciou o empreendimento aos vinte e três anos de idade.

	Trabalhando na época, desde os treze anos de idade, como pintor de casas, decoração, letreiros e ornamentação, principalmente em bailes coloniais, o empresário sempre buscava realizar o serviço solicitado com qualidade e diferenciado, principalmente no tocante às cores utilizadas, que ele mesmo passou a elaborar. A capacidade e competência na profissão asseguraram-lhe o sucesso, clientes e independência financeira. Trabalhando como autônomo, realizado, nem pensava na possibilidade de abrir uma empresa. Mas o vizinho dele, em vias de fechamento de uma pequena fábrica de tintas procurou-lhe e ofereceu o negócio. Com coragem e disposição, o jovem apostou na atividade, inovando sempre, seguindo a intuição e tendências do mercado, transformando ao longo de anos e décadas, a fabriqueta caracterizada pelo processo artesanal de produção em organização moderna e tecnologicamente alinhada com as líderes do setor, nos dias atuais. Após 47 anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, a empresa está voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metal-mecânico.
<b><u>DELTA</u></b>	A empresa iniciou suas operações no Brasil na década de cinquenta, no segmento de fabricação de motores a diesel, de pequeno e médio porte. Ela foi constituída como subsidiária de uma empresa multinacional alemã de grande porte e que operava com amplo leque de produtos. Atualmente a empresa opera na América Latina com três unidades, duas delas no Brasil, sendo uma em São Paulo e outra em Canoas. A terceira unidade latino-americana localiza-se na Argentina, com forte penetração da sua linha de produtos no MERCOSUL, enquanto que os produtos fabricados no Brasil destinam-se preferencialmente ao mercado brasileiro e exportação.

**Quadro 1: O Surgimento da Empresa e o Mito do Fundador**

<b><u>ALFA</u></b>	Com a necessidade de solucionar o problema de bombas para a sucção em níveis superiores de eficiência, a empresa foi contratada pela estatal brasileira, com a proposta de estudar o assunto e propor nova tecnologia para o caso. A tecnologia desenvolvida em parceria com a Petrobrás foi muito bem sucedida, fazendo com que a empresa se tornasse o fornecedor preferencial no segmento de bombas de sucção para petróleo. Com base no apoio em políticas públicas, que buscavam incentivar o desenvolvimento tecnológico verde-amarelo, a parceria com a Petrobrás foi responsável pela consolidação do modelo de crescimento e atuação baseada na inovação.
<b><u>BETA</u></b>	O desenvolvimento do intercomunicador, de marca ICR, permitiu o acesso do jovem empreendedor ao Estaleiro Só, no período áureo da indústria naval brasileira. Carente de soluções tecnológicas customizadas o setor naval apresentava uma série de problemas a serem resolvidos. Um deles, que o jovem empresário conseguiu solucionar em poucos dias, era a necessidade que existia, na época, de uma pistola de sinalização (espécie de lanterna) que pudesse ser apontada na direção do navio, emitindo sinais em Código Morse com o objetivo de realizar testes no mar. Além destes equipamentos, a empresa desenvolveu e fabricou uma série de outros produtos, concebidos a partir de problemas técnicos que o jovem empresário teve a capacidade de interpretar como oportunidades de negócio e competência para desenvolver.
<b><u>GAMA</u></b>	Depois de quarenta anos de dedicação à empresa, no ano de 2002, o fundador decide pelo seu afastamento da empresa, passando a se dedicar às atividades sociais, de voluntariado e lazer. Deixa a gestão da organização aos cuidados de seus dois filhos que prosseguem na trajetória de sucesso empresarial. O novo presidente da empresa, gestor de formação (administração de empresas), identificou, por meio de um processo analítico-dedutivo, a inovação como vetor promissor para a construção de um diferencial competitivo.
<b><u>DELTA</u></b>	O mercado onde a empresa opera apresenta alto grau de concentração, estando nas mãos de poucos atores, exigindo, portanto, de cada um deles, a contínua alocação de investimentos de vulto para suas áreas de pesquisa e desenvolvimento, com vistas não apenas no aprimoramento tecnológico, como, também, na redução de custos, visto que o produto está se tornando comoditizado.

**Quadro 2: A Construção do Foco em Inovação**

<b><u>ALFA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ser fornecedora de soluções quase customizadas a empresa, se sujeita a contratos com algum grau de risco embutido. Trata-se, normalmente, de pesquisa e desenvolvimento de soluções de alta complexidade, pouco conhecidas e que exigem do fornecedor dedicação de pesquisadores e técnicos, sem clara previsão de horas necessárias para a concepção da solução desejada.</li> </ul>
--------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da capacidade inovadora sob o manto protetor do governo federal, com o foco em produtos com alto nível de tecnologia agregada, em pleno alinhamento com as políticas públicas em ciência e tecnologia.</li> <li>• Como uma empresa de base tecnológica, obriga-se investir constantemente em projetos de pesquisa e desenvolvimento.</li> <li>• A empresa deve oferecer atendimento pessoal e próximo ao principal cliente – a estatal brasileira de petróleo e gás, além de construir network relacionado com a área de conhecimento em foco.</li> <li>• Não apresenta um histórico de interação intensa com instituições de pesquisa no Brasil, em virtude da orientação (não oficial) da matriz que determina a interação mais intensa e freqüente dentro da rede de subsidiárias e com a própria matriz, tanto em termos de solicitação de novos projetos de pesquisa, como na questão de troca de idéias. Apesar deste posicionamento formal, as narrativas permitiram evidenciar indícios de realização de contatos e de atividades em interação com agentes externos, que podem ter sido respaldadas no posicionamento favorável à externalização dos três técnicos entrevistados. Os três profissionais apresentam um grau elevado de convergência no tocante às vantagens na interação com agentes externos, em grande parte baseada na experiência profissional anterior favorável, apesar de relatos de casos pontuais e esporádicos de insucesso, tanto em organizações pelas quais passaram, como, inclusive, na própria ALFA.</li> </ul>
<b><u>BETA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BETA realizou desinvestimentos importantes, aderindo ao modelo de terceirização, flexibilizando a sua estrutura interna, via contratação mais intensa de serviços de terceiros e focando-se em segmento que ainda encontra-se sob proteção governamental, devido a sua importância estratégica para a economia nacional – exploração de gás e petróleo.</li> <li>• A empresa apresenta características de atuação estratégica que podem ser tipificados como ofensiva e oportunista, mas, também, dependente.</li> <li>• Fornecedora de soluções quase customizadas, assume, freqüentemente, algum grau de risco embutido nos contratos. Trata-se, normalmente, de pesquisa e desenvolvimento de soluções de alta complexidade, pouco conhecidas e que exigem do fornecedor dedicação de pesquisadores e técnicos, sem clara previsão de horas necessárias para a concepção da solução desejada.</li> <li>• Desenvolveu a sua capacidade inovadora sob o manto protetor do governo federal, decorrente do foco em produtos com alto nível de tecnologia agregada, com alinhamento pleno às políticas públicas em ciência e tecnologia.</li> <li>• Exige-se da empresa a aplicação constante de valores relevantes em P&amp;D, em virtude da natureza do seu contrato com a Petrobrás, além de atendimento personalizado a este cliente e o desenvolvimento de um network relacionado com a área de conhecimento em foco. As soluções desenvolvidas consideram-se, de certa forma, inovações incrementais e de domínio, se não em todo, ao menos em parte, de outros competidores.</li> <li>• A empresa partiu de uma política de internalização plena das atividades de P&amp;D, até que foi obrigada, no início dos anos noventa, por uma série de contingências externas, decorrentes das mudanças no mercado, a repensar sua estratégia e forma de atuação.</li> </ul>
<b><u>GAMA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A história da empresa representa um exemplo de organizações de cunho familiar, que foram desafiadas para adequar suas operações às condições contextuais do mercado em permanente mutação. Empresa tradicional, com várias décadas de existência, acostumada a operar com regras estáveis e sem grandes sobressaltos, com equipes de funcionários leais, quase que numa relação de cumplicidade, de troca de estabilidade pela lealdade, ao se deparar repentinamente com oscilação e variabilidade do mercado, demorou mais tempo para tomar decisões de adequação da estrutura interna.</li> <li>• A empresa foi marcada pelo processo de mudança de estratégia, baseada em uma nova percepção do posicionamento da organização, em relação a parcerias externas, com fins de inovação de produtos.</li> </ul>
<b><u>DELTA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As alterações na empresa foram, na essência, adotadas também com base na mesma linha interpretativa contextual. Mudanças como transferência da sede administrativa, alterações estruturais nas plantas produtivas, desligamento de profissionais e remanejamentos internos, foram promovidas com o intuito de atender as premissas derivadas dos sinais interpretados a partir das mudanças ocorridas no ambiente externo.</li> <li>• “Em alguns casos recentes de desenvolvimento de novos produtos a empresa experimentou um modelo de gerenciamento híbrido, ou seja, a contratação de universidade e de empresa de consultoria, onde se tentou buscar o equilíbrio entre os dois formatos de trabalho. Considera-se que o resultado do trabalho foi muito bom. Conseguiu-se ter duas visões do mesmo caso, o que</li> </ul>

	contribuiu muito para o desenvolvimento do projeto, além de se obter o melhor de cada uma das abordagens”.
--	--

**Quadro 3: A Caracterização do Ambiente Externo**

<b><u>ALFA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de P&amp;D conta com menor número de colaboradores, o que facilita a adoção da gestão direta dos colaboradores, quase que visual, com a supervisão presencial e próxima, facilitando o cumprimento das determinações diretas.</li> <li>• Os superiores ocupam salas envidraçadas dentro da área de P&amp;D</li> <li>• Apresenta dificuldades de compartilhamento de informações e de conhecimento, em vista da centralização de poder de decisão na figura do gestor, o que reforça a natureza humana de resistência à arbitrariedade.</li> <li>• Gestor se envolve diretamente do processo de pesquisa e desenvolvimento.</li> <li>• Gestor sendo líder e “pai”, com evidências de envolvimento pessoal e representatividade referencial.</li> <li>• Quando o controle da empresa ainda pertencia ao seu fundador, as atividades de pesquisa e desenvolvimento estavam centralizadas na pessoa do próprio diretor e seu grupo de técnicos, escolhidos “a dedo”.</li> <li>• Após a transferência do controle acionário para a empresa norte-americana, a empresa se transformou em uma das subsidiárias de uma rede corporativa global e os projetos de desenvolvimento, antes customizados, produzidos quase que em regime de confecção artesanal, passaram pelo processo de padronização e alinhamento com os projetos da matriz.</li> <li>• Não se constataram os indícios da influência simbólica da figura do fundador, certamente em decorrência do fato de não ter permanecido a gestão na família, sendo vendida para corporações multinacionais, de gestão profissional e presença mundial.</li> <li>• As narrativas evidenciam a tendência de terceirizar aquilo que não se domina, apesar da existência de opiniões em contrário de alguns técnicos, em virtude de evidente perda de controle, mas a opinião da maioria prevalece.</li> <li>• Verificou-se a introdução de novo conjunto de valores representativos de sua visão do mundo e da forma de como deve ser conduzida a ação coletiva e individual.</li> <li>• Ao longo dos primeiros anos após a aquisição, foi realizada a “formatação” do novo grupo de colaboradores, seja via aculturação ou por meio de troca por novos profissionais, mais alinhados com a proposta da matriz.</li> <li>• Logo após a transação que resultou na transferência do controle acionário, iniciou-se o processo de interação com a matriz, através de migração de profissionais das áreas chave dentro da empresa, com o objetivo de fazer a “ponte” entre a matriz e a mais nova subsidiária da rede.</li> </ul>
<b><u>BETA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os principais executivos fazem a questão de participar ativamente e pessoalmente no processo de introdução de novos valores e detalhamento da nova visão da organização, fundamentada em inovação.</li> <li>• São realizadas freqüentes reuniões para a incorporação de práticas desejadas pela cúpula da organização.</li> <li>• Empresa apresenta a unidade de P&amp;D com menor número de colaboradores, o que facilita a adoção da gestão direta dos colaboradores, quase que visual, sob supervisão presencial e próxima, o que facilita o cumprimento das determinações diretas.</li> <li>• O corpo diretivo apresenta o perfil eminentemente técnico, possibilitando intervir em processos operacionais, que resultaram na reestruturação da área de P&amp;D focando a inovação.</li> <li>• A diretoria não hesita quando precisa se adaptar ao contexto, mesmo que ao custo de empregos de vários colaboradores, que, no passado, “sucumbiram” no processo de terceirização de processos e atividades operacionais e de suporte.</li> <li>• Apresenta dificuldades de compartilhamento de informações e de conhecimento, em vista da centralização de poder de decisão na figura do gestor, o que reforça a natureza humana de resistência à arbitrariedade.</li> <li>• Gestor se envolve diretamente no processo operacional e cria vínculos com os colaboradores, tornando-se referência pessoal e profissional.</li> <li>• Constata-se o esforço empreendido pela organização em aproximar os níveis hierárquicos, estimular a participação no processo de decisão, visando influenciar a percepção dos colaboradores da realidade organizacional, o que, para alguns autores, pode ser considerado como uma das formas de controle social.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na equipe de P&amp;D destaca-se João, funcionário com vinte e cinco anos de serviço na empresa, sendo dezenove deles na produção e seis anos na área de P&amp;D. Com curso técnico do SENAI, sem graduação, é detentor de vasta experiência prática e de sensibilidade apurada decorrente desta vivência operacional. Por essas qualidades, o mesmo é consultado pela diretoria em praticamente todos os projetos, tanto quanto seu superior hierárquico da área de P&amp;D, que possui titulação em engenharia, mas com história na empresa não tão longa, tendo ingressado na organização há seis anos.</li> <li>• Mesmo tendo sido transferida para as mãos do filho, no tocante às operações do dia a dia, o fundador continua se fazer presente na organização, quase diariamente, portanto, no entendimento dos colaboradores, o mesmo continua a exercer o poder na organização, constituindo o significado simbólico relevante para o grupo.</li> <li>• Coordenando a execução de projetos customizados à necessidade do cliente, sob pressão de prazos contratuais, o gestor e a equipe da área de P&amp;D optam frequentemente em contratar agentes externos para desenvolver módulos onde eles não possuem o conhecimento na profundidade adequada e tampouco a competência para a sua customização.</li> </ul>
<b><u>GAMA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os executivos fizeram a questão de participar ativamente e pessoalmente no processo de introdução de novos valores e detalhamento da nova visão da organização, fundamentada em inovação.</li> <li>• Reuniões, seminários internos, palestras promovidos com este fim propiciaram condições com vistas a facilitar e acelerar o respectivo processo.</li> <li>• Gestor da unidade não participa diretamente do processo de pesquisa e desenvolvimento, mas cria subunidades onde são constituídas lideranças intermediárias, de perfil técnico e próximas da equipe.</li> <li>• O maior distanciamento do gestor da equipe operacional enfraquece os vínculos dele com a equipe operacional, facultando a coordenadores assumir o papel de líder informal, deixando de ser a referência tanto na dimensão pessoal como profissional.</li> <li>• A pesquisa evidencia que a diretoria instituiu o discurso visando à introdução de nova orientação estratégica, apoiando-o na ação direcionada para o objetivo verbalizado.</li> <li>• Constatou-se que alguns dos coordenadores das subunidades têm acesso à diretoria, em virtude da notoriedade do conhecimento e competência técnica, o que os diferencia não apenas dos demais coordenadores, como também do próprio gestor, que se ocupa de funções quase que eminentemente burocráticas.</li> <li>• A maioria dos coordenadores de linha, normalmente mais jovens, apresenta um perfil de “cria da casa”, ou seja, técnicos que pelo merecimento e desempenho foram promovidos para a posição de coordenação. Praticamente todos compartilham uma característica comum: a maior parcela da sua experiência profissional e do conhecimento na área técnica foi construída dentro da GAMA, o que representa, no entanto, tanto ponto a favor como contra. Ao mesmo tempo em que é valorizado o aspecto de lealdade à organização, o profissional não é valorizado devido à óbvia restrição da visão mais ampla do mercado e do leque de conhecimentos técnicos de que ele dispõe.</li> <li>• As narrativas evidenciam muitas mudanças ao longo dos quase dez anos que se seguiram à sucessão, tanto da gestão da área como estruturais. Algumas pessoas saíram da área, outras se incorporaram à equipe, outros foram promovidos, de técnicos para formuladores. A própria gerência da área mudou três vezes.</li> <li>• Os entrevistados manifestam a percepção de serem incentivados a “se virar mais” e entendem isso como um fator positivo, pois proporciona a oportunidade de criar coisas diferentes.</li> <li>• Marcos, presidente da empresa, comenta: “... penso que certas coisas são estratégicas para a empresa e, portanto, não podem ser subcontratadas. Por exemplo: uma empresa pode subcontratar o serviço em desenvolvimento, mas não tem como fazer o mesmo com o conhecimento da tecnologia, por se tratar de um recurso central para o negócio. O mesmo ocorre com a área comercial, o conhecimento de clientes, o conhecimento do mercado, que, no meu ponto de vista, representam o patrimônio da empresa. Nesta área não há como terceirizar. Não é possível permitir um agente externo à organização fazendo isto para a empresa”.</li> <li>• Os entrevistados ressaltam a importância de visitas periódicas do novo presidente nas áreas operacionais, não apenas para observar o fluxo de atividades, mas principalmente para ouvir as pessoas alocadas nas tarefas mais singelas. Os colaboradores se sentem prestigiados e empoderados, abrindo a oportunidade de acesso dos operários à figura da presidência da organização, pois muitas informações que eram antes filtradas em níveis de chefia, supervisão e gerência, passaram a ser compartilhadas diretamente com o nível hierárquico mais alto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As narrativas sugerem a existência de uma densa rede de relações sociais que facultam o surgimento de subgrupos decorrente de características como a proximidade do centro do poder, expertise, conhecimento técnico, faixa etária e experiência profissional.</li> <li>• Além da implantação de nova estrutura interna organizacional, de segmentação por linhas de produtos, foi verificada a troca de pessoas-chave, de lideranças do grupo e entrada de novos profissionais, com perfil diferenciado.</li> <li>• Nos anos seguintes à sucessão o quadro funcional passou por ajustes, resultando na mitigação da cultura original, baseada em valores individuais do fundador, consolidando novas características, fundamentadas em visão mais profissional e de resultados, do sucessor.</li> <li>• Os profissionais mais maduros que integraram a equipe de pesquisa e desenvolvimento, em virtude da reestruturação do setor de P&amp;D, pinçados no mercado com base no perfil previamente planejado e construído para atender as novas premissas para esta unidade organizacional, tiveram uma contribuição relevante não apenas na parte técnica e objetiva, mas também simbólica e subjetiva.</li> <li>• Vários trechos de narrativas evidenciam a ansiedade e o desejo dos integrantes organizacionais mais jovens e no início da carreira, em ver as mudanças em processo de planejamento na organização acontecer. Interpretam que as mudanças poderiam ocorrer no período de tempo mais curto. Ao mesmo tempo, existem pessoas que se sentem ameaçadas e prejudicadas pelo processo de mudança.</li> <li>• As decisões adotadas pela presidência na GAMA facultaram a incorporação da gestão com foco em mudança cultural, baseada em abordagem comportamental, atitudinal, percepção e interpretação simbólica, visando facilitar a reorientação estratégica para a inovação organizacional. A atitude do presidente em “descer” periodicamente, tanto no sentido literal (a sala da presidência fica no andar mais alto) como figurativo, para as áreas operacionais, em especial a unidade de pesquisa e desenvolvimento, simbolizou e reforçou a mensagem e o novo foco da organização.</li> </ul>
<b><u>DELTA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os superiores ocupam salas envidraçadas dentro do local destinado à área de P&amp;D</li> <li>• Gestor não participa diretamente do processo de pesquisa e desenvolvimento.</li> <li>• O maior distanciamento do gestor da equipe operacional enfraquece os vínculos dele com a equipe operacional, facultando a outros assumir o papel de líder informal, abdicando, em muitos casos, de ser a referência para os demais profissionais, tanto na dimensão pessoal como profissional.</li> <li>• Não se constataram os indícios da influência simbólica da figura do fundador, certamente em decorrência do fato de não ter permanecido a gestão na família, sendo vendida para corporações multinacionais, de gestão profissional e presença mundial.</li> <li>• Os critérios de seleção de novos profissionais para compor o quadro funcional facultam a gradual sintonia fina da influência da cultura coletiva sobre os valores individuais.</li> <li>• Existe uma aproximação com as outras subsidiárias da rede corporativa e estreitamento de relações com a comunidade acadêmica e empresas de consultoria, julgadas como detentoras do conhecimento técnico.</li> <li>• Trata-se de uma organização mais formal, prescritiva e funcionalista, com regras, procedimentos, padrões e distanciamento hierárquico, dificultando o compartilhamento dos ideais e valores pessoais.</li> </ul>

**Quadro 4: As Características do Ambiente Interno**

<b><u>ALFA</u></b>	<p>O crescimento muito rápido da empresa no mercado, tanto em faturamento como em número de colaboradores, além de sua estruturação econômica e financeira proporcionada pelo alto nível de lucratividade gerado pelas operações atraiu atenção de empresas concorrentes, algumas de atuação global. Uma empresa norte-americana acabou fazendo uma proposta de aquisição ao empresário, que a considerou irrecusável. A transferência da propriedade do capital acionário ocorreu na década de noventa implicando importantes modificações na estrutura de gestão, dando origem a uma nova fase na vida da organização. Cinco dos sete profissionais alocados na área de P&amp;D foram substituídos, desde a sua venda para a corporação norte-americana. Antes o quadro de colaboradores da área costumava ser composto basicamente de técnicos em desenho mecânico, práticos em mecânica industrial, com profundo conhecimento empírico de montagem de máquinas e equipamentos, além do processo fabril, com o perfil muito similar ao do fundador da empresa. Esta realidade contrastava totalmente com o estilo de gestão da organização multinacional, profissionalizada e regida por normas, procedimentos e regras, dentre as quais constava a exigência de nível superior para as pessoas da área de P&amp;D, além de domínio do</p>
--------------------	---



	<p>inglês, devido à necessidade da matriz de sistematizar a pesquisa e desenvolvimento no âmbito mundial, implicando a interação e comunicação entre os técnicos de todas as suas unidades. Para implementar as normas e modificar a realidade que encontrou na empresa brasileira, de gestão familiar, a organização multinacional julgou ser de fundamental importância a eliminação de todos os ocupantes de cargos de gestão. Na sequência, de forma mais lenta e paulatina, nos anos seguintes, os profissionais que apresentavam resistência às propostas de reestruturação, como, por exemplo, a exigência de realizar individualmente aprimoramento acadêmico, foram sendo gradativamente substituídos. Apesar deste posicionamento corporativo, favorável à renovação da equipe, foi designado para o cargo de gestor da unidade o profissional que ingressou na organização antes da sua incorporação à multinacional. Trata-se de um profissional que também era técnico, mas que, diferentemente dos demais, procurou se capacitar, cursando a graduação e pós-graduação, o que lhe assegurou a referida promoção dentro da organização.</p>
<b>BETA</b>	<p>Com base na competência técnica, a empresa foi convidada a participar do II Plano Nacional de Construção Naval nos anos setenta, o que propiciou para a organização condições favoráveis para a sua consolidação e crescimento, projetando a empresa nacionalmente e oportunizando um crescimento extraordinário, refletido em números como metragem ocupada que passou de vinte e cinco metros quadrados a oito mil metros quadrados. De quatro pessoas empregadas passou a mais de trezentos colaboradores, no início dos anos oitenta, quando ocorreu a falência da indústria naval nacional. Foi neste cenário que o empresário novamente demonstrou muita flexibilidade e espírito empreendedor. Com base num pedido, na época inexpressivo, oriundo da estatal brasileira de petróleo - Petrobrás, de alguns anos antes, a empresa desenvolveu e produziu uma linha de atuadores elétricos, que são equipamentos destinados à operação automatizada de válvulas em indústrias de processo, como petróleo e saneamento. Considerado um produto muito inovador para a época, ele não chegou a ser representativo na geração do faturamento. No entanto, com a crise no setor naval, o empresário decidiu investir nesta linha de produtos, de forma que, a partir da década de noventa, esta se tornou a competência central da empresa e seu carro-chefe na geração de receita bruta, tornando-se a única fabricante brasileira deste produto.</p>
<b>GAMA</b>	<p>A empresa, que apresentava, no período de gestão do fundador da organização, uma estratégia de internalização e de verticalização das atividades, adotou o modelo de alianças e parcerias como alternativa para aprimorar a sua competência de inovar. Desta forma, dez anos após a sucessão, durante a qual a presidência da empresa foi transferida para seu filho, novos valores foram incorporados à realidade organizacional, facultando o surgimento de novas políticas de gestão no tocante à realização de atividades de P&amp;D.</p>
<b>DELTA</b>	<p>Em decorrência da consolidação do movimento de concentração no segmento de fabricação de motores em poucos atores mundiais, a empresa tornou-se, apesar da sua relevância no mercado brasileiro e latino-americano, de pequeno porte e com reduzido poder de investimento em novas tecnologias e atendimento a novas exigências do mercado consumidor. Por esse motivo, duas décadas mais tarde, a empresa alemã vendeu as operações para seu concorrente, de origem norte-americana, um dos maiores fabricantes mundiais daquela linha de produtos, presente em mais de noventa países. Como consequência, constatou-se a realização de inevitáveis ajustes internos, com a reestruturação do quadro de colaboradores entre as unidades, como a área de P&amp;D que migrou para São Paulo. Vários profissionais optaram pelo desligamento ou mudança de posição dentro da própria empresa, vindo a colaborar em outros setores, que permaneceram no sul do país.</p>

**Quadro 5: Os Eventos Marcantes e Simbólicos**

Diferentemente do que afirma a maioria dos autores, da literatura revisada sobre as decisões adotadas no tocante à forma de executar as atividades em P&D, as narrativas analisadas permitiram evidenciar a adoção de critérios subjetivos no processo de decisão que visa definir a forma de realizar as atividades em P&D. Na empresa ALFA, apesar de regras estabelecidas pela matriz, no tocante à consolidação do modelo de colaboração entre as subsidiárias da rede corporativa, constatei que não apenas existe o interesse de técnicos em expandir o leque de relações para outras instituições, como de fato, isso ocorre. O motivo subjacente é o de se livrar de “carne de peçoço”. Esta é a característica do processo de

externalização que é percebida pelos técnicos, a partir de suas experiências individuais de organizações anteriores.

Já na BETA, a adoção do modelo de externalização ocorre em virtude de cultura interna, introduzida pelo fundador, há quase 20 anos atrás. Com base na certeza acerca das vantagens do referido modelo, tanto ele como seu filho, aproveitam a oportunidade das reuniões periódicas com os técnicos para consolidar os preceitos e regras existentes que orientam o vetor do processo decisório das alternativas de realizar as atividades em P&D. Desta forma, apesar da concepção original das reuniões para promover a análise de dados e informações técnicas, as narrativas evidenciam que, de fato, elas se destinam a legitimar e homologar as decisões da direção, previamente adotadas. Não se encontram indícios sobre esforços de verificação de critérios objetivos em todas as decisões tomadas em externalização de atividades de P&D.

Na GAMA, em virtude de maior número de técnicos alocados na área de P&D, foi possível constatar uma maior diversidade de interesses individuais, com evidências de embates pelo poder. Percebe-se a divisão do grupo em subgrupos, com base em similitude de interesses, além de alianças informais entre indivíduos e subgrupos, configurando o pano de fundo para o “jogo de interesses”. A respectiva divisão faculta, à diretoria, a atuação deliberada sobre o universo simbólico permitindo a introdução de novos valores com significados baseados na inovação, de interesse da organização. São evidentes indícios de oportunidades percebidas e interpretadas por determinados indivíduos na aproximação da diretoria para autopromoção, ao mesmo tempo em que existem resistências ao modelo baseado na inovação, pela clara percepção de risco que o mesmo pode oferecer.

Na empresa DELTA, em decorrência da realização de entrevista apenas com o diretor responsável pela área de P&D, é apresentada apenas a percepção individual deste, mediada por sua experiência profissional progressiva e valores construídos com base na vivência pessoal. Apesar da objetividade do discurso, baseado em critérios eminentemente racionais e focados em teoria econômica, percebe-se a manifestação da influência de valores pessoais sobre as decisões adotadas no referido processo no tocante a definição da forma de execução das atividades em P&D. Dentre os mais relevantes, destaca-se a relatividade de vínculos e das relações, a relação de confiança e percepção da importância destacada de competência técnica para o desenvolvimento das soluções em P&D.

Por esse motivo, entendo ser relevante apresentar o perfil dos dezenove entrevistados nas quatro empresas pesquisadas, que geraram as narrativas e subsidiaram a construção deste trabalho. A apresentação de cada entrevistado obedece o método de pesquisa preconizado, ou

seja, de narrativas, sendo realizado, propositalmente, na primeira pessoa, extraído, de forma literal, da transcrição das entrevistas.

## ALFA

Eduardo	Meu nome é Eduardo, tenho 40 anos, sou Engenheiro Mecânico de formação e trabalho na empresa já 3 anos. Aqui eu exerço as funções de Engenheiro de Produto, mas em empresas anteriores passei por diferentes posições e atividades. Ao todo foram 3 empresas, bem, 4, se contar um breve período em que trabalhei em uma empresa de consultoria, mas foi tão pouco tempo, que não chegou a ser muito relevante na minha trajetória profissional.
Lucas	Meu nome é Lucas, sou engenheiro químico, com pós-graduação em engenharia de produto e, atuo na empresa na área de desenvolvimento de produtos, mais especificamente, em projetos associados com o uso de materiais elastoméricos. Também participo do desenvolvimento da aplicação de outros materiais, tais como plásticos e metais. Entre as minhas atribuições se inclui a determinação dos materiais mais adequados para a utilização nos equipamentos em função das características da aplicação. Tenho 22 anos de experiência profissional, sendo que nos 5 primeiros, atuei mais diretamente no desenvolvimento de produtos e processos e, posteriormente, passei a atuar na coordenação de projetos. Neste período trabalhei em três empresas, sendo que na primeira atuei por 11 anos, na segunda permaneci por um ano e, na terceira empresa, que é a ALFA, estou trabalhando há 11 anos.
Sílvio	Meu nome é Sílvio, tenho 46 anos, sou formado em engenharia mecânica pela Unisinos, em 1988, onde também fiz em 2004 a pós-graduação em Engenharia da Produção. Na empresa já trabalho há 20 anos e exerço, atualmente, as funções de gerente do setor de engenharia, que faz o desenvolvimento do produto. Antes daqui eu trabalhei em três outras empresas, exercendo atividades operacionais, como técnico, mas foi apenas numa delas que tive oportunidade de trabalhar num projeto realizado em parceria com agentes externos. Nós aplicávamos um equipamento desenvolvido por um terceiro, por uma empresa de projetos, que desenvolvia projetos de máquinas para outras empresas concorrentes.

## BETA

Henrique	Meu nome é Henrique, tenho 48 anos e aqui na empresa exerço atualmente as funções de gerente de engenharia. O meu cargo foi alterado recentemente em virtude da mudança do perfil deste, pela incorporação de algumas novas responsabilidades. Anteriormente o meu trabalho estava focado em pesquisa e desenvolvimento e o cargo era de gerente de tecnologia, mas, decorrente de uma nova visão interna de interligação, combinação e vinculação de atividades e processos, foi constituída uma nova estrutura. Trata-se de um ajuste estratégico e que apresenta coerência, considerando-se o fato de que desta forma haverá uma sinergia melhor entre as duas áreas, baseada no compartilhamento de informações do mercado e de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. O contexto de mercado muda e nós temos de mudar junto, tanto a empresa como profissional. O meu caso é bem representativo nesse sentido. Iniciei a minha formação acadêmica na PUCRS, em engenharia eletrônica. Não cheguei a completar. Fiz um curso de engenharia de software em Israel, depois trabalhei com o desenvolvimento na Itália, depois fiz o curso de sistemas de informação, na FACCAT em Taquara, três anos atrás. Foram surgindo oportunidades profissionais importantes e eu fui atrás. No total já são 27 anos de experiência profissional.
João	Meu nome é João, tenho 39 anos, sou projetista mecânico e trabalho na BETA mais de 25 anos, que é a empresa onde iniciei a minha carreira profissional e continuo prestando serviços até hoje. Tenho formação em curso técnico, mas atualmente estou cursando curso superior de engenharia. Nos primeiros dezanove anos aqui na empresa eu trabalhei no setor de produção, na confecção de peças, fazendo serviço de usinagem das peças, entre outros. Depois passei para o setor de pesquisa e desenvolvimento onde já trabalho mais de seis anos. Além de desenvolver o projeto mecânico de determinados equipamentos sou também responsável por manter em ordem toda a parte de documentação técnica do produto, como o desenho, lista de materiais utilizados, entre outros.

Pedro	Meu nome é Pedro, tenho 32 anos, tenho formação em engenharia elétrica pela UNISINOS e aqui na empresa trabalho desde 2001. Atualmente exerço as funções de engenheiro de vendas, ou seja, trabalho na área comercial da empresa, administrativa e comercial, coordenando uma equipe de analistas de vendas que elaboram as propostas comerciais, tanto para o mercado interno como externo, onde temos hoje sete distribuidores internacionais, com atuação principalmente na América Latina, e que, também, se subordinam a mim. Antes daqui eu trabalhei em três outras empresas e também como bolsista na universidade, na UNISINOS. São no total doze anos de experiência profissional. Dessa trajetória eu destaco muito o período que eu fiquei na empresa X, que eu julgo que foi muito importante para a minha formação. Era uma empresa de porte, bem estruturada, onde eu aprendi muito, trabalhando no setor de engenharia de transformadores. Trabalhei também numa outra empresa em Estância Velha, onde fiz o estágio de um ano e meio, no setor de manutenção. Foi onde eu tive uma vivência muito boa de chão de fábrica. Essa experiência me ajuda muito hoje, porque as atividades de manutenção diferem muito das atividades voltadas à fabricação de produtos e me permitem entender melhor a necessidade do cliente hoje.
Ricardo	Meu nome é Ricardo, tenho 34 anos, sou formado em engenharia elétrica na UFRGS, no ano 2000 e trabalho atualmente na empresa BETA, no setor de P&D, que é minha terceira experiência profissional nos dez anos que já estou trabalhando no mercado, sempre nessa área de automação industrial. Na primeira empresa, localizada no Pólo de Informática aqui da UNISINOS, eu trabalhei nos dois primeiros anos da minha jornada profissional, como estagiário e mais um ano como funcionário. Depois fui para outra empresa, onde fiquei um ano apenas e aí vim para cá, onde já estou trabalhando mais de seis anos.

## GAMA

Maria	Meu nome é Maria, tenho 24 anos e aqui na empresa já trabalho cinco anos. Sou formada em química industrial pela ULBRA e atualmente exerço na empresa a função de formuladora. Antes daqui trabalhei em apenas duas empresas, sendo que na primeira, onde tive a minha primeira experiência profissional, permaneci por dois anos e alguma coisa. Iniciei como estagiária e depois fui efetivada. Foi ali que eu obtive a experiência para me encaminhar profissionalmente, no mercado de trabalho, como, por exemplo, conseguir a oportunidade para trabalhar aqui, além de apoio e incentivo para cursar a faculdade, entre outros cursos de capacitação. Já na segunda empresa eu fiquei apenas um mês e aí vim aqui para cá, onde já estou cinco anos.
Rodolfo	Meu nome é Rodolfo, tenho 46 anos e faz apenas um mês e meio que estou na empresa, exercendo a função de químico, no laboratório de desenvolvimento. Sou bacharel em química, com ênfase em tecnologia, mas também possuo a licenciatura em química, além de mestrado em química, na área de química de polímeros, catálise e química em polímeros. Finalizei a minha formação acadêmica com doutorado em química, na área de catálise de polimerização. A minha primeira experiência profissional foi numa empresa concorrente, de maior porte (13 anos), grande parte do tempo no centro de pesquisa e desenvolvimento, de onde eu fui para uma empresa petroquímica, também de grande porte, onde eu trabalhei dez anos até o mês passado quando me transferi para cá. Paralelamente a isso também leciono desde 1995 no curso de química da ULBRA.
Carina	Meu nome é Carina, tenho 40 anos, sou engenheira química e mestre em engenharia mecânica pela UFRGS e já trabalho na empresa seis anos e meio, como formuladora na parte de tintas mobiliárias. Antes daqui trabalhei em duas outras empresas, quatro anos na primeira e uns cinco na segunda, totalizando, com a empresa atual já quinze anos de experiência profissional. Mas destes quinze anos apenas seis anos tive uma atuação voltada mais à coordenação de unidade e projetos.
Ana	Meu nome é Ana, tenho 27 anos e aqui na empresa já trabalho quase dez anos, nove e meio, para ser mais precisa. É a minha primeira e única experiência profissional. Comecei como estagiária de nível técnico, que eu cursei técnico em química, fiz meio ano de estágio, aí eu fui efetivada como a técnica química. Trabalhei três anos e pouco como técnica e hoje, já com a graduação em química, sou formuladora há mais ou menos cinco anos e coordeno o laboratório de aplicação onde nós, digo nós, porque somos doze na equipe, trabalhamos diretamente com os clientes que nos pedem pequenas alterações em linhas de produtos já existentes no segmento metal-mecânico, moveleiro e de revenda especializada. Também trabalhamos no apoio a suprimentos e produção dos produtos

	destes segmentos específicos.
Jorge	Meu nome é Jorge, tenho 56 anos e estou já 33 anos trabalhando na empresa. Atualmente exerço as funções de gerente técnico e comercial da linha de produtos voltados para acabamento em couro. Mas nesse período passei na empresa por vários setores, funções e atividades. Além disso, vale destacar, que antes daqui trabalhei também numa empresa concorrente de grande porte, que foi a minha primeira experiência profissional e que eu julgo ser importante, pois me oportunizou descobrir a minha afinidade com a atividade que tenho me dedicado desde então. Aqui eu iniciei na área de laboratório, mas fiz de tudo, até desenhos industriais. Dedico-me a produtos para indústria, prefiro fazer o contato com o cliente, identificar a necessidade industrial, ou seja, fazer aquela abertura da necessidade do cliente, interpretar isso, transformar num produto, resolver o problema do cliente e conseguir o resultado.
Joana	Meu nome é Joana, tenho 28 anos, sou bacharel em química e já trabalho 8 anos na empresa, onde atualmente exerço a função de formuladora de adesivos. Antes daqui trabalhei em apenas uma empresa, que fabricava compostos de PVC, um trabalho um pouco diferente do que eu trabalho hoje, mas o conhecimento e experiência que tive, na ocasião, foi importante para a minha formação inicial e me ajudou a entender o funcionamento de uma empresa. Aqui iniciei no ano 2000 como Técnica Química no Laboratório de Adesivos. Depois o Laboratório mudou de nome para o Laboratório de Aplicação, envolvendo tanto adesivos como tintas, com foco em manutenção de linhas. Em 2006 fui promovida para a função de Formuladora de Adesivos.
Graziela	Meu nome é Graziela, tenho 31 anos e trabalho aqui há 13 anos. Iniciei no laboratório de resinas, fazendo o meu estágio do curso de técnico químico, trabalhando com as resinas de adesivos PVA. Fiquei dois anos trabalhando nesse laboratório, depois passei para o laboratório de pesquisa e análise de adesivos, onde estou até o momento. Nesse meio tempo completei a minha formação profissional, fazendo também o curso técnico em calçados e depois a graduação de tecnologia em processos gerenciais.
Humberto	Meu nome é Humberto, tenho 54 anos, sou engenheiro químico, formado pela UFRGS e aqui na empresa eu ocupo atualmente o cargo de diretor industrial. Nos meus 32 anos de experiência profissional trabalhei em apenas três empresas, a empresa X, concorrente e de grande porte, que depois foi incorporada pela empresa Y, passando a se denominar XY, que foi a segunda empresa e hoje a GAMA. Maior parte da minha experiência profissional está atividades vinculadas à pesquisa, desenvolvimento e inovação, que foi a área que gerenciei, por muitos anos, nas outras empresas. Aqui na empresa eu fiquei algum tempo na área de suprimentos, mas depois, quando passei para a diretoria industrial, voltei a me ocupar novamente com as atividades de P&D, que é a área com a qual tenho muita afinidade, além da experiência e know-how.
Pedro	Meu nome é Pedro, tenho 29 anos, sou técnico químico, licenciado em química, pela UFRGS, onde estou no momento na etapa final do mestrado em química, e aqui na empresa exerço atualmente a função de formulador de tintas industriais. No total tenho dez anos de experiência de mercado, em três empresas, sendo que na primeira empresa, indústria de artefatos de borracha, de São Leopoldo, eu fiquei apenas uns quatro meses. Dessa empresa passei para a empresa X, concorrente e de grande porte, onde fiquei cinco anos. Mas, fazendo uma retrospectiva, posso afirmar que cada empresa me oportunizou importantes aprendizados, que contribuíram para a minha formação profissional. É claro, até pelo tempo de permanência, as maiores contribuições obtive na última e atualmente na GAMA. Na empresa X eu tive o contato, primeiro contato, na verdade, com a tinta, tinta industrial, que hoje é meu know-how e o que eu conheço a respeito do que o mercado usa vem de lá.
Marcos	Meu nome é Marcos, tenho formação acadêmica em administração de empresas, com pós-graduação em marketing, MBA em gestão empresarial e atualmente estou na presidência da empresa GAMA. Posso afirmar, com tranquilidade, que o tema “Inovação” sempre pautou a minha gestão, por entender que se trata de um diferencial estratégico relevante. A inovação constitui, a meu ver, uma necessidade para todas as organizações que pretendem continuar operando no mercado que está, a cada dia, mais competitivo. Neste sentido, a terceirização, no meu entendimento, vem a agregar, em muitos aspectos.
Cenira	Meu nome é Cenira, tenho 34 anos, sou técnica química pela Liberato, Química Industrial e Mestre em Engenharia de Produção pela UFRGS. Trabalho desde meus 17 anos, sendo que nesse período passei por apenas três empresas, duas concorrentes e de grande porte e agora a GAMA. Eu considero três empresas porque a filosofia empresarial e cultura

	organizacional da empresa Y que incorporou a empresa X, era radicalmente diferente da empresa X. As três empresas tiveram importantes contribuições para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. No caso da empresa X, eu estava bem no início da carreira, saindo do segundo grau técnico, entrando no mercado de trabalho, então eu considero que a experiência lá me deu o primeiro direcionamento de como ser uma profissional, de como me comportar, como trabalhar ou não. Era mais mandada, digamos assim, exercendo mais o papel operacional. Mas ali já começou uma boa carreira, era ensinada, sim, mas ensinada a pensar. Não recebia simplesmente instruções operacionais do que fazer, do tipo aqui está a tua função, tem que fazer isso, mas pensar no resultado, redigir o relatório de conclusão e tudo mais. Desses dezessete anos de experiência profissional fiquei somente na parte operacional apenas por uns dois ou três anos. Depois eu passei a atuar na coordenação, mas, é claro, em níveis diferentes.
--	---

## DELTA

Carlos	Meu nome é Carlos, tenho 49 anos, 26 anos de experiência profissional, no Brasil e no exterior e atualmente ocupo o cargo de gerente do setor de Engenharia de Projetos de Motores da DELTA, uma divisão da empresa DELTA, na planta de São Paulo. A empresa aqui no Brasil, atualmente uma subsidiária da DELTA, dos Estados Unidos, fazia parte, originalmente, da empresa alemã, MM, que, em termos globais, podia ser considerada o último produtor independente de motores aqui no Brasil, porque quando a MM da Alemanha foi vendida, a empresa aqui passou a ser a única MM do mundo que continuava a produzir motores. Sem apoio de uma empresa externa e com necessidade de continuar o desenvolvimento de produtos para o mercado, o recurso de externalização de algumas das atividades surgiu como uma solução para adquirir competências sem o aumento de custos fixos, por meio de contratação permanente de especialistas e sua integração ao corpo funcional da organização.
--------	--

A autenticidade das narrativas, a entonação e a escolha livre do foco do discurso, quando questionado “Me fale sobre você” faculta uma série de interpretações e possível vinculações com os posicionamentos dos entrevistados na questão sobre como percebem a introdução das alternativas de externalização de atividades nas suas respectivas áreas de atuação dentro das organizações. Da mesma forma como esta leitura e interpretação (livre ou arbitrária) de cada analista no tocante a próprios valores e julgamentos dos outros, face ao seu próprio posicionamento, decorrente de seu conjunto de vivências pregressas.

### 5.6.5. Reflexões Finais

A riqueza e a profundidade da rede de relações sociais que embasa a construção do tecido organizacional sofrem evidente mutilação em qualquer tentativa de retratar a sua essência. Não importa o método de pesquisa empregado, a base ontológica ou epistemológica utilizada; qualquer tipo de representação da realidade social sempre passa por inevitável reducionismo de detalhes, com o viés, de uma forma ou outra, nos resultados obtidos. No entanto, ao analisar os procedimentos científicos recomendados para o método qualitativo de pesquisa é possível perceber que o mesmo apresenta, ao menos intencionalmente, menor nível

de redução do fenômeno social em relação das variáveis pré-concebidas. É claro que a referida abordagem metodológica de pesquisa possui, por seu turno, outros pontos questionáveis, como, por exemplo, o viés do pesquisador, que se faz presente durante o todo o processo de pesquisa.

É impossível evitar que o pesquisador não se manifeste, mesmo que não fale nada (no limite, é claro!), pois ele está na frente do entrevistado, sendo ele também um ser humano, com aparência pessoal que o retrata e denuncia, com expressões faciais que mudam, consciente ou inconscientemente, a cada pergunta proferida e resposta fornecida. É a mão do pesquisador que se mexe, a perna que muda de lugar, o pé que bate no chão. Na essência tudo influencia o desenrolar da conversa, o momento, o local, o dia, o clima, ... enfim, o gravador não deixa de ser apenas um detalhe nesta interação.

Terminadas as entrevistas, gravadas e devidamente catalogadas inicia-se o processo de transcrição das mesmas. Em detalhe e com cuidado o diálogo é reconstruído em papel. Na primeira análise percebe-se o vai e vem, as distrações e conversas fora do contexto, deixando o texto construído fora do nexos. A contagem das palavras pode ser uma opção – será que seria válida? Que significados, de fato, denunciaria? São algumas de muitas dúvidas que perseguem o devotado pesquisador de ciências sociais, às quais ele raramente encontra resposta concreta e certa. Aliás, como já foi dito, a certeza é preferível esquecer.

No entanto, apesar destas possíveis fragilidades inerentes do método de análise de narrativas, de natureza interpretativista simbólica a análise dos quatro casos pesquisados permitiu evidenciar a inclusão de variáveis de cunho subjetivo no processo de decisão na área de P&D, com vista à definição da forma de realização de suas atividades. A referida dimensão subjetiva representou, na maioria das narrativas, a confluência de valores individuais, coletivos (dos grupos e subgrupos organizacionais) e da cultura organizacional, em seus aspectos objetivos e subjetivos, contidos em regras, procedimentos, normas, processos, práticas, imagens, símbolos, sinais, narrativas, mitos, etc.

Foi possível verificar, também, que as diversas construções de realidade social, dentro das organizações, propiciam diferentes condições de manifestação de interesses individuais em processos de decisão na área de P&D, condicionando o posicionamento dos indivíduos no tocante à externalização das atividades desta unidade organizacional. Já a maneira como é exercida a influência da cultura organizacional, como também a intensidade e grau de sua efetividade apresentam a dependência da forma pela qual a cultura foi constituída e da história subjacente à sua construção e da natureza comportamental dos integrantes da organização.

É importante destacar também que a análise das evidências foi realizada à luz do método de interpretação simbólica que faculta a leitura sujeita a diferentes percepções, na dependência situacional e contextual, ou seja, o analista poderá “descobrir” novas nuances a cada releitura do mesmo texto. Portanto o entendimento e a compreensão que tive das situações e eventos descritos em narrativas coletadas nas quatro organizações, decorrentes das interações sociais, que me permitiram apresentar as conclusões que apontam para a influência das variáveis subjetivas embasadas em cultura organizacional, sobre o processo decisório na área de P&D, podem facultar releituras e novas interpretações.

Uma delas refere-se à manifestação de interesses individuais divergentes dos objetivos organizacionais motivando o surgimento e a materialização de amplo leque de comportamentos e atitudes alinhados com estes interesses específicos. Assim, o profissional de P&D, ao refletir sobre o seu momento pessoal e profissional, além do conjunto de perspectivas interpretadas como possíveis, dentro do determinado contexto, opta por construir argumentos técnicos delineados de forma a atender suas expectativas, fundamentando os critérios adotados nos processos decisórios da unidade. No entanto, na direção oposta, é possível interpretar o texto narrado de forma literal. Neste caso seria valorizado o discurso formal onde a maioria dos entrevistados procura evidenciar a abdicação de interesses individuais em prol dos objetivos da organização, inexistindo a influência das variáveis subjetivas. Mas, ainda, diversas outras interpretações são possíveis, facultadas por premissas ontológicas e epistemológicas que fundamentaram esta tese.

Dentro deste espírito crítico do trabalho de pesquisa realizado, que representa suas limitações, gostaria de expressar a satisfação por ter tido a oportunidade de rever os meus conceitos pessoais e que motivaram a reconstrução da minha própria percepção do mundo, das pessoas, das relações sociais, dos significados e dos valores que representam a essência do ser humano.



## REFERÊNCIAS

- AHN, Mark J.; ADAMSON, Johns S A.; DORNBUSCH, Daniel. From Leaders to Leadership: Managing Change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**; Spring 2004; 10, 4; pg. 112
- AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2.
- ALBERT, Stuart; ASHFORTH, Blake E; DUTTON, Jane E. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.
- ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Produção, custos de informação e organização econômica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.45, n.3, p. 70-92-108, 2005.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Rev. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.
- ANGROSINO, Michael. Recontextualizing observation: ethnography, pedagogy, and the prospects for a progressive political agenda. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, 2005. p.729-746
- ANIK, Shabbir T. A new map for creating sustainable competitive advantages. **Pharmaceutical Technology North America**; 2002; pg.24
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II. Theory, Method and Practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- ARIELY, Dan; CARMON, Ziv. Gestalt characteristics of experience: the defining features of summarized events. **Journal of Behavioral Decision Making**; Apr/Jun 2000; 13, 2; pg. 191.
- ARRANZ, N.; ARROYABE, J C Fdez. Governance structures in R&D networks: An analysis in the European context. **Technological forecasting & Social Change**, 2006.
- ASAKAWA, K., 2001. Evolving headquarters subsidiary dynamics in international R&D: the case of Japanese multinationals. **R&D Management** 31(1), 1-14.
- BACHMANN, R.. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n.2, p. 337-365, 2001.
- BAIN, Joe S. **Organización industrial**. Barcelona: Omega, 1963.
- BALL, Kirtie. Organization surveillance and the body: towards a politics of resistance. **Organization**, v.12, n.1, p.89-108, 2005
- BARKER, J. R. Tightening the iron cage: coercitive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v.38, pp. 408-437, 1993.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.
- BARNES, T A; PASHBY, I R; GIBBONS, A M. Managing collaborative R&D projects development of a practical management tool. **International Journal of Project Management** 24 (2006) 395-404.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: Nota técnica In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p.131-179
- BATEMAN, Thomas S.; ZEITHAML, Carl P. The Psychological Context Of Strategic Decision: A Model And Convergent Experimental Findings. **Strategic Management Journal**; Jan/Feb 1989; 10, 1; pg. 59
- BECHTEL, Christian & JAYARAM, Jayanth. Supply chain management: a strategic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, p.1-35, 1997.
- BEEBY, M.; BOOTH, C. Networks and inter-organizational learning: a critical review. **The Learning Organization**, v.7, n.2, p.75-88, 2000.
- BELL, J. **Como Realizar um Projeto de Investigação - Um guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação**. Gradiva: 1993.
- BENTLEY, Trevor J. Gestalt: A philosophy for change. **Training Journal**; Sep 2005; pg. 58
- BERMAN, Saul J; HAGAN, Jeff. How technology-driven business strategy can spur innovation and growth. **Strategy & Leadership**; 2006; 34, 2.
- BERNARDES, R.; OLIVEIRA, A. Novos territórios produtivos, mudança tecnológica e mercado de trabalho: O Caso de São José dos Campos. **Dados**, v. 45, n. 1, p. 99-137, 2002.
- BERNSTEIN, Mary. Identity Politics. **Annual Review of Sociology**; 2005; 31, pg.47.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1977.
- BERTHON, Pierre; PITT, Leyland F; EWING, Michael T. Corollaries of the collective: The influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. **Journal of Academy of Marketing Science**. v. 29, n.2; p. 135-150, 2001.
- BERTOLOTTI, Fabiola; TAGLIAVENTI, Maria Rita. Discovering complex interdependencies in organizational settings: the role of social network analysis in qualitative research. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**. Vol. 2 No. 1, 2007, pp. 43-61.
- BEYER, Janice M.; CHATTOPADHYAY, Prithviraj; GEORGE, Elizabeth; GLICK, William H. The selective perception of managers revisited. **Academy of Management Journal**; Jun 1997; 40, 3; pg. 716
- BINSACCA, Rich. Third-party R&D. **Builder**; Jul/Aug 2000; pg. 50
- BIRKINSHAW, J. M.; HOOD, N., 1998. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **The Academy of Management Review** 23(4), 773-795.
- BIRKINSHAW, J. M; MORRISON, A. J., 1995. Configurations of strategy and structure in multinational subsidiaries. **Journal of International Business Studies** 26 (4), 729-753.

- BJÖRKMANN, I.; BARNER-RASMUSSEN, W.; LI L. Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. **Journal of International Business Studies** , v.35, n.5, p.443-455, 2004.
- BLANCHARD, K H.; HERSEY, P.; JOHNSON, D. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- BOATH, David; HESS, Phil; MUNCH, Craig. Virtual R&D: A core competency approach to outsourcing. **Pharmaceutical Executive**. Jun 1996. Vol. 16, Num. 6, pg. 72, 4 pgs.
- BOEHE, D. M., 2007. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. **Revista de Administração de Empresas** 47(1).33-45.
- BOERNER, Christopher *et al.* A Review and Assessment of Organizational Learning in Economic Theories, cap. 4, p. 89-117. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, August 1995.
- BOLON, Douglas S, BOLON, Donald S. A reconceptualization and analysis of organizational culture. **Journal of Managerial Psychology**. Bradford: v.9, n. 5; p. 22-27, 1994.
- BONELLI, R. & FONSECA, R. **Ganhos de produtividade e de eficiência : Novos resultados para a economia brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998. Texto para discussão n. 557.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.
- BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Petrópolis : Ed. Vozes, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. La práctica de la sociología reflexiva. In: BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loic. **Una invitación a la sociología reflexiva**. México: Siglo Veintiuno Editores, 2005. p.305-358
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BOURDIEU, Pierre. **The state nobility**. Stanford: Stanford University Press, 1996. Prologue – Social structures and mental structures (p.1-6)
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo: Metodologia da pesquisa na sociologia**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.
- BOYLE, Todd A; KUMAR, Uma; KUMAR, Vinod. Organizational contextual determinants of cross-functional NPD team support. **Team Performance Management**; 2005; 11, 1 / 2, pg. 27.
- BRASS, Daniel J.; BURKHARDT, Marlene E. Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. **Academy of Management Journal**; v.36, n.3; p.441, 1993.
- BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRIGHT, Julian. Continued growth in outsourced R&D. **Telecommunications (International ed.)**. Dedham: Mar 1996. Vol. 30, Num. 3; pg. 26, 1pgs.

- BRISOLLA, Sandra; CORDER, Solange; GOMES, Erasmo; MELLO, Débora. As relações universidade-empresa-governo: Um estudo sobre a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). **Educação & Sociedade**, ano XVIII, nº 61, Dezembro/1997.
- BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Knowledge and organization: A social-practice perspective. **Organization Science**; Mar/Apr 2001; 12, 2; ABI/INFORM Global pg. 198
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD LISA, 1996.
- BUNDERSON, Stuart J.; SUTCLIFFE, Kathleen M. Work History and selective perception: Fine-tuning what we know. **Academy of Management Journal**; 1995; pg. 459.
- BURGELMAN, R. A. CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Strategic Management of Technology and Innovation**. 4.ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2004.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heineman; 1979.
- BURTON, Yvette C. **Understanding the significance of Socially Constructed Conditions and Business Information Exchanges in Group Task-Goal Dynamics**. Tese de Doutorado para a obtenção de título de Doctor of Philosophy in Human and Organizational Systems junto a Fielding Institute. 2000.
- BUTTLE, Francis A. The co-ordinated management of meaning: A case exemplar of a new consumer research technology. **European Journal of Marketing**; 1994; 28, 8,9; pg. 76
- CARAYANNIS, Elias C.; ALEXANDER, Jeffrey; IOANNIDIS, Anthony. Leveraging knowledge, learning and innovation in forming strategic government-university-industry (GUI) R&D partnerships. **Technovation** 20 (2000) 477-488.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira; SERRALVO, Francisco Antônio. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n.43, pp. 49-66, 2009.
- CARTER, Suzanne M. Corporate Responses to Changes in Reputation. **Corporate Reputation Review**, v 1, n 3, p. 250-270, 1998.
- CASSAB, Latif A. **História Oral: Miúdas considerações para a pesquisa em serviço social**. Disponível no site: [http://www.ssrevista.uel.br/c\\_v5n2\\_latif.htm](http://www.ssrevista.uel.br/c_v5n2_latif.htm). Acessado em 04/02/2008.
- CASSIMAN, Bruno; VEUGELERS, Reinhilde. **In search of complementarity in the innovation strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition**. University of Leuven. 2005. Disponível em: [www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm](http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm)
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, v.5, número especial, p.103-136, 2001.
- CAVES, Richard E. **World trade and payments: an introduction**. New York: Harper Collins, 1996.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1978.

- CHAHARBAGHI; Kazem; NEWMAN, Victor. Innovating: towards an integrated learning model. **Management Decision**. London: 1996. Vol. 34; Num. 4; pg. 5.
- CHAM, Kim W. **A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHANDLER, Alfred D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives** (1986-1998); Summer 1992; 6, 3; . pg. 79
- CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. **Palavras – a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2.
- CHAPMAN, R.; HYLAND, P. Complexity and learning behaviors in product innovation. **Technovation**, v.24, n.7, p.553–561, 2004.
- CHAUÍ, Marilena de Sousa. **Convite à Filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2003. 424 p.
- CHIESA, Vittorio, MANZINI, Raffaella, TECILLA, Federico. Selecting sourcing strategies for technological innovation: na empirical case study. **International Journal of Operations & Production Management**. Bradford: 2000. Vol. 20, Num. 9; pg. 1017.
- CHIN-LOY, Claudette, HUIZENGA, Wayne. **Assessing the influence of organizational culture on knowledge management success**. Tese de Doutorado da School of Business and Entrepreneurship from Nova Southeastern University, 2003.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **O Crescimento pela Inovação – Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, 2002. Volume 11, Number 2, pgs. 263-288.
- CLEGG, Stewart. **Poder, linguagem e ação nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, 16, p.386-405, 1937.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.1, p.128-152, 1990.
- COLEMAN, Peter T.; VORONOV, Maxim. Beyond the ivory towers: Organizational power practices and a “practical” Critical Postmodernism. **The Journal of Applied Behavioral Science**; Jun 2003; 39, 2. pg. 169
- COLLIS, David J. A Resource-Based Analysis Of Global Competition: The Case Of The Bearings Industry. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Summer 1991; 12, SPECIAL ISSUE.
- COOK, Scott D N.; BROWN, John Seely. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and Organizational knowing. **Organization Science**; Jul/Aug 1999; 10, 4; pg. 381

- COSTA, Maria Cristina Castilho. **Sociologia: introdução à ciência da sociedade**. São Paulo: Moderna, 1987.
- COTRIM, Gilberto. **Fundamentos da filosofia: ser, saber e fazer**. 11.ed. São Paulo: Saraiva, 1995. 320 p
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v. 21, n. 1, pp. 141-161, 2000.
- COZZARIN, Brian P. Are world-first innovations conditional on economic performance? **Technovation** 26 (2006) 1017–1028
- CURRY, Simon J.; CLAYTON, Richard H. Business Innovation Strategies. **Business Quarterly**; Winter 1992; 56, 3.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- DAFT, Richard; WEICK, Karl E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.45, p.73-86, 2005.
- DAGHFOUS, A. Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study. **The Learning Organization**, v.11, n.1, p.67-83, 2004.
- DAGNINO, Renato. A relação universidade-empresa no Brasil e o “Argumento da Hélice Tripla”. **Revista Brasileira de Inovação**, Volume 2, Num. 2, Julho/ Dez. 2003. pgs. 267-307.
- DAGNINO, Renato; GOMES, Erasmo. A relação Universidade-Empresa: Comentários sobre um caso atípico. **Gestão & Produção**. Volume 10, num. 3, p.283-292, dez. 2003.
- DARWIN, Charles. **On the origin of species**. Cambridge: Harvard University, 2003.
- DAVENPORT T.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Sally; DAVIES, John; GRIMES, Charlotte. Collaborative research programmes: building trust from difference. **Technovation** 1999; 31-40.
- DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
- DEAN, James W Jr; SHARFMAN, Mark P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**; Apr 1996; 39, 2; pg. 368
- DEB, Chatterji. Accessing external sources of technology. **Research Technology Management**; Mar/ Apr 1996; 2; pg. 48.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e Informação Qualitativa**. São Paulo: Editora Papyrus, 2006.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa: Princípio Científico e Educativo**. São Paulo: Cortez, 2003.
- DHANARAJ, Charles, LYLES, Marjorie A, STEENSMA, H Kevin and TIHANYI, Laszlo. Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. **Journal of International Business Studies** (2004) 35, 428–442& 2004 Palgrave Macmillan Ltd. All rights reserved 0047-2506

- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, W. Walter. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.
- DIONNE, Shelley D.; YAMMARINO, Francis J.; ATWATER, Leanne E.; SPANGLER, William D. Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**; 2004; 17, 2; pg. 177
- DOMINGUES, José M. Regionalismos, poder do Estado e desenvolvimento. **Análise de Conjuntura OPSA (Observatório Político Sul-Americano)** n° 7, junho de 2005.
- DOSI, G. **Technical change and industrial transformation**. London: Macmillan, 1988.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, v.11, n.3, p.147-162, 1982.
- DUBOIS, Didier; PRADE, Henri. **Fuzzy sets and systems: theory and applications**. New York: Academic, 1980.
- DURKHEIM, Émile. **O suicídio: estudo de sociologia**. Lisboa: Presença, 1973. 470 p
- DUTTON J. and J. DUKERICH (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. **Academy of Management Journal**, 1991, Vol. 34, pp 517-554
- DYER, J. H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence From the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n.4, p.271-291, 1996.
- EDWARDS, Paul; BELANGER, Jacques; WRIGHT, Martyn. The social relations of productivity: A longitudinal and comparative study of Aluminium Smelters. **Relations Industrielles**; Spring 2002; 57, 2; pg. 309
- EISENHARDT, Kathleen M; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic management Journal**; Winter 1992; 13. pg. 17
- EPSTEIN, Levin Michael. Results of the contract laboratory services 2000 – survey. **Pharmaceutical Technology**. Cleveland: Jun 2000. Vol. 24, Num.6, pg. 88, 2 pgs.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudos das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
- ETZKOWITZ, Henry. The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages. **Research Policy**. v. 27, n.8-9, p.823–833, 1998.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v.11, p. 57-78, 2002.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- FEAR, J Jeffrey. Thinking Historically about Organizational Learning, cap.7. p.162-190. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- FELLS, Michael J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, v.6, n.8, p.345-360, 2000.
- FERDOWS, K. Made in the world: the global spread of production. **Production and Operations Management**, v.6, n.2, p.102-109, 1997a.

- FERDOWS, K. Making the most of foreign factories. **Harvard Business Review**, v.75, n.2, p.73-88, 1997b.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3ª ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FIATES, José Eduardo Azevedo. Caracterização do Processo de Inovação de Um Instituto de P&D. **Anais da XXVI ENEGEP** – Fortaleza, CE, 9 a 11 de Outubro de 2006.
- FIGENBAUM, Avi. Strategic reference point theory. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 219-235, 1996.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. **Espaço, identidade e organização**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2.
- FLEURY; A.; FLEURY, M. T. L. **A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos**. In: AMATO NETO, J. (org.). *Redes entre organizações*. São Paulo: Atlas, 2005, p.7-16.
- FLEURY; A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, edição especial, p.183-196, 2001.
- FLYVBJERG, Bent. Five Misunderstanding about case study research. In: SEALE, Clive *et al.* (Eds.) **Qualitative research practice**. London: Sage, 2004. p.420-434
- FORCADELL, F. J.; GUADAMILLAS, F. A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to Innovation. **Knowledge and Process Management**; v.9, n.3, p.162-171, 2002.
- FOSS, N. J.; FOSS, K. The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Review**; 2004; 15, 1; pg. 107
- FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p. 340–349, 2004.
- FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. 25ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p.166-169
- FREEMAN, C. e PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. In: Dosi *et alii* (eds.), **Technical Change and Economic Theory**, Pinter Publishers, Londres, 1988.
- FREEMAN, Christopher. **The economics of industrial innovation**. Cambridge: The MIT Press, 1989.
- FROST, T., 2001. The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations, **Strategic Management Journal** 22(2), 101–123.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- GALENDE, Jesús; FUENTE, Juan Manuel de la. Internal factors determining a firm's innovative behaviour. **Research Policy** 32 (2003) 715–736.



- GARAVELLI, A. Claudio, GORGOGLIONE Michele, SCOZZI, Barbara. Managing knowledge transfer by knowledge technologies. **Technovation** 22 (2002) 269–279
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989
- GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business Review**, 76, 1, 37-74, spring 2002.
- GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. The Sociological Foundations of Organizational Learning, cap. 2, p. 35-60. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- GLINOW Mary Ann Von; TEAGARDEN Mary B. The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Cooperative Ventures: problems and solutions. **Human Resource Management** (1986-1998); Summer 1988; 27, 2; ABI/INFORM Global pg. 201
- GÖDEL, Kurt. **On formally undecidable propositions of principia mathematica and related systems**. New York : Dover, 1992.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63 Mar/Abril 1995.
- GOEL, Rajjev K. On contracting for uncertain R&D. **Managerial and Decision Economics**; Mar 1999; 20, 2; pg. 99.
- GOLAFSHANI, Nahid. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. **The Qualitative Report** Volume 8 Number 4 December 2003.
- GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**; Spring 1991; 33, 3.
- GRANT, Robert. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, 109–122, 1996.
- GRIEST, Debra L.; LIOU, Andrew Y H. The impact of contracting on quality transformation in R&D. **Quality Progress**; may 1998; 31, 5; pg. 75.
- GRIMES, A J. Authority, power, influence and social control: A theoretical synthesis. Academy of Management. **The Academy of Management Review (pre-1986)**; Oct 1978; 2; pg. 724
- GUBA, Egon. G.; LINCOLN, Yvonna S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, 2005. p.191-215
- GULATI. RANJAY A. Alliance and Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 19, 293-317, 1998.
- GURTEEN, D., 1998. Knowledge, creativity and innovation. **Journal of Knowledge Management** 2(1), 5-13.
- GUTIERREZ, Kenneth A.; KLEINER, Brian H. Enhancing personal power in organizations. **Agency Sales**; Mar 1995; 25, 3; pg. 52.

- HABERMAS, Jürgen. **Técnica e Ciência como “Ideologia”**. Lisboa: Edições 70, 1993.
- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1980). **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HALL, Calvin S.; LINDZEY, Gardner. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1973.
- HALL, Linda A.; BAGCHI-SEM, Sharmistha. Na analysis of firm-level innovation strategies in the US biotechnology industry. **Technovation** 27 (2007) 4-14.
- HALLER, Max; HADLER, Markus. How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: an international comparative analysis. **Social Indicators Research**, 2006, 75, 169-216.
- HAMEL, G, PRAHALAD, C.K (1989). **Strategic intent**. Harvard Business Review, pp.63-74.
- HAMMERSLEY, Martyn; ATKINSON, Paul. **Etnografía: métodos de investigación**. Barcelona: Paidós, 1994
- HANSSON, Thomas. Leadership by Activity Theory and Professional Development by Social Construction. **Systemic Practice and Action Research**; Oct 2002; 15, 5; pg. 411.
- HARGADON, Andrew. Technology brokering and innovation: linking strategy, practice, and people. **Strategy & Leadership**; 2005; 33, 1.
- HARRIS, R Clark; RICHARD, C.; MORONE, Joseph; WERLE, Michael J. The virtual R&D laboratory. **Research Technology Management**; Mar/ Apr 1996; 39, 2; pg. 32.
- HARRISON, E. Frank; PELLETIER, Monique A. The essence of management decision. **Management Decision**. London: 2000. Vol. 38, Num. 7; pg. 462
- HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Operations, strategy, and technology pursuing the competitive edge**. New York: John Wiley & Sons, 2005.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. **Restoring our competitive edge**, New York: John Wiley & Sons, 1984.
- HAYES, R.H.; PISANO, G. P. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. **Production and Operations Management**, v.5, n.5, Spring 1996
- HAYES, Robert H.; PISANO, Gary; UPTON, David; WHEELWRIGHT, Steven. **Operations, strategy, and technology: Pursuing the competitive edge**. New York: John Wiley & Sons, 2005.
- HENARD, D. H.; MCFADYEN, M A., 2006. R&D knowledge is power. **Research Technology Management** 49(3), 41-47.
- HERTOG, Den, THURIK, René G J. ROY, A. Determinants of internal and external R&D: Some Dutch evidence. **The Economist**; 1993; 141, 2; pg. 278
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. São Paulo: Ed. Campus, 1997. p.55-82

- HILL, T. J. **Manufacturing Strategy: Text & Cases**. 2.ed. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994.
- HITT, Michael A.; TYLER, Beverly B. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Feb 1998; 19, 2, pg. 115
- HO, Chia-Hui & CHRISTIAN, Chang-Jung. Exchange-based value creation system for network relationships management. **The Journal of Academy of Business. Cambridge**: vol.9, n.1, 202-209, march 2006. 5/11.
- HOEBEL, E. Adamson; FROST, Everett L. **Antropologia cultural e social**. São Paulo: Cultrix, 2001.
- HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2; p. 286-316, 1990.
- HOLANDA, Adriano. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Análise Psicológica** (2006), 3 (XXIV): 363-372
- HOLMQVIST, M. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. **Organization Science**, v.15, n.1, p.70-81, 2004.
- HOMANS, George. As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Yolanda; CORDEIRO, Laerte. **O Comportamento Humano da Pessoa**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 1975.
- HOWARD, Thomas. Strategic Decision Analysis: Applied Decision Analysis and It's Role in the Strategic Management Process. **Strategic Management Journal (pre-1986)**; Apr-Jun 1984; 5,2, pg. 139.
- HOWELLS, Jeremy. Research and technology outsourcing. **Technology Analysis & Strategic Management**; Mar 1999; 11, 1; pg. 17.
- HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organization Science**, v.2, n.1, p.88-113, 1991.
- HUBERMAN, Leo. **História da Riqueza do Homem**. Rio de Janeiro, ZAHAR Editores, 1977, p. 30
- HUMPHREYS, M.; BROWN, A. Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. **Organizational Studies**, v. 23, n. 3, p. 421-447, 2002.
- IKEHARA, Hideo T. Implications of Gestalt Theory and practice for the learning organization. **The Learning Organization**. Bradford: 1999. Vol. 6 Num. 2 pg. 63.
- IMAI, Masaaki. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. São Paulo: IMAM, 1988.
- JANOWICZ, M.; NOORDERHAVEN, N. The role of trust in interorganizational learning in joint ventures, **Center**, Dezembro de 2002.
- JOHNSON, Albert L. Industrial Research Institute's R&D Trends Forecast for 2004. **Research Technology Management**; Jan/Feb 2004; 47, 1; pg. 17.
- JOHNSON-LAIRD, P. N. How is meaning mentally represented? **International Social Science Journal**, v. 40, n.1, p.45-61, 1988.
- JONASH, Ronald S. Strategic Technology Leveraging: Making outsourcing work for you. **Research Technology Management**; Mar/Apr 1996; 39, 2; pg. 19.

- JONES, E.; LAWRENCE, B. C. ROBERTS, J.A. Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliance a conceptual framework **Journal of Business & Industrial Marketing**; v.18, n. 4/5, p. 336-352, 2003.
- JONES, Oswald. Innovation Management as a Post-Modern Phenomenon: The Outsourcing of Pharmaceutical R&D. **British Journal of Management**; Vol. 11, 341-356, 2000.
- KALLINIKOS, Jannis. The social foundations of the bureaucratic order. **Organization**, v.11, n.1, p.13-36, 2004.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David. (2004). **Mapas estratégicos : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.
- KATZ, Philip H.; PIEPOLI, Michele. How to evaluate an outside R&D lab. **Drug & Cosmetic Industry**. New York: Apr 1995. Vol. 156, Num. 4; pg. 32, 3 pgs.
- KAY, John. **The business of economics**. Oxford: Oxford University, 1996.
- KELLER, R.; CHINTA, R. R. International technology transfer: strategies for success **Academy of Management Executive**, v4., n.2, p.33-43, 1990.
- KIM, Jisung; BURTON, Richard M. The effect of Task Uncertainty and Decentralization on Project Team Performance. **Computational and Mathematical Organization Theory**; Dec 2002; 8, 4, pg.365.
- KLOFSTEN, Magnus; JONES-EVANS, Dylan; SCHARBERG, Carina. Growing the Linköping Technopole – A Longitudinal Study of Triple Helix Development in Sweden. **Journal of Technology Transfer**; Aug 1999; 24, 2-3; pg. 125
- KLUCKHOHN, Clyde. **Antropologia: Um espelho para o homem**. 1. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1963. 301 p.
- KOGUT, B; ZANDER,U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies** (2003) 34, 516–529 & 2003 Palgrave Macmillan Ltd. All rights reserved 0047-2506 \$25.00
- KOTHA, S.; ORNE, D. Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis. **Strategy Management Journal**, v.10, n.3, p.211-231, 1989.
- KOVACH, Barbara E.; PARISH, James. How to Lead the Metamorphosis. **Training and Development Journal**; Dec 1998; 42, 12, pg. 40
- KRAMER, Greg. Outsourcing R&D. **Appliance Manufacturer**; Aug 2002; 50, 8; pg. 60.
- KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard. **Elementos de Psicologia**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.
- KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard. **O indivíduo na sociedade**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.
- KREMIC, T. Technology transfer: a contextual approach. **Journal of Technology Transfer**, v.28, n.2, p.149-158, 2003.
- KRISTAL, Leonard. **Compreenda a psicologia – uma perspectiva pessoal**. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda., 1981.
- KROGH, Georg Von *et al.* **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

- LAKOMSKI, Gabriele. Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. **The International Journal of Educational Management**. Bradford: 2001. Vol. 15, Num. 2; pg. 68
- LANDAU, Peter. TFF in R&D outsourcing link with beverage maker Phlo Corp. **Chemical Market Reporter**; Oct 18, 1999; 256, 16; pg. 18
- LANGLOIS, Richard N. The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n.2, p.351-885, 2003.
- LARSSON, R; BENGTTSSON, L; HENRIKSSON, K; SPARKS, J. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. **Organization Science**, v.9 , n. 3, p.285-305, 1998.
- LATHAM, G.P., YUKL, G.A. (1975). A review of research on the applications of goal setting in organizations. **Academy of Management Journal**, Vol. 18 No.4, pp.824-45.
- LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LE GOFF, J. **A civilização do ocidente medieval**. Lisboa: Estampa, 1995.
- LEE, Thomas W.: **Using Qualitative Methods in Organizational Research**, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.1998.
- LEVINSON, N. S.; ASAH, M. Cross-national alliances and interorganizational learning. **Organizational Dynamics**, v.24, n.2, p. 50-63, 1995.
- LEYDESDORFF, Loet, ETZKOWITZ, Henry. Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. **Science and Public Policy** v.23, n.5, p.279-86, 1996.
- LI-HUA, Richard. Examining the appropriateness and effectiveness of technology transfer in China. **Journal of Technology Management in China**. Vol. 1, Num. 2, 2006. pp. 208-223
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Ed., 1979. (Capítulo 11 – A natureza de grupos altamente eficientes)
- LIKERT, Rensis. **Organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975. (Capítulo 3 – Produtividade e relações de trabalho sob diferentes sistemas administrativos)
- LOASBY, B. J. Forum 'Knowledge, Evolution and the Theory of the Firm' – Introduction. **Journal of Management & Governance**; v. 5, n. 3-4, p.275-285, 2001.
- LOASBY, Brian J. The organisation of capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Vol. 35 (1998) 139±160
- LOK, Peter; CRAWFORD, John. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. **Leadership & Organization Development Journal**. Bradford: 1999. Vol. 20, Num. 7; pg. 365
- LOKSHIN, Boris; BELDERBOS, René; CARREE, Martin. **Internal and External R&D: complements or substitutes?** Evidence from a dynamic panel data model. Katholieke Universiteit Leuven, Alemanha. Faculty of Economics and Applied Economics.

Disponível em: [www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf\\_publicaties/MSI\\_0604.pdf](http://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf_publicaties/MSI_0604.pdf). Acesso em: 14/01/2008

- LUCKESI, Cipriano; PASSOS, Elizete Silva. **Introdução à filosofia: aprendendo a pensar**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- LUKES, Stephen. **Power: a radical view**. New York. MacMillan, 1993.
- LUNDIN, Robert W. **Personalidade – uma análise do comportamento**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1977.
- LYNKSEY, M. J. The transfer of resources and competencies for developing technological capabilities – The case of Fujitsu-ICL. **Technology analysis and strategic management**, v.11, n.3, p.317-336, 1999.
- MACHADO, Hilka Vier. Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira, UEM, **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.
- MADHOK, Anoop. The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. **Organization Science**, v.7, n.5, p.577-590, 1996.
- MAEL, F.; ASFORTH, B. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 103-123, 1992.
- MAGEE, Kimberly Clauss. **The Impact of Prganizational Culture on the Implementation of Performance Management**. Tese de Doutorado da Georgia State University, 2002.
- MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, Pajendran J. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, June, 1992.
- MAIOR, Armando Souto. **História Geral**. São Paulo, Editora São Paulo, 1967, p. 190.
- MARTIN, X.; SALOMON, R. Knowledge transfer capacity and its implications of the theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v.34, n.4, p.356-373, 2003.
- MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- MARX, Karl. **O capital**. São Pudambiaulo: Editora Abril, 1985.
- MASLOW, Abraham H. **Diário de negócios de Maslow**. São Paulo: Qualitymark, 2003. (p. 5-64; 249-309)
- MASON, Jennifer. Mixing methods in a qualitative driven way. **Qualitative Research**, v.6, n.1, 9-25, 2006.
- MATTOS, Carmen Lúcia Guimarães. **A abordagem etnográfica na investigação científica**. UERJ, 2001. Disponível em: <http://www.ines.org.br/paginas/revista> Acessado em 20/01/2008.
- McGREGOR, Douglas. A teoria X: as idéias tradicionais de direção e controle (cap.III) e A teoria Y: a integração dos objetivos individuais e organizacionais (cap IV). In: McGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa, livraria Clássica Editora, 1960.

- MCNULTY, Terry; WHITTINGTON, Richard. Putting the Marketing into R&D. **Marketing Intelligence & Planning**; 1992; 10, 9; pg. 10.
- MEIJBOOM, B.; VOSS, B. International manufacturing and location decisions: balancing configuration and co-ordination aspects. **International Journal of Operations and Production Management**, v.17, n. 8; p. 790-805, 1997.
- MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**; Winter 1992; 13.
- MENARD, C. A new institutional approach to organization.. In: MENARD, C.; SHIRLEY, M. M. **Handbook of new institutional economics**. Boston-Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2004. p.1-54.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational Environments: ritual and rationality**. Updated Edition. London: Sage, 1992.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R. & DEAL, T. E. **Institutional and Technical Sources of Organizational Structure of Educational Organizations**. In: John W. Meyer and W. Richard Scott (eds.) **Organizational Environments: Ritual and Rationality**: 45-70. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- MEYER, Klaus E. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. **Journal of International Business Studies**. (2004). Palgrave Macmillan Ltd.
- MICHAELIS. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2008.
- MILBURN, Thomas W; BILLINGS, Robert S. Decision-Making Perspectives from Psychology. **The American**; Sep/Oct 1976; 20, 1; pg. 111
- MILLER, Brian Philip. **Leadership, Organizational Culture and Managing Change: A Case Study of North Carolina's Johnston Community College**. Tese de Doutorado de North Carolina State University, 2001.
- MILLER, William L.; MORRIS, Langdin. **4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation**. Nova Iorque, John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 26, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 1978, v.24, n.9.
- MINZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIZRUCHI, Mark S.; FEIN, Lisa C. The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of Coercive, Mimetic and Mormative Isomorphism. **Administrative Science Quarterly**; Dec 1999; 44, 4; pg. 653.
- MOEN, Torill. Reflections on the Narrative Research Approach. **International Journal of Qualitative Methods**. c5 (4) December 2006.
- MOHANTY, R. P.; DESHMUKH, S. G. Evaluating manufacturing strategy for a learning organization: a case. **International Journal of Operations and Production Management**, v.19, n.3, p.308-328, 1999.

- MOHANTY, R. P.; DESHMUKH, S. G. Managing green productivity: a case study. **International Journal of Operations and Production Management**. V.19, N.3, p.308-XXX, Fall, 1999.
- MORAES, José Geraldo Vinci de. **Caminhos das Civilizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- MORIN, Edgar; CLOTET, Joaquim. **As Duas globalizações: complexidade e comunicação : uma pedagogia do presente**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Sulina Universitária, EDIPUCRS, 2002
- MORRISON, Scott. Outsourcing growth keeps prognosis upbeat. **Chemical Week**. New York: Feb 27, 2002. Vol. 164, Num. 8; pg. 74, 1 pgs.
- MORT, J. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. **Journal of Knowledge Management**; v.5, n.3, .222-230, 2001.
- MORTIMER, Andrew Lee. Managing innovation and risk. **World Class Design to Manufacture**. Bradford: 1995. Vol. 02, Num. 5; pg. 38.
- MOSTAGHIMI, Mehdi. Information collection strategic design in experts-assisted decision making paradigm. **Group Decision and Negotiation**; Sep 2001; 10, 5; pg. 375
- MOTTA, F. C.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p.385-406, 2004.
- NADLER, D. A., LAWLER, E. E. (1977) **Organizational climate and a theory of behavior in organizations**. New York: Academic Press.
- NARULA, Rajneesh. **Choosing between internal and non-internal R&D activities: some technological and economic factors**. Disponível em: [www.ingentaconnect.com/content](http://www.ingentaconnect.com/content). Acesso em 14/05/2007.
- NEL, Deon, PITT, Leyland F., BERTHON, Pierre, PRENDERGAST, Gerard. Social decision schemes and group processes: some impacts on decision making. **Journal of Managerial Psychology**. Bradford: 1996. Vol. 11, Num. 6; pg. 4
- NELSON, R. R. e WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, c1982
- NICHOLLS-NIXON, Charlene L.; WOO, Carolyn Y. Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change. **Strategic Management Journal**; Jul 2003; 24, 7; pg.651
- NIGHTINGALE, Paul. A cognitive model of innovation. **Research Policy** 27\_1998.689-709  
Complex Product System Innovation Centre, Science Policy Research Unit, Mantell Building, University of Sussex, Brighton, BN1 9RF, UK Accepted 24 June 1998
- NIXON, Bruce. Developing a new culture for organisations in the 90's. **Management Education and Development**; Spring 1992; 23, 1; pg. 33
- NONAKA Ikujiro; TAKEUCHI Hirotaka **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997



- NOVELI, Márcio. **Cooperações Tecnológicas Universidade-Empresa em Parques Tecnológicos: Estudo de Casos Múltiplos no Tecnopuc**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006.
- O'CONNOR, Gina C.; AYRES, Alan D. Building a Radical Innovation Competency. **Research Technology Management**; Jan/ Feb 2005; 48, 1; pg. 23
- O'DELL, William F. Effective Business Decision Making. **Small Business Reports**; Mar 1992; 17, 3, pg. 68.
- OAKLEY, Ellwood F III; LARKINS, Ernest R; WINKLE, Gary M. Issues in managing the multinational corporation. **The CPA Journal**; Jan 1999; 69, 1.
- OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data (Diretrizes Propostas pela OCDE para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica) — **Manual de Oslo**, segunda edição (OECD/EC/Eurostat, 1997).
- ORR, S.; SOHAL, A. S. Technology and global manufacturing: some German experiences. **Management Decision**, v.37, n.4, p.356-362, 1999.
- ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003. p.147-182
- OSMOND, Robert; COLEMAN, Garry D. Can single sourcing work in R&D? **Quality Progress**; May 1999; 32, 5; pg. 37.
- PAPADAKIS, Vassilis M.; LIOUKAS, Spyros; CHAMBERS, David. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. **Strategic Management Journal (1986-1998)**; Feb 1998; 19, 2, pg. 115
- PARIKH, Mihir. Knowledge management framework for high-tech research and development. **Engineering Management Journal**; Sep 2001; 13, 3; ABI/INFORM Global pg. 27
- PARK, Yongtae; KIM, Seonwoo. Linkage between knowledge management and R&D management. **Journal of Knowledge Management**; 2005; 9, 4; ABI/INFORM Global pg. 34
- PARKER, Lee D.; RITSON, Philip. Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follet today. **Management Decision**, v.43, n.10, p.1335-1357, 2005.
- PAWLOWSKY, Peter. The treatment of organizational learning in management science. cap. 3, p. 61-88. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- PEAUCELLE, Jean-Louis. From Taylorism to Post-Taylorism simultaneously pursuing several management objectives. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, n.5, p.452-464, 2000.
- PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PERROW, Charles. **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1986. (Capítulo 2 – Managerial ideologies and the origins of the human relations movement – p.49-78).
- PESQUEUX, Yvon. **Filosofia e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 129 p
- PETERAF, M. A. The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal (1986-1998)**; Mar 1993; 14, 3; pg. 179

- PETTIGREW, Andrew M.; BERTERO, Carlos Osmar; DUTRA, Joel Souza; MAANEN, John Van. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- PFEFFER, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors. **Administrative Science Quarterly**, 17:218–228.
- PFEFFER, J. and G. R. SALANCIK (1978). **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York, NY, Harper and Row.
- PFEFFER, J.; NOWAK, P. Joint ventures and interorganizational dependence. **Administrative Science Quarterly**, 21, 1976, p.394–418.
- PIGA, Cláudio A.; VIVARELLI, Marco. Internal and external R&D: A Sample Selection Approach. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, 66, 4 (2004) 0305-9049
- PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.40, n.1, p.81-105, Jan./Fev. 2006.
- PLYMIRE, Jerry. **The Depth Psychological Implications of Ogranizational Culture**. Tese de Doutorado da Pacifica Graduate Institute. 1993.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- POLASTRO, Enrico T.; TULCINSKY, Sonia. Outsourcing pharmaceutical contract research and manufacturing: What does the Future Hold? **Chemical Market Reporter**; Oct 30, 2000; 258, 18; pg. FR3.
- POLKINGHORNE, Donald e. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRADO, Danda. **O que é família?** São Paulo: Editora Brasilense, 1991.
- PRAHALAD, C K; HAMEL, Gary. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**; Summer 1994; 15, pg. 5
- PRATT, Michael G; RAFAELI, Anat. Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. **Academy of Management Journal**; v.40, n.4; p. 862-898, 1997.
- PULASKI, Mary Ann Spencer. **Compreendendo Piaget: uma introdução ao desenvolvimento cognitivo da criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986
- QUINN, James Brian. Outsourcing innovation: The New Engine of Growth. **Sloan Management Review**; Summer 2000; 41, 4; pg.13.
- RAELIN, J. A. Work-based learning in practice. **Journal of Workplace Learning**. v.10, n.6/7. p.280-283, 1998.
- RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G.M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, 22, 48-79
- RAU, V. **Feiras medievais portuguesas: subsídios para o seu estudo**. Lisboa: Presença, 1983.
- RECTOR, Mônica e TRINTA, Aluizio Ramos. **Comunicação do Corpo**. São Paulo: Ática, 1999.

- REGNÉR, Patrick. **Complexity and multiple rationalities in Strategy Process**. In: VOLBERDA, Henk W. & ELFRING, Tom (Eds.). *Rethinking Strategy*. London: Sage Publications, 2001, Pp. 43-56. 3/12.
- RICHARDSON, Laurel; St. PIERRE, Elizabeth A. Writing: a method of inquiry. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, 2005. p.959-978
- RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROCHA, Ângela. Métodos Qualitativos em Administração: Usos e Abusos. **Informativo ANPAD n° 6**, Jan. – Fev. – Mar/ 2005. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/publicacoes\\_informativo\\_editorial.php?cod\\_informativo=6](http://www.anpad.org.br/publicacoes_informativo_editorial.php?cod_informativo=6). Acessado em 18/01/2008.
- ROCHA, Ruth. **Minidicionário Enciclopédico**. 9ª ed. São Paulo: Editora Scipione, 1996.
- RODNEY, McAdam. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. **Knowledge and Process Management**; Oct/ Dec 2000; 7, 4; pg. 233.
- RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. Petrópolis: Editora Vozes, 1972.
- RONDINELLI, Dennis; ROSEN, Benson; DRORI, Israel. The Struggle for Strategic Alignment in Multinational Corporations: Managing Readjustment During Global Expansion. **European Management Journal**. Vol. 19, No. 4, pp. 404–416, 2001
- ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- ROSS, William T., Jr; MOORE, Marian Chapman; STAELIN, Richard. Recurrent Marketing Decisions: Decision Complexity, Decision Focus, and Firm Performance. **Marketing Letters**; Nov 2000; 11, 4; pg. 283
- ROTH, A. V.; GIFFI, C. A.; STEAL, G. M. Operating strategies for the 1990s: elements comprising world-class manufacturing in: VOSS, C. A. **Manufacturing strategy: process and content**. Chapman & Hall: London, 1992, p.133-165.
- RUGMAN, A.; VERBEKE, A., 2001. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises, **Strategic Management Journal** 22(3), 237–250.
- SA, Marcio Gomes de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Aprendendo com as narrativas num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol.43, pp. 175-205, jan/ fev. 2009.
- SABATO, J. A.; BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina in: SABATO, J. A. **El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia**, Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 132-143.
- SAMBHARYA, Rakesh B. Research Notes and Communications Foreign Experience Of Top Management Teams and International Diversification of US Multinational Corporations. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Nov 1996; 17, 9.
- SAVIOTTI, P. P. e METCALFE, J. S. **Present Development and Trends in Evolutionary Economics** In SAVIOTTI, P.P. e METCALFE, J.S. (1991) *Evolutionary Theories of Economic and Technological Change*. Hardwood Publishers.

- SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- SCHMIDT, Jeffrey B. New product myopia. **The Journal of Business & Industrial Marketing**; 1995; 10, 1; pg. 23.
- SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J., 2004. Culture and organization. In: Barlett, C. A.; Goshal, S.; Birkinshaw, J. **Transnational Management: text, cases and readings in cross-border management**. 4th ed. McGrawHill Irwin. New York.
- SCHRAEDER, Mike; TEARS, Rachel S.; JORDAN, Mark H. Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. **Leadership & Organization Development Journal**; 2005; 26, 5/6; pg. 492
- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWENK, Charles R. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. **Strategic Management Journal (pre-1986)**; Apr-Jun 1984; 5, 2; pg. 111
- SCOTT, Richard W. Institutions analysis: variance and process theory approach. In: SCOTT, W. Richard *et al.* **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage, 1994. p.81-99
- SEAPERLANDA, Anthony. Multinational enterprises and the global market. **Journal of Economic Issues**; Jun 1993; 27, 2; pg. 605
- SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU- Editora Pedagógica Universitária Ltda., 1974.
- SELZNIK, Philip. **A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica**. Trad. De Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas: 1971.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SHEARER, Corrine S.; HAMES, David S.; RUNGE, Janet B. How CEOs influence organizational culture following acquisitions. **Leadership & Organization Development Journal**. Bradford: 2001. Vol. 22, Num. 3; pg. 105
- SHENKAR, O; Li, J. Knowledge search in international cooperative ventures. **Organization Science**, v.10, n.2, p.134-143;1999.
- SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **II Encontro de Estudos Organizacionais**, Recife, 2002.
- SIMANGO, C. C. B. Corporate strategy R&D and technology transfer in the european pharmaceutical industry: **Research findings European Business Review**, v.12, n.1, p.28-33, 2000.
- SIMON, Herbert A. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**. Vol. 2, N° 1, pp. 125-134 (1991)
- SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- SIMONIN, B. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p. 407–427, 2004.

- SIMS, Ronald R. Changing an organization's culture under new leadership. **Journal of Business Ethics**; May 2000; 25, 1; pg. 65
- SKINNER, W. Missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v.47, n.3, p.136-145, 1969.
- SLACK, N.. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SMITH, Adam. **Inquérito sobre a natureza e a causa da riqueza das nações**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1981.
- SMITH, Martin E. Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure. **Leadership & Organization Development Journal**; 2003; 24, 5/6; pg. 249
- SOMECH, Anit; DRACH-ZAHAVY, Anat. Relative Power and Influence Strategy: The Effects of Agent/Target Organizational Power on Superior's Choices of Influence Strategies. **Journal of Organizational Behavior**; Mar 2002; 23, 2; pg. 167.
- SONNTAG, Vild. The role of manufacturing strategy in adapting to technological change. **Integrated Manufacturing Systems**. V.14, n.4, p.312-323, 2003.
- SORENSEN, C.; LUNDH-SNIS, U. Innovation through knowledge codification. **Journal of Information Technology**, v.16, n.2, p. 83-97, 2001.
- SOUZA, Edela L. P. **Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.
- SPENDER J C. Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. **Strategic Management Journal**, v.17, Winter Special Issue; p. 45-62, 1996.
- SPENDER J C; GRANT, Robert M. Knowledge And The Firm: Overview. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Winter 1996; 17, Winter Special Issue; ABI/INFORM Global pg. 5
- SPRADLEY, James P. **Anthropology: The cultural perspective**. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 1975.
- STABLEIN, Ralph. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Third Edition. London: Sage, 2005. p.443-466
- STERN, William. **Psicologia Geral**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1971.
- STEVENSON, William B.; BARTUNEK, Jean M. Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. **Human Relations**; Jan 1996; 49, 1, pg. 75.
- STOKES, Donald E. **O Quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica**. Campinas: Editora Unicamp, 2005.
- STOKOWSKI, Patricia A. Languages of place and discourses of power: Constructing new senses of place. **Journal of Leisure Research**; Fourth Quarter 2002; 34, 4; pg. 368.

- STRATI, Antonio. Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**; Nov 1998; 51, 11; pg. 1379
- STUMPF, Stephen A.; DUNBAR, Roger L. M. The effects of Personality Type on Choices Made in Strategic Decision Situations. **Decision Sciences**; Nov/Dec 1991; 22, 5; pg. 1047
- SUGATO, Lahiry. Building commitment through organizational culture. **Training & Development**; v.48, 4; p. 50-52, 1994.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1998.
- SWEDBERG, Richard. Economic versus sociological approaches to organization theory. In: TSOUKAS, Haridimo; KNUDSEN, Christian (Eds). **The Oxford handbook of organization theory**. Oxford: Oxford University Press, 2003. p.373-391
- SWIERINGA, Joop; WIERDSMA, André. La Organización que aprende. Massachusetts: Addison-Wesley, 1995.
- SWINK, M.; HEGARTY, W. H. Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation. **International Journal of Operations and Production Management**, v.18, n. 4; pg. 374-396, 1998.
- SYMON, Gilian; CLEGG, Chris. Constructing identity and participation during technological change. **Human Relations**. Sep 2005; 58, 9; pg. 1141
- SZULANSKI, G.. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, winter special issue, p.27-43, 1996.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995. (Fundamentos da Administração Científica - p.24-36; Princípios da Administração Científica – p.37-55, 60-62, 67-74; 85-95)
- TAYLOR, S. J., BOGDAN, R. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Barcelona: Paidós Ibérica S/A, 1998.
- TEDLOCK, Barbara. Ethnography and Ethnographic representation. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **Strategies of Qualitative Research**: London: Sage, 2003. p.165-213
- TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities And Strategic Management. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Aug 1997; 18, 7; pg. 509
- TELL, F. What Do Organizations Know? Dynamics of Justification Contexts in R&D Activities. **Organization**; v. 11, n.4 , p.443-471, 2004.
- THE ECONOMIST. Business: Innovative India. **Research and Development**. London: Apr 3, 2004. Vol. 371, Num. 8369; pg. 67.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- TJOSVOLD, Dean; POON, Margaret. Dealing with Scarce Resources: Open-minded Interaction for Resolving Budget Conflicts. **Group & Organization Studies (1986-1998)**; Sep 1998; 23, 3; pg. 237
- TORBERT, W. 1987. **Managing the Corporate Dream: Restructuring for Long-term Success**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

- TREVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo.** São Paulo: Atlas, 1987.
- TRULL, Samuel G. Some factors involved in determining total decision success. **Management Science (pre-1986)**; Feb 1966; 12, 6; pg. B270
- TSANG, E. W. K. Choice of international technology transfer mode. **Management International Review**, v.37, n.2, p.151-168, 1997.
- TSANG, Eric W K. Organizational learning and learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**; Jan 1997; 50, 1; pg.73.
- TSOUKAS, Haridimos. The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. **Strategic Management Journal (1986-1998)**; Winter 1996; 17, Winter Special Issue; ABI/INFORM Global pg. 11
- ULSET, Svein. R&D outsourcing and contractual governance: Na empirical study of commercial R&D projects. **Journal of Economic Behavior & Organisation**. Vol. 30 (1996) 63-82.
- VARDZEL, Gerald J. Trust: The secret of success for contract research organizations. **Pharmaceutical Technology**. Cleveland: 2000. pg. 44, 2 pgs.
- VAUGHN, Mina A. Organization Symbols: An Analysis of their types and functions in a reborn organization. **Management Communication Quarterly: McQ**; Nov 1995
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006
- VEUGELERS, Reinhilde. Internal R&D expenditures and external technology sourcing. **Research Policy** 26 (1997) 303-315.
- VOLLMANN, Thomas E.; COLLINS, Robert S.; NAKANE, Jinchiro; OLIFF, Michael D. A conceptual framework for manufacturing restructuring in: VOSS, Christopher A. **Manufacturing strategy: process and content**. Chapman & Hall: London, 1992, p.57-87.
- VON GLINOW, M. A.; TEAGARDEN, M The transfer of human resource management technology in Sino-US cooperative ventures: problems and solutions, **Human Resource Management**, v.27, n.2, p. 201–229, 1988.
- VOSS, C. A. Paradigms of manufacturing strategy re-visited. **International Journal of Operations and Production Management**, v.25, n.12, p.1223-1227, 2005.
- WALLER, Mary J.; HUBER, George O.; GLICK, William H. Functional background as a determinant of executives selective perception. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor: Aug 1995; Vol. 38, Num. 4; pg. 943, 32 pgs.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1999, 464p.
- WEBER, M. **Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal**. In CAMPOS, E. Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 153p.
- WEBSTER, F. Jr. (1991), **Industrial Marketing Strategy**, Second Edition, John Wiley and Sons, New York.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995.

- WELLS, Louis T Jr. Multinationals and the developing countries. **Journal of International Business Studies**; First Quarter 1998; 29, 1; . pg. 101
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.
- WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey E. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.
- WESTLEY F; MINTZBERG H. Visionary Leadership and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. v. 10 (Special Issue): 17-32, 1989
- WESTWOOD, Albert R. C.; SEKINE, Yukiko. Fostering Creativity and Innovation in an Industrial R&D Laboratory. **Research Technology Management**; Jul/ Aug 1988; 31, 4; pg. 16
- WHEELWRIGHT, S. C. Competing through manufacturing In: WILD, R. **International handbook of production and operations management**. London: Cassel, 1989.
- WHITLEY, Richard. The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firms types and patterns of technical change in different market economies. **Organization Studies**, Vol. 21, No. 5, 2000.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Capítulo 2 – Teorias sobre estratégia, p.11-48.
- WILLIAMSON, Oliver E. Economics and organization: a primer. **Califórnia Management Review**, v.38, n.2, p.131-146, 1996.
- WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WINTER, S. G. Conhecimento e competência como ativos estratégicos. In: Klein, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998.
- WOODHOUSE, Robert N.; CUMMINGS, Harris R.; FEINGERG, Thomas N. The pharmaceutical development of inhalation medicines and the value of outsourcing. **Pharmaceutical Technology North America**; May 2002; 26, 5; pg. 90.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test, **Organization Science**, v.6, n.1, p. 76–92, 1995.
- ZHU, L Hong; HITT, Michael A; TIHANYI, Laszlo. The Internationalization Of Smes In Emerging Economies: Institutiona Embeddedness And Absortive Capacities. **Journal of Small Business Strategy**; Fall 2006/Winter 2007; 17, 2; pg. 1
- ZINELDI, M. **Co-opetition: the organization of the future**. Marketing Intelligence & Planning, v.22, n.7, 780-789, 2004.
- ZUCKWEILER, Kathryn M.; SCHNIEDERJANS, Marc J. A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context. **Management Decision**.Vol. 42 No. 8, 2004. pp. 974-986
- ZWIKAEEL, Ofer; BAR-YOSEPH, Benjamin A. Improving the capabilities of project team management using the Gestalt cycle of experience. **Team Performance Management**; 2004; 10, 7/8; pg. 137.