



## Gestão da mudança e implantação da cultura de inovação: revisão e integração dos temas em organizações empresariais

Change management and implementation of innovation culture: review and integration of the themes in business organizations

### Danielle Cristine da Silva Levorato

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).  
[dcslevorato@gmail.com](mailto:dcslevorato@gmail.com)

### Luana Maia Woida

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Professora na Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC), e no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).  
[luanamwoida@yahoo.com.br](mailto:luanamwoida@yahoo.com.br)

### Elaine da Silva

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Professora colaboradora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina (UEL).  
[elaine.silva1@gmail.br](mailto:elaine.silva1@gmail.br)

## RESUMO

A mudança é algo inerente ao ser humano. Todos estão sujeitos à mudança e ela está presente no cotidiano da sociedade, dos indivíduos e das organizações, sendo a organização vista pela administração como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelas mudanças que ocorrem no meio em que está inserida. A implantação da cultura de inovação na organização empresarial traz consigo mudanças estruturais, processuais e comportamentais. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral demonstrar a integração entre os temas implantação da cultura de inovação e gestão da mudança em organizações empresariais. O método de pesquisa escolhido para desenvolvimento do artigo foi a pesquisa bibliográfica. Como resultado obteve-se que a implantação da cultura de inovação gera uma mudança na organização que pode ser administrada por meio da gestão da mudança, acompanhada de uma eficaz comunicação entre todos os níveis hierárquicos.

**Palavras-chave:** Gestão da Mudança; Cultura de Inovação; Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

Change is something inherent to the human being. Everyone is subject to change and it is present in the daily life of society, of individuals, and of organizations. The organization is seen by the administration as an open system, which influences and is influenced by the changes that occur in the environment in which it operates. The implementation of a culture of innovation in the business organization will bring about structural, procedural, and behavioral changes. In this way, this article has the general objective of demonstrating the integration between the themes of innovation culture implementation and change management in business organizations. The research method chosen to develop this article was the literature review. As a result, the implementation of innovative culture generates a change in the organization that can be managed through change management, accompanied by effective communication between all hierarchical levels.

**Keywords:** Change Management; Innovation Culture; Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança é algo inerente ao ser humano. Todos estão sujeitos à mudança, seja ela boa ou ruim. Ela está presente no cotidiano da sociedade, dos indivíduos e das organizações, sendo rápida, diária e vivenciada em todas as áreas, quais sejam: culturais, sociais, econômicas, naturais e tecnológicas. Estando fortemente influenciada pela globalização e pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que facilitam o compartilhamento de informação e a diminuição das diferenças entre as sociedades, de seus valores e de seus problemas. Como se pode notar nos movimentos econômicos, qualquer mudança econômica em um país, gera mudanças em vários outros setores. Essa dinâmica é descrita por uma das leis da economia que melhor representa essa situação, na qual as demandas por produtos geram implicações nos preços praticados, na valorização de divisas e na escassez de insumos. Muitas mudanças precisam ser administradas pelas organizações.

Em um ambiente de rápidas mudanças nos deparamos com uma questão que sempre foi enfrentada pelas pessoas desde o início dos tempos: a mudança. No entanto, a cada dia que passa, há uma diferença fundamental neste aspecto: a velocidade da mudança. Cada novo dia certamente terá mais e mais mudanças, em uma velocidade que jamais os nossos antepassados viram ocorrer. Tudo isso, por conta da capacidade de transferência de informações que a tecnologia nos proporciona, encurtando distâncias em um mundo globalizado (RODRIGUEZ, 2005, p. 8).

Rodriguez (2005) presume que tais mudanças são percebidas pelas empresas como um diferencial que as mantém atuantes em um mercado extremamente dinâmico e competitivo.

As mudanças interferem diretamente nas organizações, uma vez que as organizações são vistas pela administração como sistemas abertos, que influenciam e são influenciados pelas alterações que ocorrem no meio em que estão inseridos. As mudanças nas organizações derivam dos ambientes externo, interno ou da combinação dos dois. Qualquer que seja a razão, o processo de mudança precisa ser gerenciado para que seus objetivos sejam atingidos.

As organizações, por sua vez, “[...] são formadas por pessoas, dentro e fora delas [...], portanto as pessoas vêm antes, durante e depois das organizações” (CHIAVENATO, 2010, p. 4). Sendo as pessoas responsáveis pela implantação e operacionalização das atividades, quaisquer alterações organizacionais provocam modificações na rotina de trabalho. Deste modo, a modificação ou adaptação organizacional envolve a necessidade da criação de ferramentas que favoreçam a predisposição dos integrantes a acolherem os novos procedimentos.

Silva e Valentim (2018, p. 461) corroboram com Takeuchi e Nonaka (2008) com relação ao fato de que:

[...] a geração e o compartilhamento do conhecimento só existem pela ação das pessoas, apenas as pessoas podem gerar um novo conhecimento que será compartilhado e usado para a geração da inovação que, por sua vez, exige interação social interna e externa à organização.

Assim sendo, o diferencial competitivo de uma organização não está mais concentrado em seu ativo imobilizado, mas em seu ativo intangível, como a inteligência competitiva e a capacidade inovativa advinda de seu capital humano (SILVA; VALENTIM, 2018).

A capacidade inovativa da organização faz parte de suas estratégias e é vista como uma vantagem competitiva perante o mercado. Caso a empresa não possua uma estratégia de inovação e venha a fazê-la, passará por um processo de mudança interna para a sua implantação.

Para a maioria das organizações a mudança deve ser uma constante, e essas mudanças intensificam a competitividade, pois exigem mudanças na estratégia, na tecnologia adotada e usada, no sistema de trabalho e no estilo de gestão. Além disso,

abordar a cultura organizacional mediante análise dos valores, das crenças e dos padrões de comportamento que orientam o desempenho organizacional (MARTINS; MARTINS, 2002) contribui também para a adaptação à necessidade de mudança.

Contudo, para que os integrantes possam executar as suas funções de acordo com as mudanças e os valores da organização, faz-se necessário garantir que todos tenham conhecimento dos princípios organizacionais, disseminados na cultura da organização.

Através da mudança, pode-se retificar valores, normas e rotinas, gerando impactos sobre a cultura vigente na organização. Conforme se discute no ambiente empresarial, organizações de sucesso têm culturas que atraem, mantêm e recompensam os integrantes que desempenham seu trabalho mediante o cumprimento das metas estabelecidas pela organização (DIAS, 2013). Assim, a implantação da cultura de inovação pode variar entre as organizações, sendo modelada de acordo com a cultura organizacional e a gestão dessa mudança.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar a integração entre os temas implantação da cultura de inovação e gestão da mudança em organizações empresariais.

Para atingir o objetivo geral apresentado, o método de pesquisa escolhido para desenvolvimento do artigo foi a pesquisa bibliográfica.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 GESTÃO DA MUDANÇA**

O advento das TIC trouxe consigo o dinamismo, permitindo o compartilhamento de dados e informações de maneira praticamente instantânea, fazendo com que as organizações tenham acesso às informações de seus concorrentes, clientes, fornecedores e outros stakeholders independentemente de sua localização. Do mesmo modo os clientes e stakeholders também possuem acesso às informações das organizações e do contexto em que se encontram, tornando o meio organizacional mais exigente e imediatista.

Diante desse contexto a mudança está presente no cotidiano das organizações, seja para atender melhor a seus clientes, acionistas ou melhorar a competitividade.

A mudança organizacional é vista por Fernandes (2005, p. 17) como “[...] uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva às realidades do mercado.”

De acordo com Wood Jr. (1992, p. 76) a “[...] mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia”.

A mudança organizacional é um processo que altera e transforma a estrutura, os processos, os recursos, atitudes e valores, e a cultura organizacional. Ela pode ocorrer estruturalmente mediante a alteração de processos e procedimentos operacionais, porém para que seja efetiva se faz necessária a alteração do comportamento humano, pois as organizações são compostas por pessoas e são elas que colocam em prática o que a organização almeja.

A fim de que a mudança ocorra de forma bem-sucedida é preciso um processo de gestão da mudança, envolvendo todos os colaboradores da empresa em todos os níveis hierárquicos.

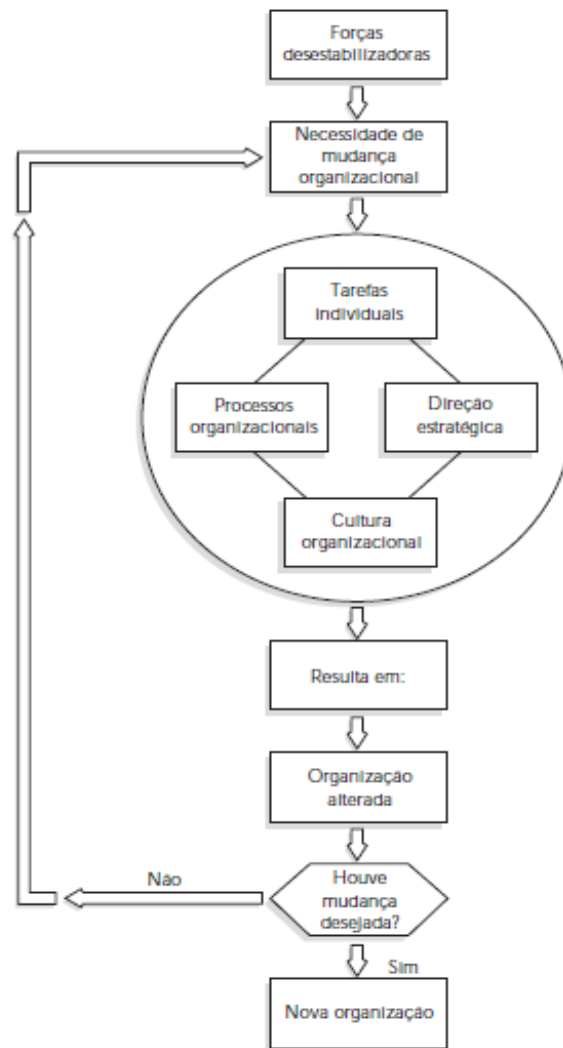
De acordo com Ilharco (2003, p. 103) a gestão da mudança está relacionada “[...] ao envolvimento, a comunicação, a motivação, a aprendizagem e ao faseamento das soluções a implementar”. Sendo a mudança uma alteração na estrutura e no comportamento, faz-se necessária sua explanação e uma comunicação ativa para que as pessoas não se tornem resistentes a ela.

Os principais elementos na gestão da mudança são o envolvimento dos colaboradores e a comunicação clara e ativa, pois as pessoas precisam saber o que será mudado, porque será mudado e o que se espera delas nesse processo.

A fim de ter sucesso na implantação da mudança é necessário um planejamento organizacional, no qual sejam identificadas as ações, prazos e resultados esperados de cada área dentro do processo de mudança.

A Figura 1 demonstra como se dá o processo de mudança dentro da organização.

**Figura 1** – Processo da mudança organizacional



Fonte: Fernandes (2005, p. 18)

**Descrição da imagem:** Fluxograma do processo de mudança organizacional. O fluxo inicia com as frase “forças estabilizadoras” descritas dentro de um retângulo, seguido por uma seta voltada para baixo apontando para o próximo retângulo com a frase “necessidade de mudança organizacional”, seguido por outra seta voltada para baixo apontando para um círculo composto por quatro retângulos ligados por quatro linhas formando um losango, o primeiro retângulo localizado no topo do losango possui a frase “tarefas individuais”, o segundo retângulo (a esquerda) possui a frase “processos organizacionais”, o terceiro retângulo (a direita) possui a frase “direção estratégica” e o último retângulo (na base) possui a frase “cultura organizacional”. Abaixo do círculo está uma seta voltada para baixo, apontando para um retângulo com a frase “resulta em:”, seguido por outra seta voltada para baixo apontando para um retângulo com a frase “organização alterada”, seguido por outra seta voltada para baixo apontando para um hexágono com a questão: “houve mudança desejada?”, abaixo do hexágono aparece uma seta voltada para baixo apontando para um retângulo com a frase “nova organização”, com a palavra “sim” em cima do retângulo ao lado direito, ao lado esquerdo do hexágono está uma seta voltada para a esquerda com a palavra “não” descrita acima, seguida de uma seta voltada para cima, acompanhada por outra seta voltada para a direita apontando para o segundo retângulo com a frase “necessidade de mudança organizacional”. Toda a escrita está na cor preta, em caixa baixa, todas as formas geométricas possuem borda preta e preenchimento na cor branca.

O processo se inicia pelas forças desestabilizadoras, sendo essas forças de caráter interno (processos, procedimentos, valores, etc.) ou externo à organização (política,

econômica, etc.). O segundo passo é verificado pela necessidade de mudança que essas forças geram na organização. Após identificada a mudança, ela irá se expressar em tarefas individuais, direção estratégica, processos organizacionais e na cultura organizacional. Caso a gestão seja eficaz, os resultados esperados serão alcançados e a mudança acontecerá, caso contrário o processo precisará ser iniciado novamente mapeando o que foi feito de forma equivocada na fase anterior (FERNANDES, 2005).

A gestão da mudança é a única ferramenta que pode solucionar problemas e dificuldades complexas das organizações perante as incertezas geradas pelo ambiente externo (FERNANDES, 2005).

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é vista como um facilitador da convivência entre os integrantes da organização, estabelecendo o conceito do que é certo ou errado, próprio ou impróprio, facilitando a comunicação e a realização dos objetivos organizacionais, e inclusive gerando segurança emocional para aqueles que vivem nos ambientes organizacionais, na medida em que as pessoas saibam o que delas é esperado (LEVORATO, 2018).

Schein (2009, p. 17), descreve a cultura organizacional como “[...] o clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou os valores expostos e o credo de uma organização”. Além disso, entre as ideias mais difundidas pelo autor, consta o fato de que a cultura é o meio para conseguir integração interna e adaptação do grupo ao ambiente externo. Isto é, sem ela, torna-se impossível integrar os interesses dos envolvidos, bem como se apropriar e reagir adequadamente às influências e ameaças presentes no ambiente. Assim, a capacidade de mudança organizacional está associada às características de sua cultura.

Outro autor com abordagem bastante difundida no meio organizacional é Hofstede (2003, p. 19), que retrata a cultura organizacional como “[...] a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, face a outro”. Tal compreensão é resultado de uma pesquisa realizada junto à empresa IBM, em diversos países, cuja finalidade era, justamente, buscar compreender se a cultura nacional influencia nas características da cultura organizacional, o que ao final da pesquisa, ficou bastante evidente.



Morgan (2000, p. 159), autor da área de Teoria das Organizações, define cultura organizacional como: “Valores comuns, crenças comuns, significados comuns, e interpretações compartilhadas”. Identificados na organização por meio das relações entre os colaboradores, no modo como se expressam e se vestem, em sua estrutura física (layout), entre outros compartilhamentos explícitos e implícitos.

Segundo Woida (2012, p. 43) “[...] a cultura organizacional é uma variável sobre a qual se pode promover mudança, cuja necessidade é herdada da Administração e da tradição de controlar os resultados de qualquer elemento que exista no ambiente organizacional”.

No que diz respeito à Freitas (1999, p. 97), esta autora considera que “[...] através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis.”

Frequentemente a cultura organizacional é descrita como sendo forte, todavia, essa força vem do senso de compartilhamento, da estabilidade estrutural dos seus pressupostos, garantindo um senso de identidade aos que estão imersos naquela cultura; vem da profundidade com que seus pressupostos estão enraizados nos aspectos inconscientes das pessoas; vem da integração de todos os seus aspectos em um paradigma maior. Esse enraizamento mostra a dificuldade de se mudar uma cultura em curtos espaços de tempo. Ou seja, assim como é difícil instalar novas crenças e valores, também é difícil abandonar aquilo que está arraigado dentro de uma unidade social.

Para criar e manter uma cultura, suas percepções, normas e seus valores devem ser afirmados e comunicados aos integrantes da organização de forma concreta.

Os integrantes devem conhecer a cultura organizacional para atuarem de acordo com os princípios e valores da organização, além de participarem de capacitações e outros processos de socialização (inserção) para que suas atividades sejam realizadas em seu ambiente de trabalho.

A cultura guia o comportamento e as decisões dos membros da organização, tendo uma influência direta no desempenho organizacional. O comportamento dos indivíduos na organização tanto influencia como é influenciado pela cultura organizacional (MARCHIORI, 2008).



A cultura é vista por Ahmed (1998) e Porém et al. (2016) como o principal agente da inovação, assim, para ser inovadora a organização precisa desenvolver uma cultura de inovação.

### **2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO**

A inovação surge da combinação de conhecimentos existentes na criação de novas alternativas. Sendo “[...] fruto da interação e compartilhamento de conhecimento explícitos e tácitos em diferentes ambiências” (SILVA; VALENTIM, 2018, p. 452).

Thomas Edison, conhecido como um gênio inventor, empregava velhas ideias, materiais ou objetos em novas aplicações (HARGADON; SUTTON, 2005), constituindo um exemplo de construção e ampliação da inovação.

De acordo com Hargadon e Sutton (2005), as empresas inovadoras utilizam antigas ideias para a criação de novas, trabalhando da seguinte forma: capturando boas ideias, mantendo as ideias vivas, imaginando novos usos para as ideias antigas, e testando conceitos oportunos.

Segundo Schumpeter (1982, apud Porém et al., 2016, p. 98), “[...] o motor que move o desenvolvimento do capitalismo é a inovação”.

A implantação da inovação organizacional necessita de recursos financeiros, materiais e pessoais. Além de desenvolver uma cultura de inovação, que alterará processos internos e o comportamento das pessoas.

Para Faria e Fonseca (2014, p. 380) “[...] a cultura de inovação necessita de mecanismos de coordenação e interação que abranjam trocas de informações e conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento do conhecimento que é a base da inovação”.

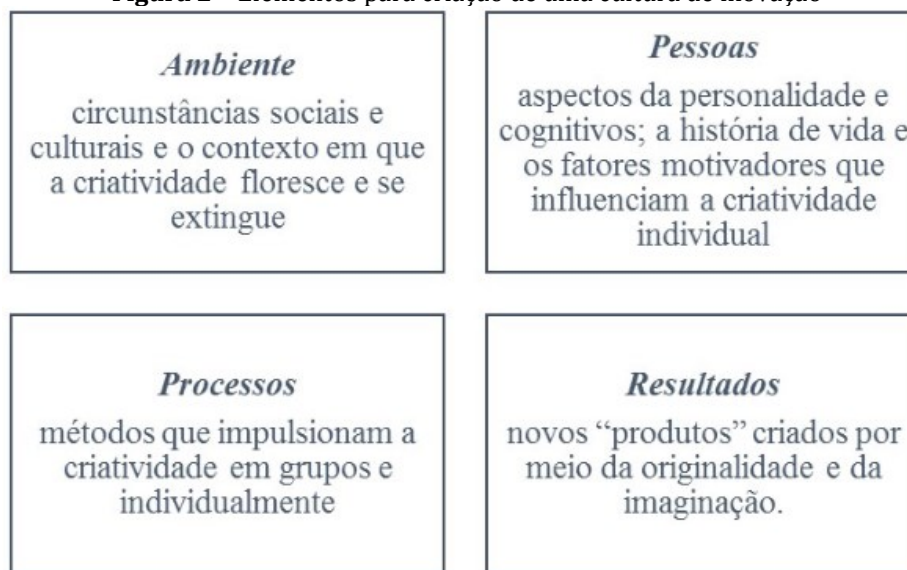
Porém et al. (2016, p. 107) concluem que as

[...] organizações cuja comunicação esteja alinhada aos seus princípios e valores e seja considerada competência essencial e constituinte da mesma tenderiam a criar ambientes para o diálogo permanente, aberto e para o empoderamento de seus agentes, reforçando em cada ação comunicativa o seu interesse para a construção de uma cultura de inovação.

Chesbrough (2006) destaca que a organização que possui capacidade inovativa dispõe de alta capacidade de destaque e perpetuação em um mercado extremamente competitivo.

Prego (2014) elaborou uma estrutura composta por quatro elementos para promoção da cultura de inovação dentro da organização, demonstrada na Figura 2.

**Figura 2** – Elementos para criação de uma cultura de inovação



Fonte: Prego (2014, p.29)

**Descrição da imagem:** Quatro retângulos com borda preta com preenchimento em branco, cada um com uma frase escrita dentro. O primeiro, localizado na parte superior à esquerda, é denominado ambiente e possui a frase “circunstâncias sociais e culturais e o contexto em que a criatividade floresce e se extingue” descrita em seu interior; o segundo, localizado na parte superior a direita, é denominado pessoas e possui a frase “aspectos e personalidade e cognitivos; a história de vida e os fatores motivadores que influenciam a criatividade individual” descrita em seu interior; o terceiro, localizado na parte inferior à esquerda, é denominado processos e possui a frase “métodos que impulsionam a criatividade em grupos e individualmente” descrita em seu interior; o quarto, localizado na parte inferior a direita, é denominado resultados e possui a frase “novos produtos criados por meio da originalidade e da imaginação” descrita em seu interior.

De acordo com a estrutura proposta por Prego (2014) a cultura de inovação pode ser identificada no elemento ambiente, no qual verifica-se a inovação no contexto da organização; no elemento pessoas, onde encontram-se os funcionários que a colocarão em prática; no elemento processos, no qual é possível identificar os processos existentes e quais serão alterados; e, por último, no elemento resultados, que apresenta os resultados esperados (a implantação), sendo todos integrados pela comunicação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo foi desenvolvido por meio da pesquisa bibliográfica, descrita por Marconi e Lakatos (2017) como um levantamento de referências já publicadas, em forma de artigos científicos (impressos ou virtuais), livros, teses de doutorado e dissertações de mestrado, com o intuito de colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto. Nesse sentido, tal método demanda um padrão para coleta, seleção e leitura dos materiais, que no caso da presente pesquisa, enfatizou identificar a aplicação da gestão da mudança no processo de implantação da cultura de inovação em organizações empresariais.

Para o desenvolvimento da pesquisa, buscou-se ressaltar a natureza teórica e exploratória de modo seletivo, mediante documentos considerados relevantes a fim de obter uma melhor compreensão dos temas e sua inter-relação.

A coleta de dados baseou-se nos seguintes parâmetros: parâmetro temático (obras relacionadas ao objeto de estudo, considerando a correlação entre os temas); parâmetro linguístico (obras nos idiomas português, inglês e espanhol); (livros, portal de periódicos CAPES/MEC, biblioteca eletrônica Scientific Electronic Library Online (SciELO) e dissertações e teses da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)); e o parâmetro cronológico de publicações (o universo pesquisado contemplou o período de 1998 a 2020). As palavras-chave utilizadas na consulta a tais bases foram: gestão da mudança e cultura de inovação.

Assim, a partir da coleta e seleção dos materiais, seguiu-se a sugestão de leitura e verificação dos materiais dada por Lima e Mito (2007), norteando-se sempre pela identificação da integração entre a cultura de inovação e a gestão da mudança em organizações empresariais. Para isso, tais autoras (2007, p. 41) sugerem uma sucessão de tipos de leituras que devem ser realizadas para se chegar às informações centrais e que ajudam a dar soluções aos problemas de pesquisa levantados, devem ser: leitura de reconhecimento do material bibliográfico; leitura exploratória; leitura seletiva; leitura reflexiva ou crítica; e, por fim, a leitura interpretativa, na qual busca-se

[...] relacionar as ideias expressas na obra com o problema para o qual se busca resposta. Implica na interpretação das ideias do autor, acompanhada de uma inter-relação destas com o propósito do pesquisador. Requer um exercício de associação de ideias, transferência de situações, comparação de propósitos, liberdade de pensar e capacidade de criar.

Desse modo, o roteiro de observação dos materiais buscou por extrair dos materiais identificados nos diferentes tipos de leitura, a integração entre a cultura de inovação e a gestão da mudança.

#### 4 DISCUSSÃO

A implantação da cultura de inovação na organização trará mudanças que precisam ser gerenciadas para que sua inserção ocorra de forma eficaz. Mudança, essa, que poderá impactar a cultura organizacional.

Pascale *et. al.* (2005) em seu estudo com grandes empresas americanas, concluíram que as mudanças organizacionais propostas por algumas empresas como Sears, Shell e Exército americano foram prejudicadas pela cultura organizacional.

A cultura é manifestada através da comunicação, uma vez que a comunicação cria e recria realidades, sendo descrita como a interação entre os indivíduos dentro da organização (MARCHIORI, 2008; CALDAS, 2010).

A mudança precisa ser planejada e comunicada dentro da organização, além de ser disseminada sempre pelo topo da pirâmide hierárquica da empresa (alta gestão) para que possa ser demonstrado a todos os funcionários que essa mudança foi assumida pela empresa e espera-se que todos tenham a mesma postura.

Martins e Martins (2002, p. 58) descrevem que

[...] em meio à mudança, organizações e líderes estão tentando criar uma estrutura institucional na qual a criatividade e a inovação sejam aceitas como normas culturais básicas. Deixando claro que “as regras não escritas no jogo” (as normas de comportamento) e valores compartilhados influenciam a moral, o desempenho e a aplicação da criatividade e da inovação de diferentes maneiras.

Dado que as organizações são constituídas por pessoas, a mudança só se dará quando as pessoas que nelas trabalham mudarem a mentalidade e assumirem seu papel de agentes da mudança. Silva e Valentim (2018, p. 462) ressaltam que “[...] promover uma cultura organizacional voltada à inovação e ao compartilhamento do conhecimento tácito faz-se necessário para todas as organizações que pretendem evoluir ou simplesmente sobreviver na sociedade atual”.

Herzog (1991, p. 6):

[...] considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto o nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Fazendo um paralelo entre as Figuras 1 e 2 é possível verificar que os elementos para criação da cultura de inovação (Figura 2) estão refletidos dentro do quadrante da mudança organizacional (Figura 1), sendo a implantação da cultura de inovação uma alteração na organização, em relação ao elemento ambiente mediante a cultura organizacional; no elemento pessoas através das tarefas individuais e na alta direção; no elemento processos por meio dos processos organizacionais e pelo elemento resultados gerando a organização alterada. Ressaltando que todos interagem pela comunicação.

A Figura 3 ilustra o processo de comunicação e mudança de acordo com a estrutura hierárquica da organização. O nível estratégico é composto pela alta direção da empresa (CEO, presidente, diretor, entre outros), a parte mais alta da pirâmide hierárquica, em que são definidas as estratégias e metas organizacionais que serão comunicadas em toda a organização (níveis tático e operacional). Já o nível tático está no meio da estrutura, composto por gerentes, supervisores, entre outros, esses membros são responsáveis pela comunicação e fragmentação da estratégia em processos para que o nível operacional possa colocar em prática e alcançar as metas previstas pela alta direção. Na base da pirâmide está o nível operacional, composto pelas pessoas que estão na operação, aquelas que colocam as estratégias em prática.

Concomitantemente aplicou-se na Figura 3 os quatro elementos para criação da cultura de inovação dentro da organização, propostos por Prego (2014), conforme Figura 2. Os elementos ambiente e pessoas são vistos na estrutura hierárquica como um todo (níveis estratégico, tático e operacional), já os elementos processos e resultados são vistos nos níveis tático e operacional, em que as estratégias são traduzidas nos processos que serão colocados em prática a fim de alcançarem as metas organizacionais (mudanças propostas, implantação da cultura de inovação).

Figura 3 – Comunicação da mudança e da cultura de inovação na organização empresarial



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

**Descrição da imagem:** Ilustração de pessoas representando os níveis hierárquicos de uma organização. Sendo o nível estratégico composto pela ilustração de uma pessoa com a escrita na cor azul; o nível tático composto pela ilustração de duas pessoas com a escrita na cor vermelha; o nível operacional composto pela ilustração de sete pessoas com a escrita na cor bege. As figuras estão inseridas em um quadrado de borda preta, na parte externa do quadro estão as palavras “ambiente”, “pessoas”, “comunicação”, “processos” e “resultado” na cor vermelha indicadas por duas flechas pretas.

A fim de que as metas que virão com a mudança (implantação da cultura de inovação) sejam alcançadas, é necessária a boa comunicação entre todos os níveis para que as estratégias previstas pela alta direção sejam realmente operacionalizadas pela base da pirâmide.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda mudança traz consigo incertezas, mas também oportunidades. Nenhum conhecimento, seja ele tácito ou explícito, permanece estático com a mudança. Foi possível ratificar que valores, normas e rotinas, próprios da cultura organizacional, influenciam fortemente a gestão da mudança com foco no direcionamento para a construção de uma cultura de inovação.

A implantação da cultura de inovação na organização empresarial trará consigo mudanças estruturais, processuais e comportamentais. Mudanças, essas, que precisam ser gerenciadas através do alinhamento com a cultura da empresa e serem disseminadas

em toda a organização em um nível top down (de cima para baixo da pirâmide hierárquica), via comunicação clara e objetiva.

Foi possível traçar convergências entre o processo de mudança organizacional e os elementos para criação de cultura de inovação. Nessa perspectiva, se evidencia que as organizações são compostas por pessoas e são elas que colocam em prática o que a organização almeja, ratificando mais uma vez a necessidade de atentar para elementos culturais competentes em contribuir para a promoção de uma cultura voltada ao compartilhamento de conhecimento e receptiva à mudança, fatores que levarão a cultura e respectivamente a organização como um todo, a um comportamento inovador.

A organização que não compreender a tempo as mudanças do meio em que está envolvida provavelmente não conseguirá sobreviver. Essa sobrevivência percorre as pessoas, a cultura organizacional, os processos, a comunicação e a tecnologia.

É evidente que aplicar qualquer mudança na cultura de uma organização, seja ela inovadora ou não, requer atenção com os demais processos usados para perpetuar e consolidar uma cultura em um grupo. Os comportamentos organizacionais são um reflexo dessa cultura, de forma que ela interfere diretamente não apenas no modelo mental, mas também nas práticas adotadas por todos os membros de uma organização, implicando, portanto, na necessidade de se adotar facilitadores para a inovação, para a criatividade e construção de conhecimento relevante para a organização, capazes de promover as permissões, crenças e rituais necessários para valorizar a gestão da mudança.

## REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz Khalid. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998

CALDAS, M. O nexa comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene Regina. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 29-46.

CHESBROUGH, Henry. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.



FARIA, Maria de Fátima Bruno; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, p. 372-396, Jul./Ago. 2014.

FERNANDES, Ester Amorim Nogueira. **Gestão da mudança organizacional**. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

HARGADON, Andrew; SUTTON, Robert I. Como construir uma fábrica de inovação. In: RODRIGUEZ; Martius Vicente Rodriguez (Org.). **O valor da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HERZOG, John P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, 42(3):6-11, Mar. 1991.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

ILHARCO, Fernando. **Filosofia da informação: Uma introdução à informação como função da acção, da comunicação e da decisão**. Lisboa: SerSilito, 2003.

LEVORATO, Danielle Cristine da Silva. **Cultura organizacional como elemento facilitador na implantação do programa de compliance na área de infraestrutura da Odebrecht Engenharia e Construção**. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálise**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MARTINS, Ellen; MARTINS, Nico. An organizational culture model to promote creativity and innovation. **SA Journal of Industrial Psychology**. Cape Town: African Online Scientific Information Systems, n. 28, v. 4, p. 58-65, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. São Paulo: Atlas, 2000.

PASCALE, Richard; MILLEMANN, Mark; GIOJA, Linda. Mudando a maneira como mudamos. In: RODRIGUEZ; Martius Vicente Rodriguez (Org.). **O valor da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORÉM, Maria Eugênia; GUARALDO, Tamara de Souza Brandão; CABRAL, Raquel; ANDRELO, Roseane. Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações: breves reflexões. **Comunicação & Informação**. Goiânia, v. 17, n. 33, p. 95-111, jan-abr 2016.

PREGO, Juan. Cómo crear una cultura de innovación que funcione. **Harvard Deusto business review**. Barcelona, n. 239, p. 27-33, 2014.

RODRIGUEZ; Martius Vicente Rodriguez (Org.). **O valor da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Elaine da; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**. Londrina, v. 23, n. 1, p. 450-466, dez. 2018.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WOIDA, Luana Maia. **Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – UNESP, Marília, 2013.

WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, n. 32 (3), p. 74-87, jul./ago. 1992.