

UMA ANÁLISE TEÓRICA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL, INOVAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A theoretical analysis of the relationship between organizational behavior, organizational culture, innovation and resistance to change in organizations

Lidiane Zambenedetti¹; Fernanda Breda²; Elizabete Casagrande Lazarotto³

¹ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF). Especialização em Contabilidade Pública (FGF). Bacharel em Ciências Contábeis (UPF). E-mail: lidiane.zambenedetti@ifrs.edu.br

² Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF). MBA em Marketing – Gestão de Vendas (FGV). Especialização em Marketing, Comunicação e Branding (URI). Bacharel em Jornalismo (UPF). E-mail: fernanda@uri.com.br

³ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF). Especialização em Gestão financeira e Controladoria (IMED). Bacharel em Ciências Contábeis (UPF). E-mail: bete.lazarotto@gmail.com

Data do recebimento: 16/02/2016 Data do aceite: 05/05/2016

RESUMO: O presente ensaio teórico procura analisar a relação entre cultura organizacional, inovação e resistência à mudança nas organizações. Para isso, são abordados os referenciais teóricos de cada um destes tópicos e, nas considerações finais, é possível verificar que os temas estão diretamente relacionados, uma vez que, para que aconteça a inovação no ambiente organizacional, é preciso que sejam implementadas mudanças no comportamento dos sujeitos que atuam nas organizações, pois, muitas vezes, eles estão acostumados a uma cultura de resistência à mudança organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Inovação. Resistência à mudança.

ABSTRACT: This present study aims to analyze the relationship between organizational culture, innovation and resistance to change in organizations. For this, the theoretical frameworks of each of these topics are covered and, in the final considerations, we can see that the issues are directly related since, for that to happen innovation in the organizational environment is necessary changes are implemented in the behavior of subjects They work in organizations, since often they are used to an organizational resistance to change culture.

Keywords: Organizational culture, innovation, resistance to change.

Introdução

A sociedade, assim como todos os sujeitos que a compõe, está passando por grandes transformações, evoluindo exponencialmente em diversas áreas. Essa evolução, construída a partir da ação dos indivíduos sobre o ambiente, desencadeia em novos processos, novas formas de gestão e diferentes comportamentos dos sujeitos, gerando mudanças que, intrinsecamente, geram novas culturas. É necessário que as organizações se adaptem a este novo contexto, reinventando-se, quebrando paradigmas e melhorando substancialmente seus processos de forma a garantirem seu espaço no ambiente competitivo.

Um dos aspectos cruciais para que a mudança seja efetiva é a cultura organizacional, que mais eficaz e eficientemente desenvolve comportamentos necessários para a geração de valor superior aos indivíduos, resultando em uma performance superior do negócio. Entretanto, ao mesmo tempo em que ela se apresenta como uma alternativa positiva, pode, também, ser responsável por não contribuir para que a mudança aconteça de forma efetiva, em virtude do nível de preparo dos indivíduos com relação aos processos de inovação. As premissas da inovação pressupõem o novo, mas trazem a incerteza e, conseqüentemente, a resistência.

Os riscos enfrentados pelas organizações através da economia global, também, tra-

zem muitas oportunidades, pois fazem com que as organizações estejam em constante busca de melhorias, não apenas com o foco na competição, mas também com o objetivo de sobreviver (KOTTER, 1997). O autor ainda afirma que as organizações precisam reinventar-se, sair do *status quo*, quebrar paradigmas e promover mudanças. Porém, quebrar paradigmas, ainda, é um difícil papel para as pessoas, pois, para isso, elas precisam mudar seus comportamentos e suas atitudes, ou seja, com a mudança se espera algo novo e, como os indivíduos já estão acostumadas com modelos e processos, o resultado, por vezes, pode causar incerteza, afetar o psicológico, provocar medo e gerar indivíduos resistentes à mudança (PIDERIT, 2000). Conforme Oreg (2006), resistência à mudança é um termo que vem sendo usado, frequentemente, em pesquisas sobre mudança organizacional, geralmente com vistas a explicar os motivos que levam ao fracasso no momento em que as organizações procuram introduzir mudanças em larga escala em tecnologia, métodos de produção, práticas gerenciais ou sistema de compensação.

O assunto vem sendo reconhecido como uma resposta às falhas nas tentativas de mudanças organizações e, também, como importante influenciador no sucesso da implantação da mudança organizacional (PIDERIT, 2000; BORDIA et al., 2004; ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993). Maurer (1996)

afirma que dois terços de todas as empresas acabam não obtendo êxito em seus processos de mudança em virtude de não reconhecerem devidamente a importância do fator “resistência” e não estudá-lo como importante contribuinte para a inovação.

Hernandez e Caldas (2001) ainda afirmam que, anteriormente, as organizações até enfrentavam mudanças esporádicas, mas atualmente as exigências são incessantes, devido a grande competitividade que enfrentam. Apesar de tanto praticarem a mudança, a realidade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva. Estas mudanças organizacionais trazem a inovação para dentro das organizações, através de modificações, troca de padrões e novos procedimentos capazes de gerar melhoria. Esta é uma busca incessante por parte das organizações (MARAVIESKI; REIS, 2008).

Conforme Jones (2007), o capital humano deve fazer parte do processo de mudança e um dos grandes desafios dos gerentes e gestores na atualidade é transformá-lo em vantagem competitiva, com a finalidade de que este apresente um bom desempenho em meio a um ambiente de transformação, envolvido por rápidas mudanças. Para Kotter (1995), a sobrevivência das organizações depende diretamente de sua capacidade de modificar-se e reinventar-se continuamente. Entretanto, para Coghlan (1993); Nadler (1981) e Steinburg (1992) as mudanças podem gerar resistências pelo fato de fazerem com que os trabalhadores saiam de uma situação costumeira para o desconhecido, o que para Elias (2009) Peccei, Giangreco e Sebastiano (2011) traz incerteza e turbulência no ambiente organizacional.

Estudos anteriores (FEDOR, CALDWELL, HEROLD, 2006; LAMBERT, HOGAN, 2010; MARQUES, BORGES, CARVALHO-FREITAS, 2007) concluíram que a mudança, especialmente a resistência

à mudança, afeta negativamente o comprometimento dos trabalhadores. Bastos (1995) explica que o termo comprometimento significa, na visão científica, um forte envolvimento do indivíduo com os vários aspectos do ambiente de trabalho. Sendo assim, o comprometimento pode ser apontado como uma relação inversa com o absenteísmo e o turnover, pois quanto maior o comprometimento, menor a frequência destes fatores que são prejudiciais ao desempenho organizacional (LAMBERT, 2006; LAMBERT; HOGAN, 2010; MEYER et al. 2002).

O comprometimento faz parte do comportamento organizacional, que, conforme Seldin (2003), é de grande importância no momento em que a necessidade de mudança aparece de maneira rápida, influenciada pela expansão e pela facilidade dos meios de comunicação. Neste cenário, a mudança precisa ser planejada e acompanhada com o objetivo que transcorra de maneira ágil e natural, pois assim ela será absorvida com maior facilidade e terá maiores chances de sobrevivência no mercado competitivo.

Além do comportamento organizacional, a cultura também pode ser vista como um fator que impacta diretamente na resistência à mudança. Cultura organizacional pode ser conceituada como um padrão de premissas básicas compartilhadas, que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1992).

Após esta breve introdução, permanece a seguinte pergunta: se sabemos tanto sobre resistência à mudança, por que ela ainda é considerada uma das principais barreiras à transformação bem-sucedida? A resposta, do ponto de vista científico, é que apesar de to-

das as “receitas” existentes, estudos recentes sugerem que ainda há muito a ser feito para que, realmente, se entenda o fenômeno da resistência à mudança (DENT; GOLDBERG, 1999; COGHLAN, 1993; AGÓCS, 1997). O presente estudo procura contribuir para a compreensão desse fenômeno através de um ensaio teórico com o objetivo de analisar a relação existente entre comportamento organizacional, cultura organizacional, inovação e resistência à mudança nas organizações.

O ensaio teórico está estruturado em quatro seções além desta introdução: a segunda conceitua a cultura organizacional; na sequência é estudada a inovação; posteriormente, a resistência à mudança em relação a estes fatores e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

Cultura Organizacional

Horton e Hunt (1980) apresentam em sua obra o conceito clássico de cultura, apontando que ela refere-se a todo conjunto de conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Em outras palavras, pode-se afirmar que cultura é tudo o que se aprende em sociedade e é partilhado pelos membros que fazem parte dela.

Hofstede (1984) e Schein (1986) apontam que a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de elementos particulares que explicam as bases do funcionamento de uma entidade específica. Eles a conceituam como uma “programação coletiva” da mente, que distingue os indivíduos de determinado grupo por outro, resultando em um processo no qual a mudança é lenta e é influenciado por diferentes padrões e valores.

A cultura organizacional pode assumir, também, um caráter de subproduto da cultura nacional ou, ainda, a cultura local de deter-

minado grupo social, contemplando mitos, ritos, tabus, signos e significados que, para Alcadipani e Crubellate (2003), são compartilhados pela maioria dos membros de uma organização. Neste sentido, a cultura organizacional assume um papel importante para manter os indivíduos da organização motivados. Essa motivação resulta na interação e na cocriação, aspectos defendidos por Prahalad e Ramaswamy (2004), que são importantes para a adequação e o delineamento do futuro da empresa. A cultura orientada para inovação depende, na maioria das vezes, de uma visão bem definida da estratégia da empresa, que possibilite a compreensão dos objetivos e contribua para as projeções acerca do futuro da organização.

Deshpandé e Webster (1989) apontam que a cultura organizacional refere-se a “um padrão compartilhado de crenças e valores que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e também provê a eles normas para o comportamento na organização”. Smircich (1983) utiliza duas linhas distintas para a definição do conceito: a primeira trata da cultura organizacional como uma variável independente, sendo uma resposta à sociedade a qual está inserida, absorvida e permeada nos processos internos da organização por meio dos indivíduos que fazem parte da sociedade, sendo, portanto, algo externo à organização. A segunda trata a cultura organizacional como uma variável interna, direcionando a responsabilidade à formação de determinada cultura à organização, desencadeando produtos culturais, como lendas e cerimônias. Segundo Morgan (1996), não é possível identificar a cultura como algo imposto com base em uma situação social, uma vez que esta será desenvolvida com base nas interações sociais.

Conforme Heimburg (2013), para que a inovação aconteça é preciso que estejam alinhados três pilares: a) uma liderança empenhada em impulsionar a inovação para o

longo prazo e criar e executar uma estratégia de inovação; b) estruturas organizacionais, recursos, ferramentas e processos de habilitação para realizar a inovação; e c) a cultura da empresa deve apoiar a inovação e as mudanças necessárias relacionadas a ela. O autor destaca, ainda, que ao promover a mudança, os riscos são inevitáveis.

Para Geertz (1989) e Souza (2011), a partir de estratégias previamente detalhadas e delineadas de acordo com as necessidades das organizações, é possível estabelecer normas e definir pensamentos, sobretudo quando há influência da cultura, dando origem a comportamentos coletivos e crenças essenciais dentro da organização e a respeito dela. Este fato, para Hamel e Prahalad (1994), pode ser visto dentro do seguinte contexto:

A forma como muitas empresas “estrategizam” é tão fora de moda, e tão tóxica, como a forma como se organizam. No entanto alinhar e adequar uma organização, ainda precisa de um cérebro. Mas o cérebro que temos em mente não é o cérebro do Presidente (CEO) ou do Planejador Estratégico. Em vez disso, é uma fusão da inteligência coletiva e da imaginação de gerentes e funcionários em toda a empresa, que deve ter uma visão ampliada do que significa ser ‘estratégico. (HAMEL e PRAHALAD, 1994, p. 24-25).

A partir do delineamento de estratégias que relacionem as atividades rotineiras da organização e desta com seus objetivos maiores, possibilitará uma maior compreensão e foco em aspectos alheios à cultura organizacional, que enfatizam a sequência dos objetivos estratégicos previamente delineados.

De forma isolada, as pessoas são influenciadas de maneira diferente no que diz respeito às informações que recebem de acordo com o conhecimento que elas detêm. Este fato, para Geertz (1989), envolve as questões sociais como forças que atuam sobre os indi-

víduos independentemente de sua vontade ou de sua adesão consciente, fazendo com que a cultura organizacional seja inimitável e não replicável, tanto nas partes do seu conjunto como em sua integridade.

Inovação

Engel, Blackwell e Miniard (2000), argumentam que existem muitas maneiras para definir uma inovação. Entre as mais comuns e aceitas, embora subjetivas por resultarem do pensamento de um indivíduo em particular, é que: uma inovação é qualquer ideia ou produto percebido pelo consumidor potencial como sendo novo. Nesse sentido, Sheth, Mittal e Newman (1999) destacam ainda o sentido da singularidade, percebido pelo cliente como única na medida em que o produto é diferente daqueles existentes. Rogers e Shoemaker (1971) argumentam que uma inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou, também, um novo material a ser utilizado em determinado processo. Neste aspecto, o termo assume um caráter dinâmico que pode ser evidenciado em diferentes naturezas refletidas em esquemas classificatórios, diferentemente de inovações técnicas e administrativas (KIMBERLY e EVANISKO, 1981), inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos (WHIPP e CLARK, 1986).

A diferenciação do estudo teórico acerca do conceito de inovação está sustentada em três perspectivas, conforme Ven et al. (1999): a) a visão pessoal da inovação, considerando o indivíduo como agente inovador; b) a abordagem que contempla a estrutura das organizações como impulsionadora de inovações e c) a interação entre as duas perspectivas anteriores, recursos e estrutura organizacional. Nesta abordagem, a análise da inovação como um processo interativo se apresenta como uma alternativa mais eficaz para res-

ponder diferentes questões acerca do assunto. Essa visão contempla a inovação como um processo, dando ênfase aos aspectos humanos e estruturais que envolvem a inovação.

Mesmo que os conceitos apresentem algumas diferenças, a maioria dos autores é favorável à ideia de que uma organização inovadora possui a habilidade de criar valor superior ao cliente. Isso implica que as habilidades são julgadas pela referência que se tem comparativamente com os competidores, colocando a empresa como a melhor no mercado, buscando obsessivamente aumentar esse valor aos clientes (KNOX, 2002). Esse aspecto também contempla a disponibilização de melhores soluções aos diversos problemas enfrentados pelo mercado. Conforme Knox (2002), quatro são os aspectos que sustentam uma organização inovadora: a) cultura e clima organizacional; b) capacidades e habilidades de gerenciamento; c) controle e estrutura organizacional; e d) novos produtos e desenvolvimento de processos. O autor enfoca principalmente, as questões de mercado, mas salienta que a inovação contínua está baseada nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização.

Numa outra abordagem, Barney (1991) e Wernerfelt (1995) argumentam que alguns resultados das empresas podem ser destacados de acordo do seu tamanho ou da posse de determinadas competências, ativos e tecnologia. Seguindo essas observações, pode-se interpretar que, ao reformular determinada atividade com consequente ganho de produtividade, pressupõe-se aplicações criativas que dependem de pesquisa e informação, numa relação que jamais prescinde de conhecimento adequado.

Enfim, de acordo com Sousa e Monteiro (2010), a inovação organizacional é um processo complexo e curvilíneo, com pontos altos e baixos, que podem dar lugar a uma cultura favorável à inovação, apenas

se a gestão de topo se encontrar totalmente empenhada.

Resistência à Mudança

Conforme Parker e Stahel (1998), a palavra resistência é definida no dicionário como um ato de resistir; uma habilidade ou poder de não ser afetado ou prejudicado por alguma coisa; a força que um corpo exerce contra o movimento de outro corpo, oposição ou reação a uma força opressora. Para Watson (1982), o que é chamado de resistência é, na verdade, apenas uma desobediência dos empregados, que deve ser vista como uma coisa negativa e irracional.

Para outros autores, a resistência é vista como uma reação natural e normal à mudança (DUNCAN, 1977; STEINBURG, 1992; COGHLAN, 1993; CONNER 1995, MOTA 1998), pois envolve, frequentemente, ir do conhecido ao desconhecido (MYERS; ROBBINS, 1991; STEINBURG, 1992; COGHLAN, 1993). No ambiente organizacional, a resistência é a oposição ou a falta de apoio aos planos e ideia da organização.

Kurt Lewin (1947) é visto como o inventor da expressão “resistência à mudança”. Conforme o autor, as organizações poderiam ser consideradas um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o equilíbrio do sistema ao longo do tempo. O processo não apresentaria um contrante equilíbrio, porém, estaria envolto em um determinado nível. A mudança iria ocorrer quando uma das forças opostas fosse capaz de superar a intensidade da outra, transferindo o equilíbrio para outro patamar. Sendo assim, a resistência à mudança seria resultante da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam o sistema para um patamar de equilíbrio (LEWIN, 1947).

Para Kotter (1995), é possível observar que os processos de mudança não têm sido completos fracassos, mas, também, tem sido pouco revolucionários. A maioria aparece situado entre os dois extremos e as consequências são: perda de tempo, energia e dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, etc.

Para que o processo de mudança ocorra de maneira satisfatória, é preciso que ela comece em cada trabalhador da organização, principalmente naquele que foi criador da visão. É preciso lembrar que para mudar é preciso coragem e que quando o grupo todo estiver coeso a motivação apresentada pelo grupo fará com que os demais participantes da empresa busquem o envolvimento com o processo de mudança (BELASCO, 1992).

Na visão de Silva (2001), a priori o homem pode ser considerado bom, sendo visto como trabalhador e generoso; ou ruim, preguiçoso e sabotador; ou neutro, capaz de ser bom ou ruim. Sendo assim, a organização nutre expectativas sobre as pessoas quanto no trabalho, considerando elas de maneira estática, como se fossem incapazes de se desenvolverem ou se tornarem dinâmicas, com o objetivo no desenvolvimento pessoal e profissional. Desta forma, todo esse comportamento humano, que é influenciado por diversos fatores, impactam um processo de mudança organizacional e pode deixar o processo mais complexo e demorado.

Gundling (1999) afirma que a inovação é tema fundamental para o sucesso da organização. Com essa afirmação é necessário compreender um vasto campo de conhecimento, competências, habilidades e capacidades que sejam fatores que geram a inovação e não o seu contrário, pois o novo surge da exploração, da pesquisa, do estudo e análise daquilo que é existente e que é passível de mudança e evolução (TOLEDO e ZILBER, 2012).

Para Freeman, Soete (1997) e Perez (2009), a inovação é um dos fatores que

caracterizam as mudanças organizacionais. Conforme os autores, um exemplo de mudança através de inovação é a transformação tecnológica, esta mudança trazida por inovações tecnológicas influenciam o comportamento das pessoas, seu estilo de vida e hábitos de consumo. Porém, a cultura organizacional pode ser um dos fatores que condicionam ou limitam o processo de inovação dentro da organização.

Huhtala e Parzefal (2007) dizem que a inovação é o caminho para que a organização consiga manter-se competitiva em meio ao mercado global. É preciso que a organização busque um desenvolvimento contínuo de produtos e serviços inovadores e de grande qualidade, sempre procurando inovar seus processos operacionais. Muitos trabalhadores apresentam uma contínua capacidade para a inovação no dia-a-dia, tratando-a como rotina na empresa, de maneira participativa e sem medos e receios (FONTANINI e CARVALHO, 2005). Vale lembrar que para Sousa e Monteiro (2010), a inovação organizacional é um processo complexo e representado em curva, através de seus pontos altos e baixos, que podem abrir espaço para uma cultura favorável à inovação, apenas se os principais gestores cumprirem seus papéis e realmente se empenharem em suas atividades.

Segundo Geertz (1989) e Souza (2011), uma estratégia planejada de forma detalhada e apropriada estabelece normas e define formas de pensamento e ação, principalmente quando influencia a cultura, dando origem a preferências coletivas e crenças essenciais dentro da organização e a respeito dela, ou seja, a cultura orientada para a interação e inovação pode depender de uma visão clara da estratégia da empresa, que auxilie a todos na compreensão dos objetivos e nas projeções sobre o futuro dos negócios.

Na visão de Fleury (1989), a mudança organizacional é um momento de ruptura,

de transformação e de criação, que envolve riscos, principalmente nas relações de poder. Sendo assim, a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Considerações Finais

O presente ensaio teórico apresentou uma visão geral acerca das definições sobre inovação, cultura organizacional e resistência à mudança, a fim de contribuir para análise dos três fatores nas organizações. A partir das perspectivas teóricas, é possível perceber que, diante das constantes mudanças nos ambientes organizacionais e nos indivíduos que o compõe, inovar é um processo inerente para gerar vantagem competitiva às organizações. Este processo envolve a criação e difusão de novos conhecimentos, possibilitando que as organizações considerem a inserção de novas tecnologias, novas formas de gerenciamento e, sobretudo, o trabalho com foco em ações inovadoras. Desta forma, elaborou-se o quadro 1, com vistas a identificar e sintetizar os principais tópicos abordados neste trabalho.

Os hábitos individuais que as pessoas possuem são formas de bloqueio à inovação e se enquadram na falta de conhecimento. Gradativamente, os indivíduos adotam hábitos que são incorporados à sua maneira de ser. Portanto, é preciso que a organização esteja atenta aos indivíduos, trabalhadores que são diferentes uns dos outros, pois algumas de suas atitudes são capazes de ir em direção contrária a uma inovação e, em alguns casos, tornarem-se problemas para toda a empresa (MAÑAS, 2001).

Conforme analisado no ensaio teórico, os aspectos que podem representar o sucesso de uma organização estão relacionados com

fatores da inovação. Por isso, é fundamental que as ações inovativas passem a ser rotina na organização, de modo que a mudança e a inovação possam existir e promover as mudanças organizacionais. Entretanto, deve-se ter a ciência de que elas podem ser limitadas pela cultura organizacional.

Considerando que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos, o grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva (WOOD, 2000). As mudanças acontecem quando as pessoas estão preparadas para as mesmas, entretanto, elas encontram dificuldades de quebrar paradigmas, alterar comportamentos e mudar suas atitudes, pois mudanças pressupõem algo novo e elas ainda estão apegadas ao arquétipo anterior, causando incertezas e sendo afetadas psicologicamente, provocando o medo e, conseqüentemente, gerando resistência (BORTOLOTTI; SOUZA; ANDRADE, 2012, p. 12).

Por fim, um requisito imprescindível para o sucesso da implantação de um sistema é entender e saber como trabalhar para evitar ou neutralizar as resistências às mudanças, em seus diversos estágios. Kotter e Schlesinger (1979) citam seis estratégias genéricas para superar a resistência à mudança: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e suporte; negociação e acordo; manipulação e cooperação e coerção explícita e/ou implícita.

Nesta perspectiva, a relação entre cultura organizacional, inovação e resistência à mudança é inevitável, uma vez que para promover o processo de inovação, obtendo benefícios a longo prazo, é importante que as organizações inovem na sua forma de gestão, em seus processos internos e em seus

Quadro 1 - Sistematização conceitual

Conceito	Autor (es)	Definição
Cultura Organizacional	Horton e Hunt (1980)	Conjunto de conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.
	Hofstede (1984) e Schein (1986)	Conjunto de elementos particulares que explicam as bases do funcionamento de uma entidade específica. “Programação coletiva” da mente, que distingue os indivíduos de determinado grupo por outro, resultando em um processo no qual a mudança é lenta e é influenciado por diferentes padrões e valores.
	Deshpandé e Webster (1989)	Padrão compartilhado de crenças e valores que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e também provê a eles normas para o comportamento na organização
Inovação	Engel, Blackwell e Miniard (2000)	Qualquer ideia ou produto percebido pelo consumidor potencial como sendo novo.
	Ven <i>et al.</i> (1999)	i) A visão pessoal da inovação, considerando o indivíduo como agente inovador; ii) a abordagem que contempla a estrutura das organizações como impulsionadora de inovações e iii) a interação entre as duas perspectivas anteriores, recursos e estrutura organizacional.
	Sousa e Monteiro (2010)	Processo complexo e curvilíneo, com pontos altos e baixos, que podem dar lugar a uma cultura favorável à inovação, apenas se a gestão de topo se encontrar totalmente empenhada.
Resistência à mudança	Duncan (1977); Steinburg (1992); Coghlan (1993); Conner (1995); Mota (1998); Myers; Robbins (1991);	Oposição ou a falta de apoio aos planos e ideia da organização.
	Lewin (1947)	Resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam o sistema para um patamar de equilíbrio.

produtos, provocando inevitáveis mudanças na organização – que podem ser positivas ou negativas por parte dos indivíduos que a compõe – utilizando o planejamento e a estratégia, previamente definidos, de forma concomitante com sua cultura interna, promovendo a cultura de inovação de forma subjetiva nos sujeitos que, conseqüentemente, passam a

considerar a questão da inovação um aspecto rotineiro e habitual nos processos.

Cabe salientar que, em virtude deste estudo ser um ensaio teórico, não se pretende apresentar conclusões absolutas, mas sim, trazer contribuições com o avanço das discussões teóricas acerca dos temas apresentados. Ainda, tem-se como pretensão o

incentivo ao desenvolvimento de pesquisas práticas para diagnosticar a realidade organizacional. Por fim, apresenta-se como suges-

tões para estudos futuros o desenvolvimento de pesquisas empíricas com foco na temática deste estudo.

REFERÊNCIAS

- AGÓCS, C. Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. **Journal of Business Ethics, Dordrecht**, v. 16, n. 9, 1997.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, 2003.
- ARMENAKIS, A. A. HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. Creating readiness for organizational change. **Human Relations**, 1993.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n.1, 1991.
- BASTOS A.V.B. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 205-218, 1995.
- BELASCO, A. **Ensinando o elefante a dançar**: como estimular mudanças na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BORDIA, P.; HUNT, E.; PAULSEN, N.; TOURISH, D.; DIFONZO, N. Uncertainty during organizational change: Is it all about control? **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.13, n. 3, 345-365, 2004.
- BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUZA, R. A.; ANDRADE, D. F. Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. In: **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGET**. Out 2012.
- COGHLAN, D. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 14, 4; ABI/INFORM Global, 1993.
- CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Tradução Andréia Alves, Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- DENT, E. B., GOLDBERG, S. G. Challenging resistance to change. **The Journal of Applied Behavioral Science, Thousand Oaks**, v. 35, n.1, 1999
- DESPHANDÉ, R. WEBSTER E. Organizational culture and marketing, defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v.53, n. 2, p. 3-15, 1989.
- ELIAS, S. M. Employees` commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change. **Journal of Management**, v. 35, n. 2, p. 37-55, 2009.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. Tradução de Christina Ávila de Menezes. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FEDOR, D. B., CALDWELL, S., HEROLD, D. M. The effect of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. **Personnel Psychology**, v.59, n. 4, p. 1-29, 2006.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

- FONTANINI, J. I. C.; CARVALHO, H. G. de. As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, Porto Alegre, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2005.
- FREEMAN, C; SOETE, L. *The Economics of Industrial Innovation*. The MIT Press: Cambridge, **Massachusetts**, 1997.
- GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GUNDLING, E. F. **The 3M way to innovation: balancing people and profit**. 2nd ed. New York: Vintage Books, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston : Harvard Business School Press, 1994.
- HEIMBURG, J. Disappointed by innovation results? It's the culture! **Innovation Management Resource Director**, v. 3, n. 1, p. 3-16, 2013.
- HERNANDEZ, J. M. C., & Caldas, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, São Paulo, 2001.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: **Edições Sílabo**, 1997.
- HORTON, P. B. & HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo, 1980.
- HUHTALA, H.; PARZEFALL M. A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit . **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 299-306, 2007.
- KIMBERLY J. R, EVARISKO, M.J. Organizational innovation: the influence of contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 2, p.689-713, 1981.
- KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, Bradford, UK, v.2, n.1, 2002.
- KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, 1995.
- KOTTER, J. Liderando Mudanças – **Um Plano de Ação para fazer as coisas acontecerem**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, 1979.
- LAMBERT, E. I. Want to leave: a test of a model of turnover intent among correctional staff. **Applied Psychology in Criminal Justice**, v.18, n.3, p.57-83, 2006.
- LAMBERT, G. E.; HOGAN, L. N. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. **Criminal Justice Police Review**, v. 21, n. 2, p.160-184, 2010.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, 1947.
- MAURER, R. Using resistance to build support for change. **The Journal for Quality and Participation**, v. 19, n. 3, p. 56-66, 1996.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA. P. R. **Transformação organizacional**. A teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MYERS, K.; ROBBINS, M. 10 Rules for Change. **Executive Excellence**, vol. 8, n 5, 1991.

NADLER, D. A.; HACKMAN, J.; LAWLER, E. **Comportamento Organizacional**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1983.

OREG, S. Personality, context and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.15, n. 2, p. 73-101, 2006.

PARKER, J.; STAHEL, M. **Password**: English Dictionary. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PECCEI, R., GIANGRECO, A., SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance do change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, v.40, n.2, p 185-204, 2011.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, v. 25, n.4, p. 783-794, 2000.

ROGERS, E. M., SHOEMAKER, F. F. **Communication of innovations**. New York: Free Press, 1971.

SELDIN, R. **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão**: Uma abordagem sobre resistência a mudanças, Rio de Janeiro: Escola Politécnica, 2003.

SILVA, N. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional**: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Tese de doutorado defendida em 2001. Universidade Federal de Santa Catarina.

TOLEDO, L A.; ZILBER, M. A. An analysis of the fallacy of taking apart technology and innovation. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2012.

VAN DE VEN, A.H.; et al; **The Innovation Journey**; Oxford University Press; NY, 1999.

WHIPP, R.; CLARK, P. **Innovation and the auto industry**: product, process and work organization. London: Francis Pinter, 1986.