

A Adoção de Novas Práticas de Gestão: explorando o esquema cognitivo dos atores em empresas com diferentes padrões de inovação

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos¹

Janice Janissek de Souza²

Vânia Medianeira Flores Costa³

Adriano de Lemos Alves Peixoto⁴

Resumo

Ampliar a compreensão dos motivos que levam as organizações a implementarem diferentes práticas de gestão constitui o objetivo central da pesquisa conduzida. Mais precisamente, buscou-se identificar, em empresas com distintos perfis de inovação, diferenças entre estruturas cognitivas – esquemas – de atores que podem explicar a intensidade de uso de novas práticas de gestão. Selecionaram-se quatro empresas classificadas em dois padrões de inovação: empresas consideradas muito inovadoras e pouco inovadoras. Participaram do estudo 12 atores organizacionais que responderam a oito questões abertas que envolveram a investigação dos significados associados à mudança organizacional, as explicações subjacentes à adoção das práticas de gestão e a percepção dos seus impactos. As respostas às questões foram sistematizadas por meio da análise de conteúdo gerando categorias e subcategorias em torno das quais os conteúdos foram classificados. Representações gráficas foram utilizadas para mostrar os esquemas cognitivos associados aos diferentes padrões de inovação organizacional que evidenciaram tanto conteúdos compartilhados entre empresas de um mesmo padrão assim como elementos que singularizam a visão dos atores.

1 Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília - UNB. Professor Titular do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia - UFBA. End.: Av. Ademar de Barros s/n, Pav. 4, Ondina, Salvador - BA. CEP: 40170-110 - Brasil. E-mail: antoniovirgiliobastos@gmail.com.

2 Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Professora adjunta do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia - UFBA. End.: Av. Ademar de Barros s/n, Pav. 4, Ondina, Salvador - BA. CEP: 40170-110 - Brasil. E-mail: ricjanesalvador@terra.com.br.

3 Doutora em administração pela Universidade da Bahia - UFBA. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. End.: Travessa Fernando Neumayer, 244, Itararé, Santa Maria - RS. CEP: 97015-372 - Brasil. E-mail: vania.costa@ufsm.br.

4 Doutor em Psicologia pela Universidade Sheffield. Bolsista de Pós-Doutorado Júnior do CNPq e Pesquisador do Grupo de Pesquisa Indivíduos, Organizações e Trabalho da Universidade Federal da Bahia - UFBA. End.: Estrada de São Lázaro 197, Federação, Salvador - BA. CEP: 40210-730 - Brasil. E-mail: peixoto@hotmail.co.uk.

Artigo recebido em: 15/07/2010. Aceito em: 17/08/2011. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Emerson Antonio Maccari



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

Palavras-chave: Novas Práticas de Gestão. Esquema Cognitivo Gerencial. Mudança Organizacional.

1 Introdução

São escassos, na literatura brasileira, os estudos que visam compreender como as mudanças e a adoção de diferentes práticas de gestão estão impactando os processos e os resultados organizacionais. São escassos, também, os estudos que buscam compreender a mudança utilizando um referencial mais analítico e aprofundado (WHELAM-BERRY *et al.*, 2003). Além disso, as investigações acerca da associação entre estruturas cognitivas de gestores e trabalhadores e as mudanças introduzidas nas organizações ainda encontram-se em fase embrionária. Por outro lado, há um discurso amplamente difundido de que um conjunto de alterações inevitáveis está em curso e que as organizações necessitam promover as mudanças exigidas pelo ambiente organizacional a fim de buscarem a tão propalada competitividade organizacional.

O presente trabalho busca ampliar a compreensão sobre como a estrutura cognitiva dos atores organizacionais pode estar associada à configuração de diferentes padrões de inovação. Para tanto, inicialmente, exploraram-se as principais mudanças implementadas nas organizações, nos últimos cinco anos, assim como a influência delas no funcionamento atual das empresas pesquisadas. Em seguida identificou-se que práticas de gestão foram adotadas e de que forma estas contribuíram para que a empresa seja considerada bem-sucedida.

Após uma rápida apresentação das bases conceituais sobre estruturas cognitivas e sobre mudança organizacional, as duas etapas da pesquisa são descritas em termos das suas características metodológicas e principais resultados obtidos.

2 Mudança, Inovação e Cognição Organizacional: bases conceituais

Neste segmento do trabalho, discute-se, em um primeiro momento, o papel dos estudos sobre estruturas cognitivas no campo que articula cognição

e organização. Em um segundo momento, utiliza-se o referencial cognitivista para discutir a questão da inovação e da mudança organizacional.

2.1 Estruturas Cognitivas e Processos Organizacionais

Como largamente reconhecido na literatura (SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993; WALSH, 1995), os estudos sobre cognição organizacional não se limitam aos indivíduos, embora neste nível seja possível encontrar a maior quantidade de pesquisas. Parte importante da pesquisa sobre cognição organizacional toma o gestor ou líder como unidade de análise pela centralidade desse papel nos processos organizativos, de uma forma geral. O campo caracteriza-se, adicionalmente, por uma forte concentração de conceitos que se referem a estruturas cognitivas postuladas como determinantes de características e processos organizacionais. Ou seja, a maior parte dos estudos sobre cognição se detém na descrição de como atores organizacionais estruturam o conhecimento sobre a realidade e como tais estoques de conhecimento explicam decisões e ações com fortes impactos sobre a vida dos grupos e da própria organização.

Os avanços científicos em relação ao entendimento de tais estruturas são significativos e diferentes conceitos são utilizados para defini-las: mapas cognitivos (assimilação de eventos incertos dentro de conceitos existentes); teorias implícitas, esquemas, usados para incidir sobre uma estrutura e atribuir um significado diferente a uma informação situacional ou social ambígua de forma a facilitar o entendimento (SIMS; GIÓIA, 1986); crenças, tradução de um mundo que pode ser muito complexo e ambíguo em termos mais familiares e compreensíveis (DONALSON; LORSCH *apud* LINDELL *et al.*, 1998). Assim, quer no campo da cognição social, quer no domínio dos estudos organizacionais, a teoria dos esquemas destaca-se pelo poder explanativo que esse conceito revela na análise dos fenômenos.

O conceito de esquema tem sido extremamente útil, entre outras razões, por ajudar a compreender os filtros que atuam nos estágios de atenção e organização das informações captadas pelos indivíduos. Como afirmam Fiske e Taylor (1991, p. 39), o conceito de esquema vem de múltiplas fontes que enfatizam “[...] nossa construção ativa da realidade”. De forma mais simples, é possível nos referir aos esquemas como pacotes de conhecimento (GOLEMAN, 1997) que constituem os blocos de construção da cognição, reunindo

o conhecimento e a experiência que as pessoas possuem em relação a um elemento da realidade.

A compreensão da organização como uma construção social coloca em evidência a necessidade de conceitos que capturem a natureza eminentemente seletiva com que os processos de percepção social ocorrem, gerando as redes de ligação entre pessoas e grupos e, nesse sentido, contribuindo para a dinâmica da diversidade da força de trabalho. Como mapas mentais, os esquemas auxiliariam os indivíduos, guiando as interpretações do passado e presente, orientando-os para o futuro. Os esquemas guiam a busca para a aquisição e processamento de informação, como também orientam comportamentos subsequentes em resposta àquela informação. Nesse sentido, auxiliam a reduzir as demandas de processamento de informação, associadas com atividades sociais, para prover um sistema de conhecimento já construído para interpretar e acumular informações sobre outros.

Esse breve esboço já aponta para o lugar que os esquemas sociais ocupam no nosso cotidiano. A teoria dos esquemas pode se constituir em uma ferramenta rica para examinar os complexos processos de mudança nas organizações. Os atores, especialmente aqueles que possuem o poder formal de moldar as estruturas organizacionais, são portadores de amplos e complexos esquemas cognitivos acerca de como deve ser e funcionar uma organização e a sua organização em particular. Nesse sentido, o entendimento da dinâmica dos processos de mudança pode ser ampliado se considerados os esquemas cognitivos subjacentes às decisões implicadas naqueles processos.

3 Mudança Organizacional em uma Perspectiva da Cognição

Até os primeiros anos da década de 1970, a literatura sobre organizações atribuía à expressão mudança organizacional o sentido predominante de projeto e redesenho organizacional (GONÇALVES; MACHADO-DA-SILVA, 1999). Os processos de mudança, na realidade, envolvem muito mais do que uma transformação nas normas, estruturas, procedimentos e objetivos da organização. Pressupõem uma alteração no conjunto de relações entre seus membros, ou seja, acontecem por meio das ações das pessoas que se traduzem em novas formas de comportamento coletivo (FERREIRA *et al.*, 1998; AÇUÑA; FERNANDES, 1995; SCHEIN, 1982).

Pode-se dizer, então, que a mudança organizacional é um complexo e interdependente realinhamento da concepção do homem, do trabalho e do ambiente, tornando-se estes fatores decisivos para o sucesso na implementação de qualquer processo de mudança.

As múltiplas tentativas de conceituar o fenômeno da mudança organizacional refletem-se na diversidade de conceitos disponíveis na literatura. Em decorrência dessa diversidade conceitual, várias tentativas de classificar os processos de mudança são empreendidas. Uma síntese de quatro dessas tentativas encontra-se descrita na Figura 1.

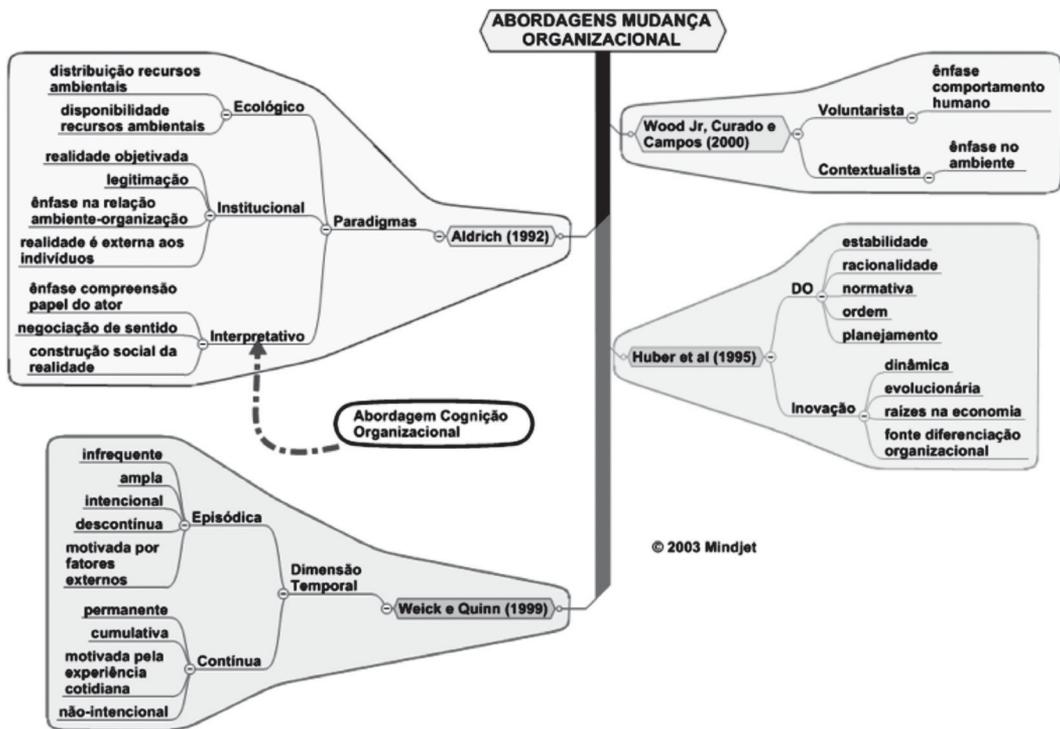


Figura 1: Taxionomia das abordagens de mudança organizacional
 Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Aldrich (1992) classifica a mudança a partir da identificação de três paradigmas: o ecológico, o institucional e o interpretativo. No paradigma ecológico, há o pressuposto da seleção ambiental, ou seja, sobreviverá, aquela organização que conseguir inovar ou incorporar inovações bem-sucedidas como estratégia para sobreviver no seu nicho de mercado. No paradigma institucionalista, a relação entre organização e ambiente é destacada. Nesse sentido, segundo

Peixoto (2004), as mudanças são fruto do descompasso entre os benefícios de um determinado arranjo institucional e suas disfunções. Já no paradigma interpretativo, destaca-se a compreensão do papel do ator no contexto organizacional especialmente a importância das interpretações que eles fazem do ambiente em que se inserem. Concebe-se que tais interpretações são resultadas, também, das influências exercidas pelo ambiente social e cultural.

Segundo Aldrich (1992), a configuração das interpretações, no contexto organizacional, pode ser entendida a partir de três visões. A primeira delas, a da integração, presume que existe consenso e consistência de valores e interpretações na organização. Nessa abordagem, a mudança organizacional ocorre tanto por causas externas como internas a organização. A segunda visão é aquela que pressupõe a diferenciação e a existência de múltiplos significados. Assim, diferentemente do consenso, aqui, existem distintas manifestações culturais que tendem a ser incompatíveis umas com as outras. Na terceira visão, há a ideia de que os sentidos construídos pelos atores organizacionais estão em constante fluxo, gerando ambiguidades intrínsecas à organização. Portanto, os diferentes atores irão interpretar diferentemente as culturas existentes.

Na classificação feita por Wood Jr. *et al.* (2000), define-se basicamente, dois conjuntos de enfoques: o voluntarista, que enfatiza o papel da mudança comportamental e o contextualista que aponta o ambiente como definidor da mudança.

Já Huber *et al.* (1995) identificam duas vertentes principais nos enfoques de mudança: aquela que aponta para uma abordagem de desenvolvimento organizacional, com premissas sustentadas numa visão mais racionalista de organização e aquela que se apoia no conceito de inovação, cuja vertente nasce principalmente no campo da economia.

Por fim, destaca-se o modelo de mudança organizacional de Weick e Quinn (1999), que envolve uma dimensão até então pouco utilizada para compreender a mudança. Trata-se da dimensão tempo. Nesse sentido, as mudanças podem ser caracterizadas como episódicas e contínuas. A mudança episódica é aquela que se caracteriza por ser mais radical, ampla, descontínua e intencional. Já a mudança contínua caracteriza-se por ser frequente, incremental e não intencional. Ela surge a partir de processos de aprendizagem que se desenvolvem nas atividades do dia a dia da organização.

Na literatura sobre a mudança e sobre as práticas inovadoras se encontra uma grande diversidade de conceitos, abordagens e modelos. Contudo, tal diversidade não se faz presente quando se buscam estudos empíricos explorando

os impactos da mudança, particularmente no Brasil. Embora haja um discurso hegemônico que destaca, de forma acrítica, a necessidade imperiosa de mudar e que o atendimento dessa necessidade é condição para a sobrevivência da organização, pode-se encontrar alguns trabalhos que revelam contradições e dificuldades decorrentes de qualquer processo de mudança.

Whelan-Berry *et al.* (2003) destacam o fato de que, embora as organizações continuem a mudar, como resultado tanto de pressões internas quanto externas, os esforços normalmente falham ou não são totalmente alcançados. Os autores salientam que os impactos da mudança, geralmente, trazem ineficiência, insatisfação dos clientes, baixo moral e alta rotatividade dos empregados.

Num estudo tipo *survey*, Doyle *et al.* (2000) avaliaram a percepção de 92 gestores, inseridos em organizações públicas e privadas, sobre os impactos decorrentes das experiências vividas de mudança organizacional. Os resultados mostraram que os gestores de organizações privadas identificam mais impactos positivos da mudança do que os das organizações públicas. Outro resultado interessante é que os gestores *seniors* tendem a atribuir uma visão mais positiva da mudança do que a dos gerentes de nível médio. Os autores encontraram, portanto, tanto percepções positivas como negativas sobre a mudança. Assim, por exemplo, concluiu-se que a mudança promove o desenvolvimento pessoal, o *empowerment*, a aprendizagem organizacional e dos gestores, um comprometimento maior das pessoas com a organização, uma maior cooperação entre os gestores das diversas áreas da organização e o aumento da confiança entre gerentes e subordinados. Já as associações negativas se referem a: o senso de urgência para mudar, causando dificuldade para adaptações; a falta de avaliação dos processos de mudança, gerando repetição de erros sistematicamente; a distância entre a mudança e o autointeresse das pessoas; a desconsideração da visão dos empregados na hora de avaliar o processo; e, a falta de uso sistemático dos projetos de mudança para o desenvolvimento gerencial.

Discutir processos de mudança guarda estreita relação com outro fenômeno que envolve a presente investigação, ou seja, a inovação organizacional.

O conceito de inovação envolve a ideia de algo novo que pode ser implementado em diversas dimensões organizacionais. Nesse sentido, a inovação pode ser entendida, também, a partir da utilização de diversos critérios. Ela pode ocorrer tanto na organização geral do trabalho, nas práticas de gestão, na produção de um produto ou serviço ou na melhoria de práticas e produtos já existentes. Além disso, existem diferentes abordagens de inovação, desde aquelas que a tratam como um imperativo externo à organização, determinando as

ações internas e o comportamento dos indivíduos até aquela que a considera como um fenômeno socialmente construído que depende da forma como os atores organizacionais envolvidos percebem, interpretam e constroem sentido de tal processo. Na presente investigação optou-se por abordar a inovação em práticas de gestão, pois foi esse o critério utilizado para classificar as empresas como muito e pouco inovadoras.

A adoção de práticas de gestão é uma das dimensões organizacionais na qual a inovação pode ocorrer. Pode-se dizer que, neste caso, a inovação ocorre no modelo de gestão adotado pela empresa e pode envolver desde alterações nas estruturas, na organização do processo de trabalho até aquelas que modificam as práticas de gestão de pessoas. De uma maneira geral, as inovações neste campo visam encontrar novos princípios e novas relações com os empregados e com o trabalho, a fim de substituir/superar a tradicional organização Taylorista e Fordista. Segundo Reed (1999), na era fordista a organização racional burocrática era legitimada como a forma mais adequada de poder organizado, baseada em funções técnicas objetivas e necessárias para o seu funcionamento efetivo. Assim, as organizações caracterizavam-se por ser hierarquizadas e verticalmente integradas e concebidas a partir de critérios técnicos e administrativos e que pressupunham condutas de subordinação e autoridade. No entanto, a partir do final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990 houve um interesse amplo de transformar a organização do trabalho, principalmente nas empresas americanas (OSTERMAN, 1998).

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

zações são implementados, geralmente, por meio das chamadas práticas de gestão que, por sua vez, concretizam a lógica conceitual das novas formas de organização do trabalho.

Explorar as percepções dos atores sobre as mudanças e os processos de inovação e seus impactos recoloca, então, a importância das dimensões cognitivas implicadas em qualquer fenômeno organizacional.

A mudança e a inovação organizacional, vista sob a lente da cognição, são compreendidas como um fenômeno complexo resultado do intercâmbio de processos políticos, culturais e cognitivos internos e externos, de forma que a ação e a mudança tomam lugar numa realidade organizacional a qual é socialmente construída e onde indivíduos, com diferentes estruturas e visões de mundo subjetivas, interagem (LINDELL *et al.*, 1998). Tal complexidade impõe o desafio de se entender como cognições individuais passam a serem compartilhadas e se configuram como cognição organizacional, algo ainda não totalmente descrito, como assinalam Whelan-Berry *et al.* (2003).

Outro ponto central para se entender a mudança, no enfoque cognitivo, refere-se à questão da capacidade de transformação das estruturas cognitivas, do ponto de vista individual, grupal e organizacional. Muitos estudos têm focado, neste sentido, a cognição gerencial como estratégica nos processos de mudança. Lindell *et al.* (1998) apresentam uma caracterização de duas perspectivas existentes sobre essa questão. A primeira que enfatiza a estabilidade de tais estruturas ao assumir que a função das crenças é fornecer continuidade e estabilidade quando a mudança ameaça destruir as lições obtidas pela experiência (DONALDSON; LORSCH *apud* LINDELL *et al.*, 1998). A segunda, presente na visão de Bougon (1983), afirma que os mapas cognitivos estão continuamente mudando à medida que vai se adicionando novas experiências.

É possível afirmar, em síntese, que a abordagem cognitiva, ao assumir uma estreita ligação entre pensamento e ação, destaca a importância de se conhecer tais pensamentos e de explicar a sua influência nas decisões e ações dos atores organizacionais. Portanto, quando se estuda a mudança dentro de uma perspectiva cognitiva, o foco de interesse volta-se para: a) desvendar os significados da mudança; b) a vertente construtivista, enfatizando o papel do ator e suas interações; c) uma abordagem compreensiva e não prescritiva; d) o impacto das estruturas de conhecimento sobre o processo de mudança, explorando o desenvolvimento e as mudanças nas estruturas de conhecimento em contextos de mudança; e) a representação das estruturas de conhecimento sobre a mudança; f) compreender o desenvolvimento, os conteúdos e as

transformações das estruturas de conhecimento numa perspectiva multinível; g) a concepção de organização como mentes coletivas, o que facilita uma abordagem integrativa dos níveis individual e coletivo.

4 Método

O estudo caracteriza-se como um estudo multicase adotando-se uma investigação de cunho intensivo e qualitativo para a compreensão do objeto estudado. O trabalho possui, também, um caráter exploratório, por buscar construir uma primeira abordagem sobre o conjunto de crenças, percepções e explicações que, de forma estruturada, organizam o conhecimento dos atores envolvidos nos processos de mudança organizacional.

4.1 A Identificação dos Padrões de Inovação: a escolha dos participantes

Em um primeiro momento do projeto amplo de pesquisa, foi realizado um *survey* de abrangência nacional que mapeou a intensidade de uso de práticas inovadoras de gestão da produção em 206 empresas industriais brasileiras. Foi estudado um conjunto de 12 práticas de gestão. As práticas que **Enfatizam Desenvolvimento de Pessoas (PIDP) são:** Cultura de Aprendizagem (LC); Trabalho Em Equipes (TBW); Gestão Da Qualidade Total (TQM) e *Empowerment* (EWP). Já as práticas que se voltam para a **Racionalização dos processos de trabalho (PIRT) são:** Terceirização (OUT); Reengenharia (BPR); Parcerias na Cadeia de Suprimentos (SPC); *Just-in-time* (JIT); Manutenção Produtiva Total (TPM); Engenharia Simultânea (CE); Tecnologia Integrada Baseada em Computador (ICT) e Células de Produção (MC). Para identificar perfis de inovação quanto às práticas de gestão, tomou-se os resultados da análise de *cluster*, identificados como base nos escores médios de adoção dos dois grandes conjuntos de práticas as PIDPs e as PIRTs. Os resultados indicaram, no geral, uma maior adoção do primeiro conjunto de práticas, que teve um escore médio de 3,45, numa escala que variava de 1 a 5. A adoção das práticas prioritariamente voltadas para a racionalização do trabalho obteve um escore médio geral de 2,81. Os resultados da análise de *cluster* permitiram

identificar quatro padrões de adoção de práticas inovadoras cuja definição e composição dos grupos encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1: Padrões de adoção das práticas inovadoras de gestão

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

Fonte: Relatório de Pesquisa das Práticas de Gestão da Produção/CNPq (2004)

O primeiro grupo, composto por quase 30% dos casos, caracterizou-se como muito inovador, sendo integrado por empresas que utilizam tanto as Práticas Inovadoras de Racionalização do Trabalho (PIRT) como as Práticas Inovadoras de Desenvolvimento de Pessoas (PIDP) acima da média geral da amostra estudada. O segundo grupo, com 13% das empresas estudadas, foi definido como pouco inovador, pois se utiliza tanto da PIRT como da PIDT com índices abaixo da média geral. Para o presente estudo, trabalhou-se com dois dos quatro *clusters* identificados: o *cluster* composto por empresas consideradas muito inovadoras e o *cluster* considerado pouco inovador. Seleccionaram-se, então, duas empresas de cada *cluster* para a realização do estudo. O principal critério para a seleção, a partir de então, foi a facilidade de acesso a tais empresas. Escolhidas a quatro empresas, definiu-se o número de entrevistados, adequado à natureza exploratória e intensiva dessa etapa da pesquisa, conforme a seguinte tabela:

Tabela 2: Número de entrevistado por empresa e cargo

<i>Cluster</i>	<i>Empresa</i>	<i>Gestor</i>	<i>Funcionário</i>	<i>Total de entrevistados</i>
Muito	A	1	3	4
Inovador	B	1	2	3
Pouco	C	1	2	3
Inovador	D	1	1	2
Total	4	4	8	12

Fonte: Pesquisa CNPq (2004)

4.2 A Coleta das Informações

As informações apresentadas e analisadas no presente estudo são parte de um roteiro de entrevista composto de oito questões abertas. Para efeitos do presente estudo selecionaram-se quatro grandes questões: a) quais as principais mudanças implementadas pelas empresas nos últimos cinco anos; b) como as mudanças influenciaram na forma como a empresa se estrutura e funciona atualmente; c) quais as práticas inovadoras de gestão da produção foram utilizadas; e d) como tais práticas contribuíram para que a empresa seja considerada bem-sucedida.

4.3 A Análise das Informações

A fim de sistematizar as informações oriundas das quatro questões abertas da entrevista, realizou-se a análise de conteúdo. Definiram-se, inicialmente, as unidades de análise que foram extraídas de cada questão. Em seguida, agruparam-se tais unidades em categorias de analíticas mais amplas. Tais procedimentos foram realizados por *cluster* e foram apresentados na forma de mapas cognitivos representados graficamente com a utilização do programa Mindjet X5.

4.4 Caracterização das Empresas

A seguir, no Quadro 1, as empresas participantes são descritas nos seus aspectos principais.

Padrão de Inovação	Empresa	Caracterização
Muito Inovador	A	A Indústria petroquímica, produtora de resinas termoplásticas, situada no Polo Petroquímico de Camaçari/BA, fundada em 1974. Seus clientes são empresas transformadoras de plásticos que utilizam as resinas de polietileno e de EVA como matérias-primas.
	B	Empresa dedicada exclusivamente à agricultura e pioneira em biotecnologia. Seus principais produtos são os herbicidas, sementes e produtos da biotecnologia.

Quadro 2: Caracterização das empresas participantes do estudo

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Padrão de Inovação	Empresa	Caracterização
Pouco Inovador	C	Sociedade cooperativa central, que congrega produtores de leite e de outras matérias-primas, em 125 municípios do Estado da Bahia. Fundada em 1968. Seus principais produtos são leite, creme de leite, achocolatados, sucos e manteiga.
	D	Multinacional alemã fabricante de peças automotivas, bens de consumo e tecnologia industrial. Emprega 13 mil pessoas no Brasil. Na filial baiana, ocorre a produção de velas para automóveis, sendo de caráter estratégico para a empresa.

Quadro 2: Caracterização das empresas participantes do estudo

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

5 Resultados

Os resultados obtidos nos estudos dos casos são apresentados em dois principais segmentos. O primeiro caracteriza o conjunto de ideias sobre as mudanças em curso na empresa e as percepções sobre a influência de tais mudanças no funcionamento da mesma. O segundo apresenta os dados que caracterizam as mudanças implementadas, identificando as práticas de gestão adotadas e as explicações atribuídas à sua adoção, em termos de impactos sobre o sucesso organizacional.

5.1 Elementos que Definem o Esquema Sobre Mudança Segundo o Padrão de Inovação Organizacional

Quando se analisam os dados relativos às empresas consideradas muito inovadoras observa-se, como pode ser visto na Figura 2, elementos que foram considerados como definindo o conceito de mudança que ocorreram tanto na empresa A quanto na B. Tal conjunto compartilhado envolve as alterações verificadas na concepção de gestão, na política de desenvolvimento de pessoas, nos processos de trabalho e na relação com o mercado. As alterações na concepção de gestão estão associadas com evocações como “diminuir o papel autoritário dos proprietários”, “diminuir o poder dos proprietários”, “ampliação da visão de gestão”, “mudança de enfoque de gestão para as pessoas”, “implantação de

um melhor sistema de gestão”. As mudanças observadas na política de desenvolvimento de pessoas enfatizaram o “treinamento do pessoal”, o “reforço da estrutura do pessoal”, a “qualificação”, o “conhecimento técnico”, a “mudança comportamental”, o “potencializar o pessoal” e “aprimorar o conhecimento”. Portanto, os conteúdos evocados pelos entrevistados identificam dois caminhos distintos para promover o desenvolvimento das pessoas: o da qualificação técnica e especializada e o da mudança de comportamento dentro da organização. Já na dimensão dos processos de trabalho, as mudanças dirigiram-se, basicamente para a normatização e o planejamento de tais processos. Finalmente, as mudanças ocorridas na relação com o mercado, enfatizaram a necessidade de se adotar o benchmarking como forma de se manter competitivo no mercado.



© 2003 Mindjet

Figura 2: Perfil e impacto das mudanças nas empresas consideradas muito inovadoras
 Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo com base nas entrevistas aplicadas na pesquisa

Além do conjunto de transformações comuns entre as empresas consideradas muito inovadoras, foram observadas, também, mudanças específicas a cada uma delas. Ou seja, o esquema de mudança incorpora aspectos singulares, mesmo pertencendo as duas empresas ao mesmo *cluster*. Na empresa A, por exemplo, enfatizaram-se as transformações na área administrativa, no sistema de qualidade, na produção e no nível de compromisso social. Já na empresa B, destacaram-se as alterações na infraestrutura, na estrutura e no processo

decisório. A análise das mudanças no *cluster* muito inovador, então, nos permite inferir que as alterações compartilhadas voltam-se para os aspectos mais globais da organização, destacando-se, basicamente o modelo e a concepção de gestão. Por outro lado, as mudanças específicas de cada organização parecem retratar preocupações mais internas de nível processual, na medida em que elas tratam das questões administrativas, de produção, de qualidade e de infraestrutura. Quanto ao segundo conjunto de dados que integram a definição do esquema sobre mudança – os impactos de tais mudanças nas empresas – neste *cluster* muito inovador evidencia-se que eles se relacionam, preponderantemente, com o funcionamento interno da organização. Nesse sentido, destacam-se os impactos na estrutura da organização, na redução ou contratação de pessoas, no nível de investimento financeiro, no estilo de gestão e no sistema de qualidade. Esse resultado parece coerente com as mudanças identificadas, uma vez que elas, também, se configuram muito mais como transformações nas dimensões internas do que nas externas à organização. Os resultados das duas empresas que integram o *cluster* **pouco inovador** encontram-se na Figura 3.

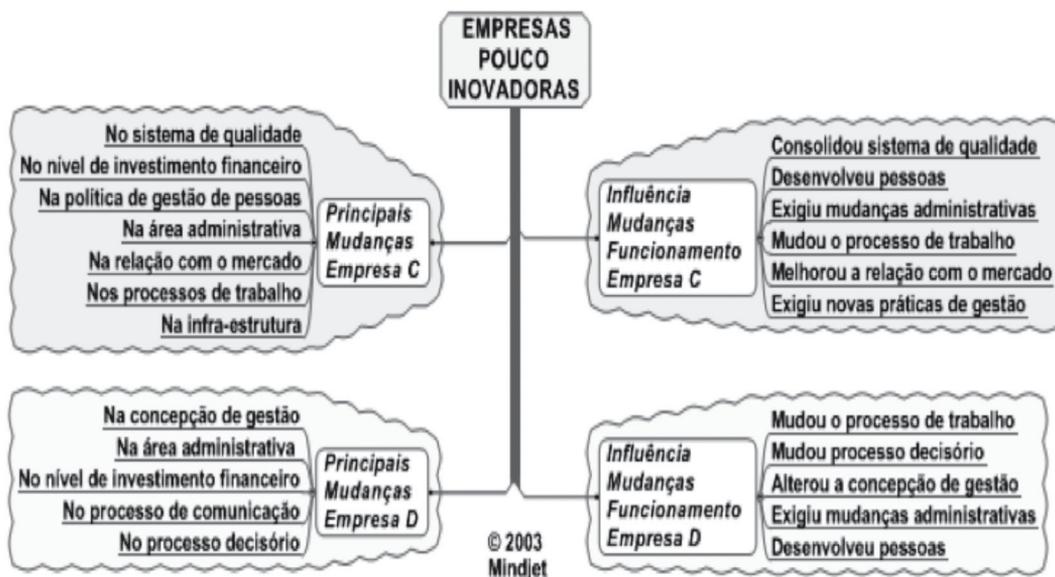


Figura 3: Perfil e impacto das mudanças em empresas consideradas pouco inovadoras
 Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo com base nas entrevistas aplicadas na pesquisa

Em relação às duas empresas consideradas pouco inovadoras, as mudanças comuns se referem a alterações na área administrativa (“troca de ges-

tão”, “mudança de diretoria”, “presença de um representante de outra filial”, “intercâmbio” e “contratação de pessoal técnico para trazer algo de novo”) e no nível de investimento financeiro. Assim, as transformações, ao enfatizarem as questões administrativas, não atingem necessariamente a concepção da gestão, como ocorreu com as empresas do *cluster* muito inovador. A preocupação com os investimentos financeiros pode indicar uma das limitações para que as empresas possam adotar transformações mais significativas. As demais mudanças percebidas caracterizam-se como específicas de cada empresa e, da mesma forma como ocorreu no *cluster* muito inovador, podem estar indicando momentos distintos pelos quais as organizações estão passando.

Com relação às influências das mudanças ocorridas nas empresas do *cluster* pouco inovador, os relatos evidenciaram um conjunto de impactos comuns entre as empresas os quais se dirigem para os aspectos mais internos à organização. Nesse sentido, as mudanças administrativas, o desenvolvimento de pessoas e os processos de trabalho foram destacados. No entanto, é possível identificar, também, uma configuração diferenciada de tais impactos entre as empresas do *cluster*. Ao se comparar os resultados segundo o padrão de inovação das empresas, percebe-se que nas empresas consideradas muito inovadoras as mudanças acontecem em um nível mais global da organização. Entretanto, no *cluster* pouco inovador é possível encontrar um enfoque da mudança mais voltado para aspectos administrativos-financeiros.

Apenas uma dimensão da mudança pode ser classificada como externa: as transformações ocorridas na relação com o mercado. Essa dimensão apareceu em três das quatro empresas pesquisadas. Embora seja difícil estabelecer os limites entre as transformações ocorridas no modelo de gestão, por exemplo, e as na relação com o mercado, torna-se importante destacar que os atores entrevistados não se referiram a esta interligação. Assim, uma visão sistêmica dos processos organizacionais não ficou evidenciada nesta análise. Por outro lado, as transformações comuns nos dois *clusters* indicam que, tanto nas empresas pouco inovadoras como nas consideradas muito inovadoras, há uma tendência para a abertura da organização no sentido de diminuir a centralização e de adotar um sistema administrativo de maior participação, voltado para o comprometimento e envolvimento das pessoas.

Quando se analisam as influências da mudança, independente do padrão de inovação, os impactos das transformações ocorridas são visualizados pelos atores organizacionais afetando, preponderantemente, as dimensões internas

à organização. Portanto, os atores organizacionais inseridos em empresas consideradas muito inovadoras, percebem a mudança como tendo uma maior amplitude, enquanto aqueles inseridos em empresas consideradas pouco inovadoras enfatizam que as mudanças ocorrem de forma mais restrita. Por outro lado, não foi possível estabelecer uma diferença significativa quanto aos impactos da mudança quando se consideram os diferentes padrões de inovação. Nesse sentido, dois outros pontos chamam a atenção. O primeiro se refere ao fato de que apenas em uma das empresas pesquisadas visualizaram-se os impactos da mudança nos resultados gerais da organização. Normalmente, pressupõe-se que as mudanças implementadas visam a uma melhoria do desempenho geral da organização, ou seja, de seus resultados. No entanto, os atores organizacionais pesquisados visualizam tais melhorias apenas em determinados processos organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à percepção da mudança tendo impactos predominantemente positivos no contexto organizacional. Foram evocadas respostas que identificaram a melhoria do sistema de qualidade, da relação com o mercado e o desenvolvimento das pessoas. Além da identificação de melhorias, ficou evidenciado, também, que as mudanças iniciais, acabam gerando a necessidade de novas alterações, fazendo com que os impactos das mudanças sejam, ao mesmo tempo, novas mudanças. Isto pode ser observado, quando os entrevistados identificaram que as mudanças iniciais “exigiram mudanças administrativas”, ou “exigiu novas práticas de gestão”, por exemplo. Assim, configura-se, mais uma vez, a noção de mudança como um processo contínuo, difícil de identificar onde ele começa e onde termina (WEICK; QUINN, 1999).

Os resultados até aqui apresentados permitem algumas articulações com a teoria sobre mudança e inovação organizacional. Um primeiro aspecto a se destacar é a análise do conceito de mudança presente nas concepções dos gestores pesquisados. Conforme a classificação de mudança feita por Weick e Quinn (1999), pode-se perceber que há uma combinação tanto de mudança do tipo episódica (como por exemplo, quando os gestores se referem à troca de direção e de mudança de estrutura) quanto também de mudança contínua, embora estas últimas pareçam ser as que os gestores mais predominantemente identificam.

Ao correlacionar a visão de mudança proposta por Wood Jr. *et al.* (2000) com as concepções dos gestores identificam-se tanto a noção da mudança com o resultado de ações voluntaristas dos atores quanto as que tem origem por pressões ambientais. No entanto, a noção ambientalista orienta de forma

mais significativa a interpretação dos gestores inseridos no contexto mais inovador, uma vez que nesse contexto, há evocações mais frequentes em relação à preocupação com o mercado e com uma visão de mudança que extrapola o ambiente interno da organização. Os gestores do contexto pouco inovador, por sua vez, ao focarem sua análise nos aspectos mais internos à organização denotam menor preocupação com as pressões externas e, portanto, apresentam uma visão mais voluntarista da mudança.

Os resultados também evidenciam e confirmam o que Aldrich (1992) chama de visão diferenciada dos processos de mudança, ou seja, embora haja certo nível de compartilhamento acerca dos significados da mudança, ela é um fenômeno que articula diferenciados modos de perceber tanto os focos principais da mudança como os impactos que ela gera.

Uma última articulação que pode ser estabelecida entre os resultados aqui apresentados e a teoria da mudança organizacional é em relação à análise que gestores fazem dos impactos da mudança. Nesse sentido, estudiosos sobre o tema têm enfatizado as avaliações negativas acerca dos processos de mudança (WHELAN-BERRY *et al.*, 2003). No presente estudo, tal tendência não foi observada sendo que foram predominantes as avaliações positivas feitas pelos gestores. Para Whelan-Berry (2003), gestores *seniors*, com maior experiência na função gerencial, desenvolvem esquemas cognitivos mais complexos acerca dos fenômenos que caracterizam a vida organizacional e conseguem avaliar de forma mais completa as repercussões de suas ações e decisões. Ou seja, gestores *seniors* consideram uma gama mais eclética em relação aos impactos da mudança, muitas vezes salientando até mesmo os fracassos obtidos nas tentativas de mudança como uma possibilidade de aprendizagem e assim, mesmo efeitos indesejados são considerados como lições positivas.

Explorados o perfil das mudanças mais gerais ocorridas nas empresas pesquisadas, bem como os seus respectivos impactos, passa-se a seguir, a desenvolver as análises relacionadas com a adoção das práticas inovadoras de gestão.

5.2 A Adoção de Práticas de Gestão: as explicações construídas pelos atores

Analisando a Figura 4, que sintetiza os resultados da presente análise de implementação das práticas de gestão, pode-se observar que não há diferen-

ças significativas entre aquelas que são efetivamente implementadas nos dois diferentes padrões de inovação. Contudo, destaca-se que a diferença está na intensidade de uso de tais práticas. Assim, as práticas Parceria na Cadeia de Suprimentos, *Empowerment*, Manutenção Produtiva Total, Tecnologia Integrada Baseada em Computador, *Just-in-Time* e Trabalho em Equipe foram adotadas em todas as empresas analisadas, independente do *cluster* em que estão inseridas. Esse dado mostra que, embora com distintas intensidades, tanto as empresas pouco inovadoras quanto as muito inovadoras têm investido na racionalização dos processos, já que todas as práticas mencionadas, com exceção do Trabalho em Equipe, estão voltadas para esse objetivo.

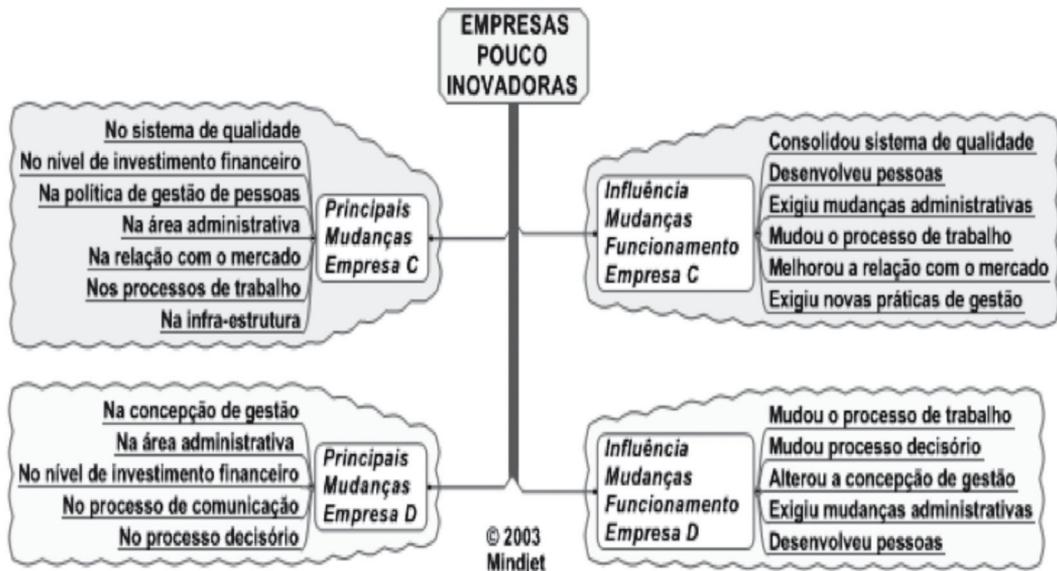


Figura 4: Adoção e impactos das práticas em empresas Muito Inovadoras

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo com base na entrevista aplicada na pesquisa

No entanto, quando se analisa a implementação das práticas comparando-se os dois *clusters*, uma discreta diferença entre eles é observada. Assim, no *cluster* menos inovador há a adoção de um número menor de práticas.

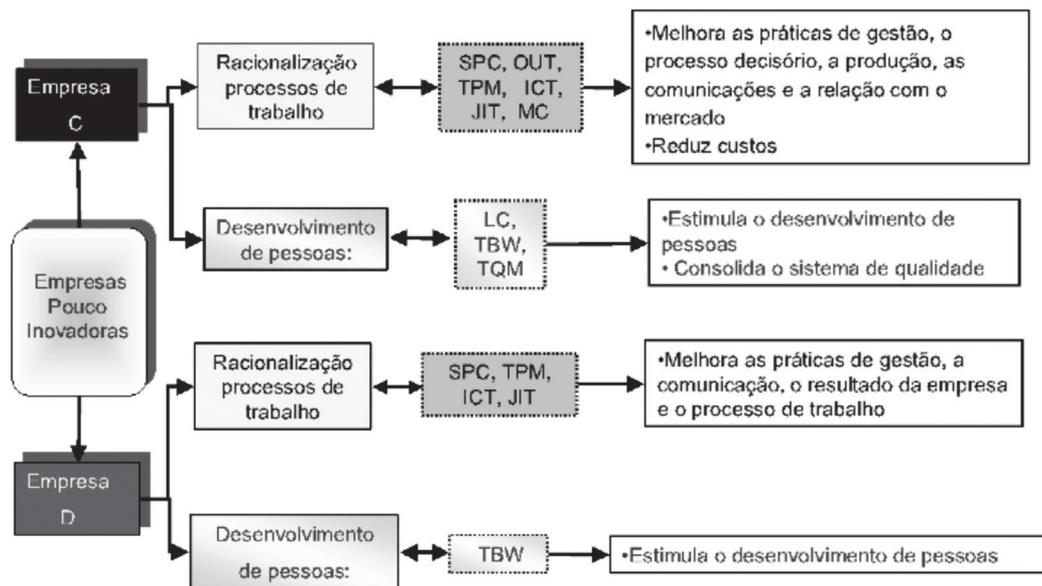


Figura 5: Adoção e impactos das práticas em empresas Pouco Inovadoras

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo com base na entrevista aplicada na pesquisa

Ao observar os impactos da adoção das práticas, um dado que se mostra interessante é o de que todas as empresas associam a adoção das práticas de racionalização dos processos de trabalho com melhoria da gestão. Portanto, mesmo concebidas para melhorar os processos de trabalho, elas também influenciam a dimensão gerencial.

Por outro lado, há uma associação importante entre a adoção das práticas com o controle de custos e a melhoria da relação com o mercado. Tal constatação é coerente com o que afirma os estudiosos da área revelando que, grande parte das empresas, utiliza-se de novas ferramentas de gestão e da produção, principalmente buscando a redução dos custos. Destaca-se, no entanto, que somente nas empresas consideradas muito inovadoras há a percepção de um impacto também na melhoria dos produtos, no resultado geral da empresa e na sustentabilidade do negócio. Essa constatação indica, portanto, que os atores organizacionais inseridos em contextos mais inovadores conseguem visualizar os resultados da adoção das práticas de forma mais abrangente do que os inseridos em contextos pouco inovadores.

Quanto às práticas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, três empresas citaram Trabalho em Equipe, Gestão de Qualidade Total e Cultura de Aprendizagem como práticas efetivamente implementadas. Já a empresa D

citou somente a adoção da prática Trabalho em Equipe. Isso mostra que todas as empresas analisadas têm utilizado práticas que promovam a valorização, capacitação, treinamento e motivação dos membros da organização.

Um dado que chama atenção é que a empresa B, considerada muito inovadora, associa o uso das práticas de desenvolvimento de pessoas unicamente à consolidação do sistema de qualidade, fato que não ocorre nas outras empresas. Portanto, tal constatação pode estar relacionada com o fato de que algumas empresas adotam práticas de desenvolvimento de pessoas como forma de preparar a equipe para a racionalização dos processos de trabalho. Nesse sentido, o objetivo final da organização, ao adotar tal conjunto de práticas, não é desenvolver as pessoas em si. Significa antes de tudo, capacitá-las para atuarem de forma mais eficaz, produzindo os resultados esperados. O desenvolvimento das pessoas, assim, poderia ser considerado apenas um efeito secundário da adoção desse tipo de prática. No entanto, como era de se esperar, as empresas, no geral, percebem os impactos destas práticas na dimensão do desenvolvimento das pessoas.

Uma constatação interessante pode ser extraída quando se compara a configuração dos impactos gerados pelas mudanças mais gerais e a configuração dos impactos resultantes da adoção das práticas inovadoras. Nesse sentido, os impactos percebidos para as mudanças mais gerais não diferem significativamente entre os *clusters* e se configuram como restritos apenas aos aspectos internos e mais restritos à organização. Já as influências da adoção das práticas inovadoras se configuram de forma diferenciada nos dois *clusters*. Assim, no *cluster* muito inovador as influências aparecem mais diretamente relacionadas com o resultado, com a sustentabilidade e com o produto da empresa. No entanto, no *cluster* pouco inovador, as influências se configuram mais voltadas para os processos organizacionais, como a tomada de decisão, o sistema de qualidade, a produção, as comunicações e as práticas de gestão. Outro dado interessante é que as práticas Engenharia Simultânea e Reengenharia foram utilizadas apenas pelas empresas consideradas muito inovadoras. Esse dado merece uma análise mais aprofundada constituindo-se numa possibilidade interessante para futuras investigações.

6 A Título de Conclusões: as contribuições de uma perspectiva intensiva para a compreensão das mudanças organizacionais

Os resultados obtidos nos permitem concluir que os pacotes de conhecimento sobre as mudanças se configuram de forma diferenciada quando se comparam os padrões de inovação em que se inserem as quatro empresas estudadas. Assim, no *cluster* muito inovador, as mudanças tendem a uma conotação mais abrangente, voltada para os processos mais globais da organização, como a concepção da gestão, da política de desenvolvimento de pessoas, e na relação com o mercado. Já as mudanças ocorridas nas empresas consideradas pouco inovadoras denotam uma ênfase de caráter mais administrativo-financeiro, identificando aspectos mais restritos dos processos organizacionais.

Quanto aos impactos da mudança, não é possível estabelecer diferenças significativas, já que eles são percebidos, em ambos os *clusters*, muito mais na dimensão interna à organização, e se voltam, preponderantemente, para questões como o desenvolvimento das pessoas, os processos de trabalho, alterações estruturais e de gestão. Destaca-se, ainda, nesse sentido, que as mudanças causam como impacto, a necessidade de novas transformações na organização, caracterizando os processos de mudança como algo contínuo que desencadeia constantes ajustamentos na organização.

Quanto à adoção das práticas inovadoras, ambos os *clusters* utilizam-se das práticas estudadas, ainda que com intensidade de uso que os diferencia quanto ao padrão inovador. Mais uma vez, se confirma a ampla difusão dos conceitos e do uso de tais práticas no contexto brasileiro, indicando uma condição indispensável para que as organizações sobrevivam no mercado cada vez mais complexo e competitivo. Os impactos da adoção de tais práticas, diferentemente do percebido para as mudanças mais gerais, foi identificado de forma diferente entre os *clusters* estudados.

Como no *cluster* muito inovador os impactos foram vinculados aos resultados, à sustentabilidade e ao produto; no *cluster* pouco inovador as associações foram de cunho mais processual, vinculados à melhoria da qualidade, da tomada de decisão, das comunicações, dos processos de trabalho e do desenvolvimento das pessoas. Portanto, quando se analisa o impacto da adoção das práticas, no *cluster* mais inovador, há um vínculo mais direto com

a eficácia da organização. Tal vínculo, entretanto, não apareceu na análise dos impactos das mudanças de cunho mais genérico.

Outro resultado que se destaca é a importância relatada pelos atores à redução dos custos como resultado da implementação das práticas inovadoras. Vale ressaltar que tal redução não foi identificada como consequência das mudanças mais gerais ocorridas na organização. Isso vem confirmar o que a literatura vem indicando – as práticas inovadoras, em sua maioria, têm como objetivo principal racionalizar os processos de trabalho como um importante meio para reduzir custos.

No geral, foram destacados resultados positivos, tanto para os impactos relacionados com as mudanças mais gerais, quanto para os relacionados com a adoção das práticas inovadoras. Embora escassos, os estudos que avaliam os impactos tendem a associar tanto consequências positivas quanto negativas da mudança. A não referência às consequências indesejadas de tais processos, não significa que elas não existam. Conforme relatam autores como Whelan-Berry *et al.* (2003) e Doyle *et al.* (2000), faltam avaliações sistemáticas das consequências da mudança na maioria das organizações. Tal lacuna de avaliação impede tanto a identificação dos problemas quanto a oportunidade de se aprender com as experiências vivenciadas no contexto da mudança. Finalmente, cabe destacar contribuições e limites envolvidos no estudo aqui apresentado. O uso de uma perspectiva cognitivista para o exame dos processos de mudança confere ao trabalho um caráter exploratório, por configurar uma vertente de trabalho que apenas se inicia entre nós e com reduzida produção acadêmica. Tal perspectiva associa-se a características metodológicas que, embora ofereçam detalhes mais ricos acerca do fenômeno não permite atender expectativas de generalização para além dos casos efetivamente estudados. Nesse sentido, a principal contribuição do estudo consiste em encontrar evidências sistemáticas de diferenças nas estruturas cognitivas entre padrões de inovação organizacional, especialmente quando se trata do esquema mais geral que guia a percepção dos atores sobre as mudanças organizacionais. Esta abordagem certamente requer estudos complementares de natureza longitudinal para explorar os mecanismos de causalidade recíproca que se estabelecem entre esquemas, decisões e implementação efetiva de práticas de gestão.

The adoption of new Management Practices: exploring the cognitive schema actors in companies with different patterns of innovation

Abstract

The main aim of the present research was to broaden our understanding about the reasons why organizations choose between different management practices to adopt. Specifically, we sought to identify if differences in managers' cognitive schemes could explain use intensity in new managerial practices. The research was conducted with four companies classified according to two distinct innovation patterns: innovative companies and non-innovative companies. A total of 12 organization actors took part in this study answering to eight open questions about meanings associated with organizational change, underlying reasons for adopting management practices and the perception of its impact. The answers were coded using content analysis. The results were displayed making use of graphical representations where communalities between companies within the same innovation pattern could be observed. The results also allowed for observing differences between companies classified in distinct innovation patterns.

Key words: New management practices. Managerial cognitive scheme. Organizational change.

Referências

ACUÑA, E.; FERNANDES, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 80-109, abr./jun., 1995.

ALDRISCH, H. Incommensurable Paradigms? Vital Signs from three perspectives. In: REED, M.; HUGHES, M. (Ed.). **Rethinking Organizations. New Directions in Organizations Theory and Analysis**. Londres: Sage, 1992.

BOUGON, M. Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique. In: MORGAN, G. (Ed.). **Beyond Method**: Strategies for Social Research. California: SAGE Publications, Inc. p.160-72, 1983.

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

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

FISKE, S.; TAYLOR, S. E. **Social cognition**. New York: McGraw-Hill, p. 22-56, 1991.

GOLEMAN, D. **Mentiras essenciais, verdades simples**: a psicologia da auto-ilusão. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

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

HUBER, G. P. *et al.* Understanding and Predicting Organizational Change. In: G. HUBER e W. GLICK (Org.). **Organizational change and redesign**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

LINDELL, P. *et al.* Stability and Change a Startegist's Thinking. In: EDEN, C.; SPENDER, C. **Managerial and organizational cognition**. London: SAGE, 1998.

PEIXOTO, A. **O uso e a efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção**: um *survey* compreensivo da indústria brasileira. 180f. Salvador. (Dissertação de Mestrado), NPGA, UFBA, 2004.

RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

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

SCHNEIDER, S. C.; ANGELMAR, R. Cognition in organizational analysis: Who's minding the store? **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.

SCHNEIDER, D. J. Social Cognition. **Annual Review of Psychology**, v. 42, p. 527-561, 1991.

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

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

WALSH, J. P. Managerial and Organizational cognition: notes from a trip down memory lane. **Organization Science**, v. 6, n.3, p. 280-321, 1995.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-386, 1999.

WHELAN-BERRY, K. *et al.* Strengthening Organizational Change Process: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, n. 2, June, p. 186-207, 2003.

WOOD Jr. T.; CALDAS, M. **Transformação e realidade organizacional**: uma visão brasileira. São Paulo: Atlas. 2000.