

O Estudo de Racionalidade Limitada pela Percepção Seletiva no Processo Decisório na Área de P&D

Dusan Schreiber - Universidade Feevale

Resumo

A pretensa objetividade que deveria pautar, na visão de autores de orientação positivista, o processo decisório no ambiente organizacional, não resistiu à análise mais profunda, realizada nas últimas décadas, por meio de pesquisas e estudos empíricos, que originaram novas abordagens acerca do referido tema. O reduzido interesse que até a metade do século passado o assunto despertava se devia à visão economicista do processo de gestão nas organizações, que buscava obter o resultado ótimo no mercado perfeito. A ilusão da onisciência do decisor organizacional começou a ser desfeita na metade do século passado quando vários autores de destaque pesquisaram o processo decisório e edificaram as bases teóricas que apontaram para as limitações cognitivas de gestores organizacionais, tanto na etapa de coleta como na de processamento de informações que subsidiam a tomada de decisão. Uma série de pesquisas e estudos apontou a relevância da influência de variáveis, de natureza subjetiva, além de relações de poder e fatores políticos, entre outros, sobre o processo decisório, conduzido em diferentes níveis da estrutura organizacional. No entanto verifica-se que apenas um número reduzido de estudos foi realizado com o objetivo de desvelar as características cognitivas da respectiva racionalidade limitada em áreas técnicas, como a de pesquisa e desenvolvimento. Esta unidade organizacional é considerada central para a gestão da inovação e as decisões tomadas por seus gestores e técnicos podem influenciar, de forma relevante, a competitividade das organizações. Com base nesta constatação foi realizado o estudo de caso múltiplo, em duas organizações industriais, de base tecnológica, localizadas na região sul do Brasil, visando analisar o viés perceptivo e interpretativo dos profissionais da área de pesquisa e desenvolvimento, no tocante às decisões mais importantes desta unidade organizacional. As decisões referem-se a duas alternativas principais de realização das atividades na área de P&D, que são a execução interna ou contratação externa, sendo que cada uma destas opções representa diferenças importantes no conjunto de vantagens e desvantagens dos referidos modelos. Considerando-se a intenção de compreender o posicionamento dos técnicos e dos gestores no processo de avaliação de dados e informações para fundamentar a tomada de decisão na questão de realização interna ou contratação externa, optou-se pelo método de análise de narrativas. A referida análise evidenciou o vínculo entre a percepção seletiva e a racionalidade limitada, no processo de tomada de decisões nesta área específica. O autor entende que os resultados podem auxiliar na concepção de novas formas de gestão desta unidade organizacional.

Palavras-chave: Racionalidade limitada; Percepção seletiva; Processo decisório; P&D.

1. Introdução

Até a segunda década do século passado os aspectos comportamentais não eram considerados relevantes a ponto de atrair o interesse de pesquisadores e de gestores, preocupados muito mais com os elementos mais objetivos e visíveis das organizações, como as instalações, máquinas e equipamentos, acesso a matérias-primas e sistemas logísticos. A produção em escala a custos decrescentes representavam os vetores centrais que orientavam a tomada de decisão gerencial.

No entanto o modelo de gestão adotado demonstrou sinais inequívocos de esgotamento, forçando, conseqüentemente, o surgimento de mudanças e de novos olhares sobre o panorama organizacional. Vários pensadores e pesquisadores desenvolveram novas concepções em relação à estratégia e a forma de gestão das organizações, abrindo o campo de estudos para novas abordagens sobre os referidos temas. Dentre eles pode-se destacar a contribuição de autores, tais como Chandler (1992) e Simon (1991), que pesquisaram a influência dos aspectos comportamentais individuais para a tomada de decisão.

Os dois pesquisadores evidenciaram a falaciosa onisciência dos tomadores de decisão das organizações, da mesma forma como desmistificaram a abordagem econômica, de maximização de resultados, decorrentes de decisões tecnicamente perfeitas e deliberadas com base em informações precisas e completas acerca dos mercados. No seu livro *Comportamento Administrativo*, publicado em 1947, Simon cunhou o termo racionalidade limitada, que caracteriza a referida limitação do decisor organizacional, como ser humano, em conseguir identificar, coletar e processar informações em grande quantidade e de certo grau de complexidade, para tomar decisões precisas e alinhadas com os interesses da organização.

Simon (1991) baseou sua tese em características comportamentais e suas conclusões edificaram uma sólida base teórica para a realização de novos estudos e pesquisas, em mais diversas áreas de conhecimento no campo organizacional, propiciando condições adequadas para novos desdobramentos acerca do assunto em tela. Maioria das pesquisas posteriores não apenas confirmaram a tese original, como a complementaram, tanto através da materialização de novas evidências como por meio de concepção de novas teorias.

Destarte é possível afirmar que o processo decisório assumiu uma nova dimensão no ambiente organizacional, reforçado pela “descoberta” de variáveis subjetivas, de caráter mais sutil, que exercem a influência sobre o sujeito, podendo, inclusive, modelar as decisões. O gestor organizacional se reconheceu como ser humano normal e limitado e, portanto, incapaz de conhecer e processar todas as informações relativas ao contexto no qual a organização encontra-se inserida. O contexto que, aliás, caracteriza-se, cada vez mais, pela complexidade, na medida em que o mercado se globaliza, a concorrência aumenta e os consumidores finais se tornam mais exigentes, criando condições favoráveis à consolidação do fenômeno de inovação, tanto de produtos, como de processos.

Um dos primeiros autores e teóricos que abordaram o tema inovação foi o pensador alemão Schumpeter (1982) que evidenciou sua importância para as organizações. Vários de seus textos versaram acerca do empreendedor inovador, destacando as vantagens que a organização poderá obter ao pautar suas ações em inovação, pela diferenciação dos demais concorrentes e a conseqüente migração da competição com base em custo, nociva para as estruturas organizacionais, que compromete sua existência a médio e longo prazo. Com o investimento em inovação, segundo o autor, o empreendedor se tornaria merecedor de lucros extraordinários, “a singrar os mares azuis de prosperidade” - parafraseando a metáfora de Cham (2005).

No entanto a inovação, notadamente nos dias atuais, exige uma série de condições próprias para se concretizar, tais como a infra-estrutura, profissionais e processos alinhados com os propósitos da organização, de forma a viabilizar a integração dos conhecimentos que permeiam o ambiente organizacional e sua transferência para o desenvolvimento de produtos e a concepção de novos processos organizacionais, sejam eles internos ou construídos na relação com o ambiente externo. A unidade organizacional que assume esta responsabilidade, na maioria das organizações, é a área de P&D (pesquisa e desenvolvimento).

Caracterizada por regras, normas e procedimentos eminentemente técnicos, voltados para a criação e teste de novos produtos, esta unidade sempre foi considerada um exemplo de

objetividade, no tocante aos critérios adotados para a tomada de decisão. Esta percepção respaldava-se em fatos como a formação técnica da maioria dos indivíduos que trabalham na área de P&D, além da aparente cientificidade processual no desenvolvimento de suas tarefas. É possível constatar, no entanto, que os técnicos da área apresentam o mesmo conjunto de limitações que os demais participantes organizacionais. A mesma racionalidade limitada, evidenciada pelos autores seminais, nos processos de tomada de decisão, caracteriza, também, a gestão desta área técnica.

O presente artigo evidenciou, por meio do estudo de caso realizado em duas empresas, denominadas aqui como ALFA e BETA, ambas de base tecnológica, localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, não apenas o viés da racionalidade limitada em decisões tomadas na área de P&D, como, também, a influência da percepção seletiva, como vetor norteador da respectiva limitação. O método empregado foi de análise de narrativas, em virtude da caracterização da pesquisa em tela, que busca a compreensão do contexto e, portanto, exige uma abordagem qualitativa que respeite a complexidade do ambiente organizacional.

Inicialmente serão apresentadas as bases teóricas que fundamentaram a construção do presente trabalho, seqüenciado pela explicitação do método utilizado, caracterização das empresas pesquisadas e análise dos resultados. As considerações finais e referências serão destacadas ao final.

O autor acredita que as conclusões do estudo possibilitam melhor entendimento dos processos decisórios na área de pesquisa e desenvolvimento, além de facultar a concepção de formas de gestão que possam minimizar o respectivo viés perceptivo.

2. Fundamentação Teórica

Neste capítulo serão apresentadas as bases conceituais concernentes ao desenvolvimento da pesquisa, iniciando pela revisão da literatura referente ao processo decisório. São diferentes interpretações do processo de tomada de decisão, construídas ao longo das últimas décadas, sob a influência de diferentes concepções epistemológicas e que evidenciam os aspectos relevantes que merecem uma análise mais detida. O viés perceptivo, subjacente à interpretação de dados e fatos, e vinculado ao processo decisório, será objeto da seção seguinte, servindo de subsídio para o texto sobre a racionalidade limitada, explicitado na mesma seção. A parte final do capítulo será destinada para o nivelamento conceitual acerca da gestão de inovação e de P&D.

2.1. Processo decisório

Concebido originalmente como um processo de etapas seqüenciais que visa construir a solução mais adequada para um determinado problema, o conceito do processo decisório evoluiu gradativamente em termos de complexidade e abrangência, principalmente em consequência do reconhecimento da influência das variáveis subjetivas sobre os indivíduos no ambiente organizacional. Do esforço empreendido pelos pesquisadores, no início do século passado, para mapear, identificar e padronizar as variáveis objetivas e fatores percebidos como centrais no processo de tomada de decisão, por meio de ferramentas tecnológicas mais ou menos avançadas, em cada período temporal, a subjetividade manifestada no processo decisório exigiu um redirecionamento de foco de pesquisa e mudança do processo de análise.

Na literatura tradicional, segundo Trull (1966), o processo decisório é tratado como uma seqüência de etapas multifatoriais que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições. Dentro deste conceito se presume que as

organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é passível de ser assimilado. Esta abordagem permite o entendimento de que é possível estruturar o processo decisório com auxílio de ferramentas de informática dispensando-lhe tratamento de cunho estatístico e matemático.

Milburn e Billings (1976) definem o processo decisório como um processo constituído de múltiplos estágios, nos quais devem ser inicialmente identificados os problemas e depois vinculados às dimensões individuais ou coletivas com a conseqüente busca e identificação de alternativas, sendo finalizado este processo com a implementação das referidas escolhas e avaliação de seus resultados com o objetivo de verificar se o problema foi eliminado. Desta forma se considera que a definição do problema representa o resultado do processo social, psicológico e político. Constatou-se, também, que a tomada de decisão envolve tipos diferentes de incertezas e de riscos sendo que as diferenças de percepção tanto de incertezas como de riscos levam a diferentes processos de busca de alternativas de escolhas.

A importância das restrições ambientais é destacada por Dean e Sharfman (1996) para quem estas desempenham uma função relevante na definição de escolhas em processo decisório, reduzindo, desta forma, a importância da escolha *per se*. Os processos de decisão influenciam a efetividade decisória por meio de influência das escolhas feitas em meio a um conjunto de restrições. Dean e Sharfman (1996) também destacam duas premissas do processo de decisão organizacional: (i) indivíduos nas organizações apresentam diferentes interesses tanto no âmbito funcional, hierárquico, profissional, como pessoal; (ii) indivíduos dentro das organizações tentam influenciar os resultados das decisões com o objetivo de atender seus próprios interesses e para isso se utilizam de um amplo leque de técnicas de cunho político.

Os resultados das pesquisas realizadas por Papadakis, Lioukas e Chambers (1998) sugerem que o perfil profissional, pessoal e comportamental dos gestores que ocupam posições de destaque dentro das organizações pode influir em processos decisórios. Polastro e Tulcinsky (2000) e Cozzarin (2006) enfatizam que a percepção de incerteza e a necessidade de certeza podem encorajar tanto a busca por informações como, também, o desenvolvimento e/ou concepção de projetos alternativos como soluções para um problema específico. As variáveis contextuais e situacionais desempenham um papel importante na percepção tanto de incerteza como de risco e influenciam a tomada de decisão.

Hitt e Tyler (1998) argumentam que os processos decisórios apresentam restrições decorrentes das necessidades, valores, experiências, expectativas e cognição individual de quem toma decisão. Com o objetivo de reduzir o caráter restritivo de interesses individuais as pesquisas mais recentes reforçam a necessidade de integrar os elementos normativos racionais, de controle externo e perspectivas de escolha estratégica no modelo do processo decisório. As pesquisas identificam que as variáveis que apresentam o risco de maior influência sobre a tomada de decisão são a idade do tomador de decisões, seu nível de educação formal, tempo e natureza de experiência profissional, além do nível hierárquico, complexidade cognitiva e orientação (reação) ao risco.

Schwenk (1984) sugere que os decisores tendem a valorizar as informações que confirmam suas hipóteses e desqualificar as informações com teor contrário a estas hipóteses pré-formuladas. Cada unidade organizacional pode tender a usar os dados e informações organizacionais seletivamente para dar suporte a seus pontos de vista no processo de decisão organizacional. Em síntese, o conjunto de dados, informações e percepções facultam à identificação do problema, constituindo assim a primeira etapa do processo decisório, na cuja seqüência vem a segunda etapa, por meio do diagnóstico deste problema. No entanto autor reconhece que os processos cognitivos podem afetar tanto a primeira como a segunda etapa

do processo decisório.

Os resultados de pesquisas dos autores citados evidenciam tanto a relevância de fatores e variáveis de natureza subjetiva, caracterizados de viés individual do sujeito, sob a forte influência perceptiva e interpretativa de situações e eventos presentes no contexto, como a limitação do indivíduo em processar as informações recebidas. Destarte, justifica-se a revisão de literatura concernente ao tema de racionalidade limitada e percepção seletiva, com base no potencial explanatório, vinculado ao processo de tomada de decisões no ambiente organizacional, o que será realizado na seção a seguir.

2.2. A racionalidade limitada pela percepção seletiva no processo decisório

O interesse de pesquisadores e executivos pelo comportamento humano dentro do ambiente organizacional se consolidou apenas na metade do século passado, em grande parte em virtude da publicação de dois trabalhos de autores importantes para a área de gestão. Chester Barnard, com a publicação de *As funções do executivo* em 1938, e Simon, com a publicação de *Comportamento administrativo* em 1947 chamaram atenção para o tema e destacaram a sua relevância para a ciência administrativa.

A partir de uma nova ótica, a empresa, analisada até então, por pesquisadores e executivos, sob o prisma de funcionamento mecânico, com a orientação para a maximização dos resultados, fundamentando-se em fatores de produção, objetivos, visíveis e conhecidos, passou a ser vista como organização de pessoas, destarte notando maior grau de complexidade. Foram incluídos na análise os aspectos comportamentais dos indivíduos que tomam decisões e executam ações, verificando-se, como uma das conseqüências, o reconhecimento da possibilidade da influência destes fatores sobre o processo decisório.

Ao envolver a seleção consciente ou inconsciente de alternativas de ação é possível afirmar que ao longo do processo de coleta de dados, informações, comparações e análise de determinado conjunto de alternativas para realizar uma ação específica ocorre o descarte de alternativas julgadas inadequadas. De acordo com a vertente teórica original, concebida como a teoria da racionalidade maximizadora ou substantiva (SIMON, 1991), um determinado indivíduo teria uma capacidade ilimitada de absorver e processar as informações, no intuito de atingir os objetivos, maximizando os resultados. O pressuposto que subjaz ao referido conceito seria o da onisciência do indivíduo e capacidade ímpar na seleção de melhores alternativas de ação. A referida definição foi contestada por Simon (1991) com base em evidências que apontam para a racionalidade limitada que embasa a maioria dos processos de coleta de informações com fins específicos de subsidiar a tomada de decisão.

Esta percepção de Simon (1991) foi ratificada por outros pesquisadores, que realizaram estudos e publicaram seus resultados, nas décadas seguintes, confirmando o referido modelo de racionalidade limitada no processo de tomada de decisão. Para Robbins (2004) o indivíduo, ao identificar um problema, começa a procurar critérios e alternativas, seguindo os critérios de facilidade de acesso, funcionalidade, objetividade e efetividade, ou seja, aquelas que já foram empregadas anteriormente. Destarte foi colocada em dúvida a concepção original da racionalidade maximizadora e avaliação de todas as alternativas possíveis.

Aliás, foi comprovado que a análise das alternativas também não atende aos critérios de abrangência e detalhamento. Desta forma foi constatado que as soluções escolhidas são, na maioria das vezes, apenas “suficientemente boas”, ou seja, que alcançam somente um nível aceitável de desempenho. A primeira alternativa que atender a este critério encerrará a procura e leva a uma acomodação ao invés de uma melhor escolha.

Por meio da abordagem comportamental Simon (1991) demonstrou que o comportamento humano se caracteriza pela intencionalidade, ao mesmo tempo em que apresenta limitações cognitivas que restringem a escolha das alternativas, inviabilizando a maximização de efetividade de suas ações. Desta forma autor lançou as bases teóricas para o desenvolvimento de uma autêntica teoria da organização e administração. Referindo-se ao campo da teoria geral da administração, Simon destaca que a teoria administrativa é, essencialmente, a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que buscam comportamentos satisfatórios. Afirma, também, que a principal preocupação da teoria administrativa consiste em definir os limites entre os aspectos racionais e irracionais do comportamento social dos indivíduos (Simon, 1991).

As bases teóricas lançadas por Simon (1991) facultaram a autores como Milburn e Billings (1976) e Schwenk (1984), entre outros, aprofundar e ampliar a análise da racionalidade, visando identificar os critérios que norteavam o indivíduo no processo de seleção de alternativas e, conseqüentemente, na tomada de decisão e ação. Os dois primeiros autores ressaltaram a importância do fator de incerteza, que motiva o indivíduo a buscar segurança dentre as alternativas disponíveis. Já Schwenk (1984) complementou a abordagem ao evidenciar a inconstância das condições ambientais que contribuem para o viés perceptivo do sujeito que está inserido no referido contexto, complexo e mutável. Desta forma justifica-se análise mais detalhada da vertente teórica que estuda o fenômeno de percepção seletiva, pelo potencial explanatório do comportamento humano e dos fatores motivadores de suas escolhas no processo de decisão.

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

Ariely e Carmon (2000) pesquisaram como as pessoas sintetizam, avaliam e internalizam as experiências e constataram que não se trata de uma simples integração dos componentes isolados dos eventos percebidos, mas tendem a focar apenas alguns aspectos específicos dos eventos (características Gestalt). Estes aspectos incluem o grau de intensidade do prazer da experiência que os aspectos percebidos causam. Desta forma evidenciam que os aspectos observáveis devem apresentar efeitos de relevante interesse para os indivíduos para serem notados, registrados e internalizados.

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

Para Waller, Huber e Glick (1995) o teor das experiências funcionais delimita a percepção, ou seja, torna a percepção seletiva, de executivos e gestores, na condução das organizações, não

em relação ao ambiente, mas na forma de perceber as mudanças que exercem a influência sobre o resultado organizacional. A pesquisa dos autores demonstrou que a percepção seletiva funcional que resulta de processos de desenvolvimento condicionado ou esquemático é provavelmente maior para os gestores operacionais do que para os executivos dos postos mais elevados dentro da organização.

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

Para Ikehara (1999) as concepções de aprendizagem organizacional e teoria de Gestalt são convergentes devido ao fato de que a aprendizagem não ocorreu no vácuo e sim no ambiente ou seja por meio do ato de observar, experimentar, conferir e revisar os conceitos (modelo racional) e através da abordagem holística que combina a experiência, percepção, cognição e o comportamento. De forma similar, a teoria Gestalt e a prática, por meio do ciclo de experiência de Gestalt, atuam com base na experiência humana integrativa, orgânica e holística.

É possível constatar a convergência dos autores na questão da influência exercida por fatores e variáveis de percepção individual do sujeito, inserido em determinado contexto, o qual, a partir da interpretação de um conjunto de sinais significativos ao mesmo, em virtude de vivências anteriores, opta, muitas vezes, de forma inconsciente, em ignorar dados e informações não alinhados com o entendimento particular daquela situação em questão. Esta seria uma das variáveis mais importantes na construção do modelo mental restritivo do indivíduo, com inevitáveis conseqüências para o processo de gestão, por meio de tomada de decisão.

2.3. Inovação e as atividades de P&D

O contexto atual, de crescente competitividade, exige das organizações o desenvolvimento de um conjunto de competências para enfrentar a concorrência e permanecer no mercado. Entre estas competências destaca-se a capacidade de inovar produtos e processos com o objetivo de atender as expectativas do mercado consumidor no tocante a *design*, qualidade, funcionalidade e preço. Além destes atributos considera-se essencial que a organização realize a inovação de produtos em períodos temporais cada vez mais curtos.

Foi no início do século passado que surgiram os primeiros estudos com foco em inovação. O pensador alemão, Joseph Alois Schumpeter (1982), considerado precursor no tema de inovação, afirmou que a sobrevivência e lucro extraordinário são reservados apenas para o empreendedor inovador, ou seja, o indivíduo que inova em produtos ou processos, criando, desta forma, o diferencial competitivo. Seus estudos influenciaram outros pesquisadores, originando a ampliação do conceito de inovação, de forma a alcançar, também, o modelo de gestão de processos organizacionais (CHRISTENSEN, 2002).

A nova configuração e abrangência do conceito se justificam na medida em que a caracterização do processo de inovar influencia a capacidade da organização de introduzir a inovação também em seus processos de gestão. Desta forma é possível propiciar a reflexão

sobre novas formas de organizar os recursos e tomar decisões à luz da complexidade presente tanto no ambiente externo como no universo organizacional. Percebe-se que a competência em organizar os recursos de forma inovadora e tomar decisões com vista à otimização dos recursos internos e aproveitamento de oportunidades prospectadas no mercado constitui a base para a construção do diferencial competitivo das organizações (PORTER, 1989; WHITLEY, 2000).

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) apresentam o entendimento de que o desenvolvimento de novos produtos representa uma competência importante em virtude do ambiente externo permanentemente em mudança, que, desta forma, oferece oportunidades para criar o novo, surpreender o mercado e assumir novas posições. Esta visão é aprofundada por Cham (2005) que utiliza a metáfora do oceano, separando o mercado em dois tipos de oceanos por cor: azul ou vermelho, onde o oceano azul designa o segmento de atuação onde as organizações inovadoras constituem uma reserva de mercado, com base nas suas competências em desenvolver “o novo”, diferentemente do oceano vermelho, onde inúmeras empresas competem com base em produtos tradicionais e custo.

Nesse sentido Miller e Morris (1998) aprofundam a reflexão sobre o modelo de negócios baseados em inovação e identificaram três dimensões teóricas nas quais os mesmos se estruturam, a saber: economia, aprendizagem e gestão. A dimensão econômica caracteriza-se pela mudança da economia industrial para a economia do conhecimento. A aprendizagem, por sua vez, é o processo central para a criação de conhecimento e geração de inovações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Por fim, a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais a inovação e as demais atividades de uma organização são realizadas.

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

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

Chaharbaghi e Newman (1996) argumentam que ao tratar o trabalho como socialmente construído e a atividade de inovação como a aprendizagem integrada as organizações podem criar novo conhecimento, modelos e ferramentas e adquirir novas experiências para alcançar resultados que almejam e precisam para sua sobrevivência e crescimento. A pesquisa realizada pelos autores demonstra a forma pela qual os diferentes tipos de indivíduos e de aprendizagem podem contribuir para o processo de inovação organizacional.

No entanto a efetividade do processo de incorporação do conhecimento organizacional às práticas internas e, por fim, às linhas de produtos, não ocorre de forma espontânea e natural, da mesma forma como a combinação de diferentes métodos de realização de atividades de P&D, exigindo a ação assertiva do gestor. Destarte destaca-se a importância de um processo

planejado, detalhado e implementado, por meio de uma ação deliberada de um ou mais indivíduos, configurando a gestão da inovação.

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

3. O Método e Caracterização dos Casos

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se em narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas na organização pesquisada, com as pessoas que trabalham na área de P&D. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na seqüência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa pode ser interpretada como uma fala organizada acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Detalhando, trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas. É importante destacar que o relacionamento que o narrador estabelece com o ouvinte faz com que a narrativa deixe de ser apenas o ato de contar algo, mas passa a ser um ato de construção de uma identidade pessoal. Considerada como uma das abordagens de pesquisa social por fazer parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (BOJE, 1995; MOEN, 2006).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que o entrevistado encontra no ambiente dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados por ele para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro para classificar a natureza da ocorrência (RIESSMAN, 1993; CZARNIAWSKA, 2000; POLKINGHORNE, 2007).

A primeira empresa analisada, denominada aqui ALFA, foi constituída na década de sessenta, da iniciativa de um empresário de uma cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre, que decide produzir bombas hidráulicas. Dotado de talento para perceber as necessidades dos clientes opta por criar uma bomba para poços artesianos de curtumes, presentes na região em número expressivo. A concepção inicial da bomba era alemã, mas em virtude da condição peculiar de sua aplicação, o empresário aperfeiçoou o equipamento de tal forma que este superou, em vários aspectos, o original.

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

A tecnologia desenvolvida em parceria com a Petrobrás foi muito bem sucedida, fazendo com que a empresa se tornasse o fornecedor preferencial no segmento de bombas de sucção para petróleo. Apoiada em políticas públicas, que incentivavam o desenvolvimento tecnológico verde-amarelo, a parceria com a Petrobrás foi responsável, em grande parte, pelo crescimento muito rápido da empresa no mercado, tanto em faturamento como em número de colaboradores, além de sua estruturação econômica e financeira baseada em alto grau de lucratividade proporcionado pelas operações. Com estas características a empresa se tornou uma espécie de vedete do mundo corporativo atraindo atenções de atores com atuação global neste segmento de negócios, em especial de uma empresa canadense, que acabou fazendo uma proposta de aquisição ao empresário, que o mesmo considerou irrecusável. A transferência da propriedade do capital ocorreu na década de noventa com importantes modificações na estrutura de gestão.

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

Foi a partir das oportunidades detectadas na navegação marítima que surgiu a empresa, sendo o primeiro produto concebido e comercializado o intercomunicador, de marca ICR, produzido ainda num pequeno galpão. O desenvolvimento do equipamento permitiu o acesso do jovem empreendedor ao Estaleiro Só, no início dos bons tempos da indústria naval brasileira.

Carente de soluções tecnológicas customizadas o setor naval apresentava uma série de problemas a serem resolvidos. Um deles, que o jovem empresário conseguiu solucionar em poucos dias, era a necessidade que existia, na época, de uma pistola de sinalização (espécie de lanterna que pudesse ser apontada na direção do navio, emitindo sinais em Código Morse) com o objetivo de realizar teste no mar. Além deste equipamento a empresa desenvolveu e produziu equipamentos como os motores selsyn, componentes básicos na automação analógica, sistemas e navegação, giroscópios, radiogoniômetros, além do controle do sistema hidráulico do leme das embarcações. No período que se seguiu a empresa equipou mais de trezentos e cinquenta navios, passando a ser referência nacional no segmento.

O sucesso do empreendimento se refletiu em números. Do galpão de vinte e cinco metros quadrados e quatro colaboradores, que caracterizavam o início da empresa, nos primeiros anos da década de sessenta, foi construída uma organização que passou a ocupar espaço físico total de área construída de oito mil metros quadrados, abrigando mais de trezentos colaboradores, no início dos anos oitenta. Foi nesse momento que o destino colocou o empresário de frente a um novo desafio: a falência da indústria naval nacional. Neste cenário o empresário novamente demonstrou muita flexibilidade e multifuncionalidade, pois alguns anos antes, a pedido da estatal brasileira de petróleo, a Petrobrás, a empresa desenvolveu e produziu uma linha de atuadores elétricos, que são os equipamentos destinados à operação automatizada de válvulas em indústrias de processo, como petróleo e saneamento. Considerado um produto muito inovador para a época, ele não chegava a ser representativo na geração do faturamento.

No entanto, com a crise no setor naval foi feito um investimento na linha que se tornou, a partir da década de noventa, a competência central da empresa e seu carro-chefe. A aposta foi acertada, pois a partir de conceitos modernos, sujeitos a certificações técnicas de padrão internacional, tanto em produtos finais como em testes de fabricação, a empresa consolidou a nova tecnologia e tornou-se a única fabricante brasileira do produto. Com o objetivo de confirmar o nível de excelência a empresa foi certificada dez anos atrás pela ISO 9001. Além disso, foi classificada, também, como “empresa de base tecnológica” pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, obtendo o apoio para o Plano de Negócios 2003/2009, com foco em internacionalização da empresa.

3. Análise dos Resultados

As empresas ALFA e BETA são consideradas, de acordo com os critérios da FINEP e IBGE (IBGE, 2007) organizações inovadoras, de base tecnológica. Com forte dependência do investimento em busca do conhecimento atualizado, nas suas respectivas áreas de atuação, tanto por meio de contratação de pessoas ou qualificação de profissionais internos, como através de convênios, parcerias ou contratos firmados com agentes externos, detentores do conhecimento específico; em constante busca de acesso às tecnologias mais avançadas, seja pela aquisição, locação ou subcontratação; tanto ALFA como BETA constituem referências regionais em gestão da inovação e desenvolvimento tecnológico.

O setor responsável pela coordenação das atividades de inovação, tanto de produtos como de processos, nas duas empresas é o de pesquisa e desenvolvimento – P&D. Cabe aos técnicos e gestores desta unidade organizacional a tarefa de interagir com os demais integrantes da empresa, com o propósito de consolidar a base de conhecimentos, por meio de dados e informações obtidas tanto de fontes externas como decorrentes de acompanhamento de processos internos, com base em registros sistemáticos de resultados de testes e observações, visando aprimorar e aperfeiçoar a estrutura interna, que dá suporte à transferência do referido conhecimento para a concepção de novos produtos (WESTWOOD e SEKINE, 1988;

CHAHARBAGHI e NEWMAN, 1996; MILLER e MORRIS, 1998; RODNEY, 2000; CHRISTENSEN, 2002; O'CONNOR e AYRES, 2005; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

Para tanto são anualmente aprovados valores significativos que constituem o orçamento do setor, administrado com autonomia quase ilimitada pelo gestor, cuja tarefa central é otimizar o referido recurso, no processo de concepção, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos. O investimento alocado no orçamento na área deve se pagar através da geração de receita de produtos lançados no mercado e para tanto o gestor tem à sua disposição uma equipe de pessoas, técnicos e estagiários, área física, equipamentos e possibilidade de contratar profissionais e instituições de P&D no mercado, externalizando o referido processo de pesquisa e desenvolvimento, quando entender esta alternativa como mais pertinente (WHITLEY, 2000; POLASTRO e TULCINSKY, 2000).

Com o objetivo de avaliar o processo de tomada de decisão nas áreas de P&D das duas empresas, ALFA e BETA, foram realizadas sete entrevistas não estruturadas, com base nas quais foram construídas as narrativas, na primeira pessoa, submetidas à apreciação e aprovação dos entrevistados. Todos apresentam perfil eminentemente técnico, com formação em engenharias e experiência profissional predominante nas áreas técnicas, como produção e P&D. Mesmo os gestores das unidades reconhecem que tendem mais para a função técnica do que a de gestão, o que encontra respaldo na revisão da literatura com foco na gestão da inovação (CHRISTENSEN, 2002; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005; COZZARIN, 2006).

Na organização ALFA foram realizadas três entrevistas (o gestor e dois técnicos seniores) e na BETA quatro (o gestor e mais três profissionais, também técnicos seniores), não sendo incluídos os estagiários (dois na ALFA e três na BETA) por ter a sua atividade restrita à operação de equipamentos e bancadas de teste, não contribuindo para a indicação, tampouco a decisão de formas de operacionalização ou de elaboração de produtos. A tarefa de análise e recomendação de formas de execução, nas duas empresas, é reservada aos técnicos, que subsidiam com seus pareceres a decisão do gestor, no que se refere às alternativas de estudos voltados para a pesquisa e desenvolvimento de soluções específicas e sua customização, via transferência do *know-how* para a linha de produção, podendo ser concebida interna ou externamente.

As duas empresas pertencem ao segmento de alta tecnologia, com projetos aprovados junto a FINEP (agência governamental de fomento a estudos e projetos), com várias patentes depositadas e compartilham o mesmo cliente, que representa mais de 80% de sua receita operacional – Petrobrás. Apesar destas semelhanças constata-se que na ALFA o gestor da área de P&D opta, preferencialmente, pelo desenvolvimento interno das soluções técnicas, evitando, ao máximo, a externalização, diferentemente do que ocorre na BETA, onde se verifica uma alta frequência de contratações no mercado, para o desenvolvimento e pesquisa de soluções técnicas.

Ao proceder à análise das narrativas, que incluíram amplo escopo de aspectos da trajetória profissional e até de vida pessoal, dos entrevistados, foi possível perceber que o conjunto de vivências anteriores, que constituíram a base cognitiva, perceptiva e interpretativa dos narradores, influencia o processo de tomada de decisão, conforme vários autores que focaram o referido tema (WALLER, HUBER e GLICK, 1995; BUNDERSON e SUTCLIFFE, 1995; BEYER, CHATTOPADHYAY, GEORGE e GLICK, 1997; ARIELY e CARMON, 2000). Constituída, esta base assemelha-se ao filtro, por meio do qual gestor percebe e interpreta as variáveis associadas ao fenômeno estudado, no caso em questão, os diversos fatores vinculados às alternativas para realizar o processo de pesquisa e desenvolvimento, influenciando a tomada de decisão. Ficou evidenciado que o referido processo cognitivo conduz o gestor para minimizar a relevância, pura e simplesmente, de algumas das

características que poderiam favorecer a alternativa que não representa a opção preferida do gestor, por não ser conhecida e, portanto, representar o grau de incerteza inaceitável ou possível falta de controle.

Os pareceres emitidos pelos técnicos contêm, tanto na empresa ALFA, como na BETA, dados e informações essencialmente quantitativas, objetivas e argumentos que deixam margem mínima para ilações ou nuances subjetivas, destacando aspectos de custos, tempo, limitações técnicas internas, a existência ou a ausência de conhecimentos e de equipamentos, de materiais ou insumos, entre outros. Cabe, a priori, ao gestor do setor, a tarefa de analisar os pareceres, ponderar os argumentos e informações apresentadas e decidir, dentro dos limites orçamentários estabelecidos pela direção, sobre a forma de realizar as atividades. A priori, dados e fatos semelhantes, tecnicamente isentos, suscitando, no entanto, diferentes interpretações e, conseqüentemente, decisões (STUMPF e DUNBAR, 1991).

Ao proceder à análise mais detida das narrativas dos gestores, foi possível identificar fatos marcantes, na trajetória e história pessoal, e profissional, de ambos, episódios, eventos e contextos, com potencial de influenciar a percepção e interpretação de situações similares, de forma diversa. Este posicionamento encontra-se presente em textos de autores como Waller, Huber e Glick (1995), Bunderson e Sutcliffe (1995), Beyer, Chattopadhyay, George e Glick (1997), Ariely e Carmon (2000) e Robbins (2004). Decorrente de experiências anteriores, de caráter positivo, na sua maioria, em projetos de pesquisa e desenvolvimento realizados por meio de contratos com terceiros, seja consultores, instituições de ensino e pesquisa ou organizações de prestação de serviços, o gestor da ALFA, ao proceder à análise de pareceres técnicos e dados obtidos de pesquisadores internos, percebia seletivamente indícios de possibilidades de riscos, que exigiam a execução interna do projeto. No entanto, as informações de cunho similar passavam despercebidos ou eram qualificados como de pouca relevância para constituir risco para a externalização da referida pesquisa com agente contratado, na percepção do gestor da BETA.

A influência de eventos internalizados sob uma ótica específica, fundamentada na interpretação idiossincrática da referida vivência no evento, caracterizada como positiva ou negativa foi estudada de forma detalhada por Milburn e Billings (1976) e Bunderson e Sutcliffe (1995), permitindo avaliar o processo de construção de referenciais que orientaram a percepção seletiva de fatos, dados e informações dos dois profissionais. A trajetória laboral do gestor da ALFA demonstra um gradual crescimento ao longo dos 27 anos, em três organizações, sendo 20 anos na atual, de forma consistente, sem grandes mudanças e sobressaltos, dentro de uma rotina procedimental, sem exposição a riscos, a não ser em momentos quando seus superiores decidiam inovar processos, adotando uma postura mais agressiva em relação ao mercado, contratando agentes externos, sendo eles consultores externos ou institutos de pesquisa, trazendo ares de instabilidade, insegurança e incerteza, a valores elevados e sem retorno significativo.

Na sua percepção, naquelas situações as equipes internas de pesquisadores eram obrigadas a trabalhar mais, pois tinham de providenciar dados para os agentes contratados, além de compartilhar os conhecimentos técnicos, os quais até então eram o “segredo do negócio”, resultado de esforço de anos de trabalho. Após esta primeira etapa de transferência do conhecimento vários colaboradores internos eram obrigados acompanhar e supervisionar os projetos externos, invertendo, na interpretação do gestor, os papéis, quando o cliente assumia o papel de consultor. Além disso, no entendimento do gestor, os interesses de agentes externos são divergentes dos objetivos das organizações contratantes, implicando diferenças de ritmos e qualidade de serviços executados. Em suma, uma vivência caracterizada por ele como negativa em vários aspectos, tanto em termos de custo, qualidade, relação com os

internos, entre outros, justificando a sua posição conservadora na questão de subcontratação, externalização ou até mesmo desenvolvimento em parceria.

Uma interpretação radicalmente diferente do gestor da empresa BETA, o qual, nos 28 anos de experiência profissional passou por 7 organizações, sendo 3 delas no exterior (Estados Unidos, Itália e Israel), além de ter atuado como agente externo de pesquisa em duas oportunidades. Em praticamente todas as empresas pelas quais passou, quase sempre, na percepção do mesmo, esteve vinculado a projetos de pesquisa desenvolvidos em parceria com agentes externos, os quais, na sua visão, sempre foram efetivos e “se pagavam” na relação custo x benefício, oferecendo contribuições relevantes tanto no tocante ao conhecimento especializado como oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional aos pesquisadores internos. Esta percepção é compartilhada por autores como Chaharbaghi e Newman (1996), Ikehara (1999) e Polastro e Tulcinsky (2000).

A própria vida pessoal e acadêmica do gestor caracteriza-se por momentos de mudanças decorrentes de decisões impactantes na sua estrutura emocional, cognitiva e comportamental, que podem, segundo autores como Ariely e Carmon (2000) e Robbins (2004) ter contribuído para a edificação de posicionamentos mais flexíveis e visão mais abrangente de situações organizacionais, fazendo com que gestor da organização BETA viesse a destacar e valorizar os argumentos técnicos, dados e informações, constantes dos pareceres dos técnicos, que favorecessem a escolha do modelo de externalização das atividades.

No entendimento do pesquisador as evidências apontam para a vinculação do fenômeno de percepção seletiva no processo de racionalidade limitada na tomada de decisão, mesmo em áreas técnicas, com base em dados e informações objetivas e quantitativas.

Considerações Finais

O conceito original da racionalidade limitada, concebido por Herbert Simon, na metade do século passado, evidenciava a racionalidade que deveria pautar as decisões do gestor organizacional, apresentava limitações de ordem cognitiva, mas destacava que se tratava de um fenômeno natural, considerando-se que o gestor também era apenas um ser humano. A constatação, no entanto, representava uma importante contribuição para a ciência da administração, por demonstrar a relevância de estudos voltados para o comportamento humano nas organizações, com base na sua influência sobre os processos decisórios, entre outros.

Os processos de tomada de decisão, considerados até então como modelos matemáticos que processam um conjunto de variáveis conhecidas e associadas ao fenômeno em estudo, passaram a incorporar no seu repertório aspectos subjetivos, de natureza perceptiva e interpretativa. As decisões deixaram de ser maximizadoras para serem suficientemente boas, para atingir os resultados desejados. Os critérios baseados na experiência anterior do indivíduo integraram então, em definitivo, os parâmetros norteadores de decisões, abrindo espaço para estudos sobre a possível vinculação da percepção seletiva à teoria de racionalidade limitada, no processo decisório.

Neste artigo o autor procurou oferecer contribuição para esta vertente teórica, com base em evidências coletadas em duas empresas, de base tecnológica, voltadas para o desenvolvimento de soluções técnicas para a maior empresa de produção de gás e petróleo do Brasil. Referência regional em inovação as duas organizações centralizam a coordenação do processo de gestão inovadora na área de P&D, que possui um orçamento determinado pela direção e autonomia na tomada de decisões, no tocante à aplicação do recurso.

A pesquisa, realizada por meio de estudo de caso e análise de narrativas, permitiu evidenciar que a racionalidade dos gestores, no processo decisório, é limitada, em grande parte, pela percepção seletiva, baseada em experiências anteriores que ambos tiveram no decorrer de suas trajetórias profissionais. Em virtude de eventos, interpretados como negativos, o gestor da organização ALFA manifestava a clara preferência pela realização interna das atividades em P&D, diferentemente do gestor da empresa BETA, o qual, fundamentando-se nas experiências positivas de projetos realizados na interação com agentes externos, optava pela externalização maciça das atividades na área.

Autor acredita que os resultados da pesquisa podem contribuir para reflexão de gestores e pesquisadores acerca da influência que o teor de experiências anteriores pode estar exercendo sobre a percepção de fatos, dados e informações, que subsidiam a sua tomada de decisão no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIELY, D.; CARMON, Z. Gestalt characteristics of experience: the defining features of summarized events. **Journal of Behavioral Decision Making**; Apr/Jun 2000; 13, 2; pg. 191.
- BENTLEY, T. J. Gestalt: A philosophy for change. **Training Journal**; Sep 2005; pg. 58
- BEYER, J. M.; CHATTOPADHYAY, P.; GEORGE, E.; GLICK, W. H. The selective perception of managers revisited. **Academy of Management Journal**; Jun 1997; 40, 3; pg. 716
- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, August 1995.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.
- BUNDERSON, S. J.; SUTCLIFFE, K. M. Work History and selective perception: Fine-tuning what we know. **Academy of Management Journal**; 1995; pg. 459.
- CHAHARBAGHI, K.; NEWMAN, V. Innovating: towards an integrated learning model. **Management Decision**. London: 1996. Vol. 34; Num. 4; pg. 5.
- CHAM, K. W. **A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHANDLER, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives** (1986-1998); Summer 1992; 6, 3; . pg. 79
- CHRISTENSEN, J. F. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, 2002. Volume 11, Number 2, pgs. 263-288.
- COZZARIN, B. P. Are world-first innovations conditional on economic performance? **Technovation** 26 (2006) 1017–1028
- CZARNIAWSKA, B. Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- DEAN, J. W. Jr.; SHARFMAN, M. P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**; Apr 1996; 39, 2; pg. 368
- HITT, M. A.; TYLER, B. B. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Feb 1998; 19, 2, pg. 115
- IBGE. PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica. 2007. Disponível em www.pintec.ibge.gov.br Acesso em: 27 de Abril de 2009.
- IKEHARA, H. T. Implications of Gestalt Theory and practice for the learning organization. **The Learning Organization**. Bradford: 1999. Vol. 6 Num. 2 pg. 63.

- MILBURN, T. W.; BILLINGS, R. S. Decision-Making Perspectives from Psychology. **The American**; Sep/Oct 1976; 20, 1; pg. 111
- MILLER, W. L.; MORRIS, L. **4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation**. Nova Iorque, John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- MOEN, T. Reflections on the Narrative Research Approach. **International Journal of Qualitative Methods**. c5 (4) December 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997
- O'CONNOR, G. C.; AYRES, A. D. Building a Radical Innovation Competency. **Research Technology Management**; Jan/ Feb 2005; 48, 1; pg. 23
- PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. **Strategic Management Journal (1986-1998)**; Feb 1998; 19, 2, pg. 115
- POLASTRO, E. T.; TULCINSKY, S. Outsourcing pharmaceutical contract research and manufacturing: What does the Future Hold? **Chemical Market Reporter**; Oct 30, 2000; 258, 18; pg. FR3.
- POLKINGHORNE, D. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004. 306 p. ISBN 8587918648
- RODNEY, M. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. **Knowledge and Process Management**; Oct/ Dec 2000; 7, 4; pg. 233.
- ROSS, W. T., MOORE, M. C.; STAELIN, R. Recurrent Marketing Decisions: Decision Complexity, Decision Focus, and Firm Performance. **Marketing Letters**; Nov 2000; 11, 4; pg. 283
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWENK, C. R. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. **Strategic Management Journal (pre-1986)**; Apr-Jun 1984; 5, 2; pg. 111
- SIMON, H. A. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**. Vol. 2, Nº 1, pp. 125-134 (1991)
- STOKES, D. E. **O Quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica**. Campinas: Editora Unicamp, 2005.
- STUMPF, S. A.; DUNBAR, R. L. M. The effects of Personality Type on Choices Made in Strategic Decision Situations. **Decision Sciences**; Nov/Dec 1991; 22, 5; pg. 1047
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- TRULL, S. G. Some factors involved in determining total decision success. **Management Science (pre-1986)**; Feb 1966; 12, 6; pg. B270
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976
- WALLER, M. J.; HUBER, G. O.; GLICK, W. 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.
- WESTWOOD, A. R. C.; SEKINE, Y. Fostering Creativity and Innovation in an Industrial R&D Laboratory. **Research Technology Management**; Jul/ Aug 1988; 31, 4; pg. 16

WHITLEY, R. The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firms types and patterns of technical change in different market economies. **Organization Studies**, Vol. 21, No. 5, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZWIKAEL, O.; BAR-YOSEPH, B. A. Improving the capabilities of project team management using the Gestalt cycle of experience. **Team Performance Management**; 2004; 10, 7/8; pg. 137.