

## **A gestão da mudança de estratégia organizacional através da externalização das atividades de P&D**

### **Resumo**

O tema de inovação deixou de configurar uma opção para as organizações passando a ser um requisito obrigatório institucional e legitimizador junto ao setor econômico ao qual a organização se vincula. O centro do debate foi deslocado para a questão da forma de inovar e de pesquisar, notadamente em virtude do expressivo aumento do custo de realizar as atividades de P&D. Destarte surge a necessidade de realizar uma análise compreensiva da estratégia de externalizar as atividades de P&D e seu impacto sobre a cultura organizacional constituída, por meio de símbolos, linguagens, narrativas, mitos e muitas outras representações, que constituem a cultura da organização. Dentro desta perspectiva emerge a questão da necessidade de conduzir um processo de mudança da cultura organizacional, frente às necessidades organizacionais de adaptação às condições do ambiente externo em transformação. Com este objetivo serão apresentadas neste texto reflexões sobre a atuação do líder no universo organizacional como gestor da realidade percebida e limites que o mesmo enfrenta na condução do processo de mudança organizacional no tocante ao referido processo decisório.

### **Introdução**

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. Da produção de altos volumes as organizações passaram a focar a 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 (ORTIZ, 2003).

Destarte evidencia-se a importância do P&D industrial, onde a inovação pode ser definida como a transformação do conhecimento incorporado pela empresa na sua linha de produtos que satisfazem necessidades de seus clientes atuais ou criam novas necessidades (MORT, 2001). Integrada ao ambiente organizacional, a área de P&D passou a fazer parte do sistema de significados organizacionais, constituindo um de seus elementos simbólicos e normativos, reforçados por processos regulatórios (SCOTT, 1994). Como uma das fontes mais destacadas de geração do conhecimento, a área de P&D representa o repositório do recurso competitivo de valor agregado mais relevante e oferece a condição ímpar de diferenciação (MADHOK, 1996; LANGLOIS, 2003).

Esta realidade complexa e multifacetada da área de P&D reflete-se no processo decisório que procura definir a forma de sua realização (externa, interna ou combinada). Ao mesmo tempo em que são considerados elementos objetivos emergem variáveis subjetivas que podem alterar a percepção da realidade interpretada com base em fatos e evidências aparentemente destituídos de subjetividade. Afinal de contas a cultura organizacional é representada por conjunto de normas, valores, regras, rotinas e processos organizacionais, explícitos e implícitos, vinculados, combinados e permeados em um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, suas percepções, tanto de natureza objetiva como subjetiva, individual ou grupalmente (SCHEIN, 1988).

De certa forma é possível dizer que as pessoas, cada uma com sua própria experiência e trajetória, pessoal e profissional, que orientam a sua construção individual de perceber o mundo e a interpretar a realidade contextual, encontram dentro do ambiente organizacional um conjunto de significados que passam a compartilhar com outras pessoas, alterando o seu modo de ver a realidade, tanto interna (organizacional) como externa à organização. Segundo Cook e Brown (1999) os ambientes de convivência entre pessoas representam espaços de construção de novos conhecimentos, a partir da interação conceitual e da comparação de valores cognitivos individuais.

Pulaski (1986) corrobora ao afirmar que durante o processo de interação 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 da interação social. No entanto, o choque de diferentes modos de ver o mundo, de conceitos e percepções também provoca conflitos, questionamentos, mas que, por fim, contribuem para o enriquecimento das culturas.

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, com o objetivo de encontrar a forma eficaz de construir a realidade organizacional onde as aspirações e expectativas individuais e coletivas estejam alinhadas com a missão da organização.

Com o propósito de oferecer contribuição ao debate serão apresentadas reflexões sobre alternativas facultadas ao gestor no processo de criar e recriar a realidade organizacional e, conseqüentemente, possibilitar a introdução de novos significados na cultura da organização, com vistas a permitir a tomada de decisões que favoreçam o reposicionamento estratégico e institucional organizacional.

Na primeira seção será apresentada a estruturação da área de P&D e suas condicionantes subjacentes e dependentes da evolução dos métodos de gestão. A seção seguinte contém reflexões sobre processos cognitivos, mentais e perceptivos que o gestor organizacional encontra no ambiente organizacional e exigirá dele a competência na sua interpretação. Na terceira seção será destacada a importância da subjetividade em processos decisórios e na quarta seção apresentam-se reflexões sobre o papel do líder e sobre a gestão da mudança no ambiente organizacional. Finalmente, na última seção, autores tecerão seus comentários em considerações finais.

## **1. Estratégia Organizacional**

As primeiras contribuições ao tema de estratégia, desde a sua concepção até a sua implementação tiveram sua origem nos anos sessenta do século passado, vinculada 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 destacadas vale citar as pesquisas da Harvard Business School, com destaque para Andrews (1971) que propôs o modelo de análise SWOT, baseado em observações empíricas, e os trabalhos das empresas de consultoria como a Boston Consulting Group e McKinsey & Company que se consagraram pelas ferramentas de apoio à gestão denominada 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 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 mediações da liderança entre esses momentos; (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) estratégias emergente = estratégia não intencionada mas realizada.

Na prática, no entanto, o tipo de estratégia utilizado não é ‘puro’, ele 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 pela organização por um determinado tempo e mudanças estratégicas 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 de 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 em longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; (ii) os 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 competitivas: (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. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los, 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 comumente implicadas por cada estratégia genérica trazem uma série de implicações. Da mesma forma que normalmente existem inconsistências econômicas para obtenção de mais de uma estratégia genérica, uma empresa não quer que sua estrutura organizacional seja sub-ótima por combinar práticas inconsistentes, 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). Abordada 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 (MAHONEY, J.H.; 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” da 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. São importantes, portanto, para a teoria sistêmica, as diferenças entre os sistemas sociais de países e as mudanças dentro dos sistemas sociais de países.

A abordagem sistêmica, 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 um processo de formulação e implementação, sendo a formulação feita em conjunto, para 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.

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 de 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 interseção 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/ou de novos entrantes.

Explorando a relação entre estratégia e inovação tecnológica Curry e Clayton (1992) definem três categorias de estratégias tecnológicas: (i) adotar e adaptar, (ii) inovar de forma incremental, (iii) inovar de forma disruptiva. Cada uma destas categorias corresponde a significativamente diferentes posturas de negócios e de comportamentos de gestão. Existem circunstâncias onde cada uma representa a melhor estratégia a ser adotada e cada uma apresenta diferentes gradações de risco e de custos.

## **2. Inovação e P&D**

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 ou acrescentando novas formas de serviços (CHRISTENSEN, 2002). Ainda, segundo o Manual de Oslo, publicado por OECD (1997), a inovação está presente nas organizações em duas dimensões principais: a tecnológica e a organizacional.

A dimensão tecnológica manifesta-se através da mudança em produtos e processos. Vários produtos inovadores requerem mudanças nos processos para serem levados ao mercado. Um produto para ser considerado tecnologicamente novo exige inovações que

podem envolver mudanças conceituais radicalmente inéditas, baseadas na utilização combinada de tecnologias já existentes ou derivadas do uso de novo conhecimento.

A área organizacional que apresenta a competência técnica e conceitual para a condução das atividades de inovação dos produtos, em interação com as demais unidades organizacionais, como a área de marketing e produção, entre outras, é a de pesquisa e desenvolvimento. Nas seções que seguem serão demonstradas as vinculações da função de P&D com a inovação e, na seqüência, as alternativas das quais dispõe esta unidade organizacional para a realização das atividades operacionais que constituem o seu foco de atuação.

Inicialmente se faz necessária a apresentação de algumas bases conceituais com o objetivo de introduzir o tema em análise e facilitar, desta forma, o acompanhamento da construção argumentativa do presente texto. Com o fim de contextualizar o tema de P&D é importante iniciar pelo tema de inovação para depois retratar as atividades de P&D. Do ponto de vista da gestão e com os olhos voltados para o mercado a inovação é definida por Westwood e Sekine (1988) como o processo pelo qual às vezes as invenções são transformadas em produtos ou sistemas economicamente sustentáveis.

A sustentabilidade econômica do produto novo está vinculada diretamente ao conceito de utilidade como destaca 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 Ayers (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.

Stokes (2005), O'Connor e Ayers (2005) apresentam a percepção da ampliação da função de P&D dentro da organização, com a inclusão de “uso” ou “utilidade” que transcende a mera viabilidade econômica, pois permite à organização visualizar novos benefícios das atividades vinculadas a P&D. Trata-se de novas competências e conhecimentos, decorrentes das atividades de pesquisa e desenvolvimento, realizadas na interação com as demais áreas e unidades organizacionais, visão compartilhada por McNulty e Whittington (1992) que destacam a necessidade de desenvolvimento de competência, dos técnicos de P&D, para interagir com clientes e com fornecedores (BOYLE, KUMAR e KUMAR, 2005). 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.

Esta ampliação da função de P&D dentro do ambiente organizacional reafirmou a sua importância de suas contribuições para a inovação, não apenas de produtos, mas, também, de processos operacionais e de gestão. Esta importância se refletiu em organizações pelos acréscimos significativos de recursos e pela autonomia na sua alocação. 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.

### **3. Análise da Decisão que Visa Definir a Forma de Realizar as Atividades de P&D**

A expansão da função de P&D e sua integração ao universo organizacional constituem de certa 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 bases teóricas que podem traduzir estas vantagens da integração organizacional para o processo decisório institucional, em especial, para a tomada de decisão quanto à forma de realizar as atividades de P&D.

A primeira e mais recorrente explicação, tecida à luz da teoria de custos de transação, decorrente de 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. Consequentemente, 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.

Dentro da mesma abordagem teórica, 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 existência de importantes contrapontos, como, por exemplo, de Alchian e Demsetz (2005) os quais, com base na teoria de agência identificaram acréscimos de custos internos 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.

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.

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. Entendem que nesta situação se destaca a importância dos programas governamentais de fomento à interação universidade-empresa por oferecerem a oportunidade para as empresas que vierem a investir em P&D o compartilhamento dos riscos e redução dos custos. Pesquisadores italianos, Piga e Vivarelli (2004), constataam 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.

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.

Autores que estudam a estratégia, 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) e apontou para a necessidade contratual para reduzir o risco do contratado. 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) 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 em seguintes variáveis: a 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.

Entende-se que é possível incluir na lista de recomendações a contratação de pesquisadores externos, vinculados e institutos de pesquisa ou instituições de ensino, com o intuito de acompanhar tendências em campo científico alinhado com a área de atuação da organização, além de se manter atualizado com os avanços científicos. A segunda razão, não menos importante, refere-se à presença junto à fonte de conhecimento estratégico, evitando que o concorrente tenha acesso a informação privilegiada.

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.

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) diferentes objetivos da universidade e da empresa; (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 diferenciação dos objetivos da universidade e da empresa, que em vários pontos convergem, em virtude de evidente interesse para desenvolvimento de projetos em conjunto e os trâmites burocráticos que podem ser verificados tanto junto a instituições de ensino como em várias empresas privadas de grande porte.

Jonash (1996) e Carayannis et al (2000) constataam que maior parte dos gestores responsáveis por P&D nas empresas reluta em externalizar P&D devido à falta de controle sobre o processo de desenvolvimento e falta de confiança na contratada. A pesquisa realizada com quarenta empresas da Nova Zelândia, sendo 25 de pequeno porte, 10 de porte médio e 5 de porte grande, conduzida por Davenport, Davies e Grimes (1999) revelou que o processo de externalização de P&D pelas empresas, junto a universidades e institutos de pesquisa, estava sendo influenciado, negativamente, pela falta confiança na competência dos institutos de pesquisa para a execução das atividades previstas e sugerem que a externalização de atividades de P&D seja examinada à luz da confiança multidimensional. Os resultados da pesquisa de Klofsten, Jones-Evans e Scharberg (1999) destacam a importância do fator de confiança no processo de interação U-E 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.

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, como também 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.

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 em 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 de 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 preocupação com a proteção contratual também é verificada no artigo de Chiesa *et al* (2000) que sugerem critérios para a seleção e contratação de empresas para a externalização de P&D, como: (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 faculta 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.

#### **4. O papel da liderança na mudança de estratégia em P&D**

Na medida em que os mercados apresentam cada vez maior grau de incerteza, destaca-se o tema de liderança e de mudança de cultura organizacional tanto em meio empresarial como acadêmico (KOVACH e PARISH, 1988). A entrada de novos concorrentes e acirramento da competição em termos globais forçam os gestores a rever as políticas organizacionais. Ahn, Adamson e Dornbush (2004) e Nixon (1992) percebem que as mudanças em comunicação, tecnologias disruptivas, fluxo de capitais transnacionais, novos modos de organizar e atuar (redes e alianças), demanda de clientes por produtos de melhor qualidade e de menor preço final, a consciência ecológica e de responsabilidade social de consumidores dos mercados maduros também tem contribuído para alterar o cenário do mercado mundial.

Destarte é constante e crescente a busca por lideranças capazes de conduzir com sucesso o processo de mudança de cultura organizacional de modo que as organizações possam se adaptar ao ambiente em 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.

No entanto é importante destacar que a transformação cultural 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 e incerta. 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 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. No entanto constata-se que o texto de Kovach e Parish (1988) apresenta a fragilidade importante ao deixar de averiguar a situação de pessoas que não “compram” a idéia da mudança.

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.

Percebe-se, conforme destacou Nixon (1992), que o processo de mudança da cultura organizacional tende a configurar uma luta entre dois grupos de pessoas, em pólos contrários do conflito – os que são encarregados do processo de mudança e os que interpretam que serão afetados ou atingidos pela mudança da cultura organizacional. No entanto, constata também, que na maioria das organizações as pessoas percebem que estão sendo sub-aproveitadas em relação a suas capacidades e competências, estão ansiosas por mudanças e expressam esta vontade por queixas e reclamações.

Ao tratar da relação entre cultura e liderança Schein (1988) argumenta que são dois lados da mesma moeda onde os líderes primeiramente criam as culturas quando dão origem aos grupos e às organizações. Uma vez que a cultura existe os líderes determinam o critério

para a liderança e assim definem as condições de quem poderá ser (ou não) o líder. Mas se as culturas se tornam disfuncionais, é o 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 centralidade do papel do líder é destacada por Nixon (1992) que entende que o sucesso da mudança cultural será obtido 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 da organização; (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 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.

Durante o estudo do processo de fusões e aquisições Shearer, Hames e Runge (2001) apontaram como uma das principais dificuldades a cultura organizacional, por meio de valores e crenças enraizadas entre as pessoas na organização, sugerindo um modelo de gestão da mudança de cultura organizacional. 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.

O líder 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.

De forma similar 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 desenvolvimento 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.

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 de insegurança de 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.

Em termos de 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 idéias e gerar idéias); 4) planejar e 5) agir.

Sims (2000) sugere que o primeiro passo do líder que pretende promover a mudança da cultura organizacional consiste na compreensão da cultura organizacional propriamente dita e 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 como 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 pesquisa conduzida por Lok e Crawford (1999) confirma a importância dos sub-grupos 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 sub-grupos e sugerem atuar através das partes organizacionais (sub-grupos) para promover as mudanças institucionais globais.

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.

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.

Lakomski (2001) e Ahn, Adamson e Dornbush (2004) apresentam, no entanto, um contraponto ao argumentar 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 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 não 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.

Percebe-se que todos os autores apresentam a convergência 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 *et al* (2001) afirma que a boa comunicação é a base de todo o conhecimento social e Rector e Trinta (1999) avançam no conceito ao definir a comunicação como a própria prática cotidiana das relações sociais. Destarte 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).

É possível afirmar que o processo de mudança organizacional, da realidade organizacional percebida e da própria cultura é dependente do contexto e da competência e 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.

### **Considerações Finais**

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. 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.

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. 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 e constituir a cultura organizacional, 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*. Com este propósito gestor pode se apropriar de ferramentas de gestão 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.

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 organizacionais 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.

Pode-se afirmar que promover a gestão de mudança da cultura organizacional constitui-se em desafio relevante, além de ser possível perceber, com base em autores analisados, que seria temerário afirmar que existe apenas um modelo apropriado de gestão para conduzir o processo de mudança de cultura organizacional. Este é, na realidade, um dos poucos pontos de

convergência entre as vertentes teóricas analisadas – a dependência do contexto e da organização em questão.

### **Referências Bibliográficas**

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

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.

BARKER, J. R.. Tightening the iron cage: coercitive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v.38, pp. 408-437, 1993.

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

BERNSTEIN, Mary. Identity Politics. **Annual Review of Sociology**; 2005; 31, pg.47.

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

BUNDERSON, Stuart J.; SUTCLIFFE, Kathlen M. Work History and selective perception: Fine-tuning what we know. **Academy of Management Journal**; 1995; pg. 459.

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

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

COOPER, Robert. Open field. **Human Relations**, v.29, n.11, 0.999-1017, 1976.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v. 21, n. 1, pp. 141-161, 2000.

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.

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

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

FELLS, Michael J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, v.6, n.8, p.345-360, 2000.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. 25ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p.166-169

HANSSON, Thomas. Leadership by Activity Theory and Professional Development by Social Construction. **Systemic Practice and Action Research**; Oct 2002; 15, 5; pg. 411.

- HARRISON, E. Frank; PELLETIER, Monique A. The essence of management decision. **Management Decision**. London: 2000. Vol. 38, Num. 7; pg. 462
- HITT, Michael A.; TYLER, Beverly B. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal**; Jul 1991; 12, 5; pg. 327
- KALLINIKOS, Jannis. The social foundations of the bureaucratic order. **Organization**, v.11, n.1, p.13-36, 2004.
- KOVACH, Barbara E.; PARISH, James. How to Lead the Metamorphosis. **Training and Development Journal**; Dec 1998; 42, 12, pg. 40
- 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
- LANGLOIS, Richard N. The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n.2, p.351-885, 203.
- 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
- 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.
- MIZRUCHI, Mark S.; FEIN, Lisa C. The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism. **Administrative Science Quarterly**; Dec 1999; 44, 4; pg. 653.
- MORT, J.. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. **Journal of Knowledge Management**; v.5, n.3, .222-230, 2001.
- NIXON, Bruce. Developing a new culture for organisations in the 90's. **Management Education and Development**; Spring 1992; 23, 1; pg. 33
- ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003. p.147-182
- 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.
- PULASKI, Mary Ann Spencer. **Compreendendo Piaget: uma introdução ao desenvolvimento cognitivo da criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986
- RECTOR, Mônica e TRINTA, Aluizio Ramos. **Comunicação do Corpo**. São Paulo: Ática, 1999.
- SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- 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
- 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
- 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
- SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **II Encontro de Estudos Organizacionais**, Recife, 2002.
- SIMS, Ronald R. Changing an organization's culture under new leadership. **Journal of Business Ethics**; May 2000; 25, 1; pg. 65
- SMITH, Martin E. Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure. **Leadership & Organization Development Journal**; 2003; 24, 5/6; pg. 249
- 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.
- 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
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1998.
- SYMON, Gilian; CLEGG, Chris. Constructing identity and participation during technological change. **Human Relations**. Sep 2005; 58, 9; pg. 1141
- 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, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1999, 464p.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995.