

**ISAE – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – CURITIBA  
MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS – TURMA 3/2013**

**MARIANA REGINA MELLA**

**OS MODELOS MENTAIS E A INOVAÇÃO NAS ROTINAS  
ADMINISTRATIVAS**

**CURITIBA  
2015**

**MARIANA REGINA MELLA**

**OS MODELOS MENTAIS E A INOVAÇÃO NAS ROTINAS  
ADMINISTRATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado como requisito para obtenção  
do grau do MBA em Gestão Estratégica de  
Empresas, turma 3/2013, pelo Instituto  
Superior de Administração e Economia do  
Mercosul – ISAE, filiada à Fundação  
Getúlio Vargas.

**ORIENTADOR  
PROF. TOMAS DRUNKENMOLLE**

**CURITIBA  
2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, por sempre estar ao meu lado, me apoiar em meus projetos e no alcance dos meus objetivos.

Aos Mestres, professores e orientadores, pela disponibilidade, dedicação e compartilhamento de conhecimento.

Aos colegas de classe, pela integração e contribuição para o meu desenvolvimento e aproveitamento do curso.

A todos aqueles que de alguma forma torceram ou incentivaram a concretização deste trabalho e dessa importante etapa.

## **RESUMO**

A alteração dos modelos mentais existentes pode levar a diferentes soluções para problemas do cotidiano corporativo.

A perpetuação dos modelos existentes poderá eliminar soluções simples e baratas diminuindo a lucratividade e a inovação das empresas.

As soluções obtidas a partir de diferentes modelos mentais podem trazer benefícios inicialmente não previstos e melhorias significativas dos processos.

Neste trabalho, vimos conceituar modelos mentais, inovação e destacar processos que permitem a alteração de modelos mentais existentes bem como motivos ter como objetivo que tais alterações ocorram.

### **Palavras chaves:**

Modelos mentais; inovação; mudança; processo; negócios.

## **ABSTRACT**

The change in the mental models can lead to different solutions to trivial problems in the corporate routine.

The use of existing models lead to eliminating simple and cheap solutions impacting profit and innovative ability from companies.

Solutions obtained from different mental models can bring benefits that were not expected before and bring significant improvement to processes.

In this essay we bring up the concepts of mental models, innovation and highlight processes that allows for the change of such mental models as well as reasons to make such a change on them.

### **Key words:**

Mental models; innovation; change; process; business.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Espiral do Conhecimento .....	15
Figura 2 - Dados, informação e conhecimento.....	19
Figura 3 - Possíveis comportamentos diante de uma mudança.....	27

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	9
2	As organizações .....	10
2.1	O AMBIENTE de negócios.....	10
2.2	ROTINAS ADMINISTRATIVAS.....	11
3	Modelos mentais.....	11
3.1	O que são modelos mentais?.....	11
3.2	Como surgem esses modelos mentais? .....	12
3.3	A necessidade de adaptação dos modelos mentais .....	13
3.4	Aspectos do conhecimento .....	14
3.4.1	Adquirir e gerar conhecimento .....	16
3.4.2	Dado, informação e conhecimento.....	17
4	A inovação.....	20
4.1	A importância da inovação.....	20
4.2	Tipos de inovação .....	21
4.2.1	Inovação de produto.....	21
4.2.2	Inovação de processo .....	21
4.2.3	Inovação de marketing (mercadológica) .....	21
4.2.4	Inovação organizacional.....	21
4.3	Impacto da inovação - Incremental <i>versus</i> radical .....	22
4.3.1	Inovação incremental .....	22
4.3.2	Inovação radical .....	22

5	Mudança organizacional.....	22
5.1	Resistência à mudança organizacional.....	23
5.2	Formas de resistência.....	26
5.3	Como inovar.....	28
6	Conclusão.....	31
7	Referências bibliográficas.....	32

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta os conceitos de organização, o qual incorpora ambiente de negócios e rotinas administrativas, modelos mentais, inovação e as formas como ambos se inter-relacionam. Apresenta-se, também, uma análise dos impactos da mudança dos modelos mentais no processo inovativo buscando soluções diferenciadas e melhora no nível de competitividade das empresas através do aumento de sua capacidade de inovar, por mais que o ambiente seja tendencioso ao conformismo por suas atividades rotineiras.

Conceituamos os passos que nos levam de meros dados ao conhecimento e como as interações humanas são necessárias para essa evolução, bem como apresentamos, alguns fatores comuns no que diz respeito à resistência a mudanças.

No capítulo 2 – Modelos mentais –, apresentamos o conceito de modelos mentais, como estes são formados e qual o processo a seguir para realizar mudanças nos modelos mentais que possuímos.

No capítulo 3 – A Inovação –, apresentamos a inovação, suas formas e conceitos. Ressaltamos a importância de inovar, e discutimos os impactos da inovação radical e da inovação incremental.

No capítulo 4 – Adquirir e gerar conhecimento – diferenciamos dados, informação e conhecimento e o processo necessário para adquirir e gerar conhecimento.

No capítulo 5 – Resistência à mudança organizacional –, apresentamos algumas das formas de resistência comumente encontradas nas organizações. Listamos maneiras como as mesmas se apresentam nas organizações para os indivíduos e a coletividade.

No capítulo 6 – Como inovar –, apresentamos como, partindo dos modelos mentais e sua mudança, geramos inovação e competitividade para as empresas.

## **2 AS ORGANIZAÇÕES**

Organização é definida como a estrutura ou a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada. A definição tem dois aspectos inter-relacionados: estrutura e processo. A estrutura consiste em uma rede de relacionamento específico entre indivíduos, posições e tarefas. Processo refere-se às funções gerenciais pelas quais as organizações são criadas, adaptadas e mudadas continuamente. Ambos os aspectos são importantes. A estrutura ajuda-nos a observar e a classificar os principais aspectos da anatomia organizacional e a compará-los com outras organizações. O processo enfoca as ações administrativas que criam e mudam a estrutura (Kwasnicka, Introdução à administração, 2010).

Para Oliveira (2012), organização é a instituição legalmente construída, com a finalidade de oferecer produtos e/ou serviços para outras organizações e/ou para os consumidores do mercado em geral. Enquanto, na obra “Administração: princípios e tendências” podemos verificar que organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns (Lacombe & Heilborn, 2008).

### **2.1 O AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

O ambiente atual dos negócios tem sido marcado pelo fenômeno da globalização, que pode ser descrito como um processo inexorável que atinge todos os mercados produtivos e de consumo, provocando mudanças em valores e crenças, forçando alterações de comportamentos profissionais, interferindo profundamente nos modelos e práticas de gestão, ameaçando a sustentabilidade de muitas empresas. Esse contexto tem imposto exigências, como flexibilidade, trabalho em equipe e cooperação entre as pessoas, o que altera e confere relevância ao papel do líder, fazendo emergir a necessidade de aprofundar o conhecimento da liderança como relacionamento e troca entre líder e seguidores, em diferentes planos: social, simbólico e cultural (Tonet, Bittencourt, Costa, & Ferraz, 2012.).

Assim exposto, os líderes que atuam em organizações empresariais ou públicas precisam, de um lado, ser capazes de modelar o comportamento dos liderados, criando estímulos que os inspirem a realizar os objetivos organizacionais e,

de outro, estabelecer controles eficazes que rapidamente os coloquem a par do que ocorre a sua volta e lhes dê segurança para prestar contas da gestão que realizam, tanto a stakeholders quanto a sociedade de uma forma geral (Tonet, Bittencourt, Costa, & Ferraz, 2012.).

## **2.2 ROTINAS ADMINISTRATIVAS**

Todo escritório, comércio ou empresa exige um profissional que saiba bem as diversas rotinas administrativas. Exigindo assim um colaborador capaz de atender prontamente com habilidade e competência qualquer departamento da empresa. Rotina administrativa é formada por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico, científico e domínios de tecnologias. A qualidade nos processos administrativos requer métodos, técnicas, normas e até inovações (Costa, 2014).

Dentro das rotinas administrativas há a preocupação de que não haja estagnação do colaborador que executa a mesma. Por mais que as atividades venham a ser repetitivas e rotineiras, devemos estar sempre buscando a melhor forma de executá-la, atentos a eficácia dos processos.

Com base nessas definições, pode-se observar que as organizações são compostas de diversas variáveis, dentre elas o capital humano e sua complexidade, o qual estudaremos a seguir a partir dos modelos mentais, com o intuito de incentivar a eficiência mesmo em ambientes tendenciosos a não inovação.

## **3 MODELOS MENTAIS**

### **3.1 O QUE SÃO MODELOS MENTAIS?**

Vivemos constantemente cercados por pessoas com visões e pressupostos diferentes dos nossos. Mesmo quando abordamos um mesmo tema, a percepção de diferentes pessoas raramente será a mesma, considerando que cada indivíduo carrega consigo uma bagagem específica. Para melhor compreender esse fenômeno que influencia todas as áreas da nossa vida existe o estudo dos modelos mentais. De acordo com Peter Senge:

*Modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações, ilustrações, imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nosso comportamento. É comum julgarmos pessoas e situações à luz dos nossos preconceitos, dos pressupostos que residem na profundidade do nosso ser (Senge, 1990, p. 17).*

Basicamente, a expressão “modelos mentais” é usada para descrever os processos cerebrais usados para dar sentido ao mundo que nos cerca. É a nossa representação do mundo e de quem somos (Wind, Crook, & Gunther, 2005). Nossa mente guia nossas escolhas, sejam elas na vida pessoal ou profissional, guia nossos julgamentos, previsões e reações, portanto, para compreendermos o mundo a nossa volta é preciso primeiro compreender o modo como pensamos. Para mudarmos o mundo que nos cerca, tal estudo se faz ainda mais necessário.

### **3.2 COMO SURGEM ESSES MODELOS MENTAIS?**

Estudos da neurociência mostram que nossas percepções das coisas externas são provenientes em maior parte dos padrões localizados dentro de nossa própria mente do que o que realmente vemos do lado de fora (Wind, Crook, & Gunther, 2005). Ou seja, nem sempre o que vemos corresponde a realidade pura, mas sim a uma construção da nossa mente sobre determinado assunto. Em uma pesquisa, o neurofisiologista americano, Walter Freeman constatou que nossos olhos e ouvidos recebem constantemente informações que não são todas processadas pelo nosso cérebro, que a atividade neural desaparece no córtex devido a um estímulo sensorial: “Esse estímulo entra no cérebro, onde algo que parece ser um padrão interno aparece, e a mente o usa para representar a situação externa” (Wind, Crook, & Gunther, 2005, p. 57). Consequentemente, cada cérebro cria seu próprio mundo.

Em primeiro lugar, nossos mundos são criados a partir da nossa predisposição genética, o que engloba nossa personalidade, a base do que verdadeiramente somos. Já nascemos com características que vão nos influenciar por toda a vida. Posteriormente, a experiência aparece com a capacidade de moldar nossas predisposições genéticas e ajudar a construir nossa realidade (Wind, Crook, & Gunther, 2005).

A educação proporciona, de uma forma ampla, a base do que será a nossa visão de mundo. Costumamos nos cercar de pessoas com experiências semelhantes nesse sentido, por exemplo, uma pessoa mais envolvida com a área de humanas terá

uma visão diferente de alguém que se identifica mais com a área de exatas, e a proximidade com pessoas que compartilham deste mesmo interesse terá relevância na construção da visão de mundo do indivíduo. Juntamente com a educação está o treinamento que recebemos para lidar com novas atividades e transições, que também exerce considerável influência no nosso modo de ver as coisas (Wind, Crook, & Gunther, 2005).

Inegavelmente, as pessoas a nossa volta também exercem influência sobre nós, desde os que estão mais próximos, como familiares e amigos – que com o resultado de suas experiências acabam por nos levar a enxergar as situações de determinada forma –, colegas de trabalho – que influenciam nossa trajetória, seja com incentivos ou limitações –, até mesmo as culturas de massa, tendências temporais da sociedade ou livros. Por fim, sofremos influência das recompensas e incentivos que recebemos para mantermos os modelos mentais em que estamos inseridos e através da nossa própria experiência, com a maneira que reagimos frente aos nossos sucessos ou fracassos. Pessoas que sofreram experiências traumáticas podem ter sua visão de mundo alterada para a vida toda, seja de forma negativa ou positiva, alterando até mesmo modelos mais amplos com os quais se identificavam, como os que envolvem política e religião (Wind, Crook, & Gunther, 2005).

### **3.3 A NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO DOS MODELOS MENTAIS**

Diante de tantas influências, é possível constatar que nossa habilidade de mudar e de nos adaptarmos às incessantes mudanças do mundo em que vivemos é fundamental, e para tal a compreensão dos modelos mentais é de grande importância. Tal premissa se intensifica quando consideramos o ambiente corporativo, onde constantemente nos deparamos com pessoas com modelos diferentes tendo que seguir rumo a um objetivo comum.

*Nas organizações, pode-se perceber que a maioria das estratégias de ação definidas são resultados de uma visão de mundo, diretamente relacionada aos modelos mentais dos gestores da organização. Essa visão pode gerar, como consequência, oportunidades de negócio perdidas (muitas vezes por não questionarmos os modelos vigentes), bem como fracassos organizacionais (por não desenvolvermos modelos robustos que deem conta da complexidade do ambiente) (Wind, Crook, & Gunther, 2005, p. 32).*

Não raramente, os modelos mentais podem se tornar um ponto chave para a compreensão de estruturas organizacionais travadas. De acordo com Senge (1990)

diferentes modelos mentais em uma corporação proporcionam diversas perspectivas, o que pode ser benéfico, uma vez que um líder deve estar sempre aperfeiçoando seus modelos mentais, sem impor os mesmos, e capacitando as pessoas a se adaptarem às mudanças que possam vir a ocorrer. Um líder deve perceber os modelos mentais em um nível pessoal e interpessoal contribuindo para os modelos mentais dos outros de modo a explorarem caminhos rumo ao objetivo comum.

Como o mundo em que vivemos está longe de ser estático, devemos perceber e mudar nossos modelos mentais sempre que necessário, e nos prepararmos para influenciar os modelos dos outros, uma vez que vivemos em sociedade. Mudar nossos modelos é uma tarefa possível de ser feita conscientemente, no entanto requer uma boa dose de observação e coragem para encontrarmos novas visões e superarmos nossos limites. O perigo, hoje, é ficar obsoleto.

### **3.4 ASPECTOS DO CONHECIMENTO**

Organizações brasileiras, tanto privadas quanto públicas, nas últimas décadas, vêm cada vez mais se conscientizando da importância de revisão de seus modelos de gestão frente a grande competitividade existente no mercado (Santos, Pacheco, Pereira, & Bastos Jr., 2001). Nesse sentido, a gestão do conhecimento apresenta grande relevância como parte do processo de inovação de uma empresa neste ambiente incerto, no sentido de que a gestão do conhecimento está conectada à capacidade das empresas de combinar diversas fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolver capacidade inovadora, que se revelam, por exemplo, em novos processos e sistemas gerenciais (Terra, 2008).

*A gestão do conhecimento nas organizações passa, por sua vez, obrigatoriamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo. É evidente que estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e setores em baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica (Terra, 1999). Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. (Terra, 2008, p. 214)*

Os autores NONAKA e TAKEUSHI (1997), classificam o conhecimento em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento explícito é o que pode ser articulado em linguagem formal, de fácil transmissão e comunicação,

enquanto o conhecimento tácito é mais difícil de ser articulado em linguagem formal, nele consiste as experiências individuais, crenças pessoais, sistema de valor, emoções.

Esses conhecimentos se complementam em uma empresa e a interação entre eles é fundamental para o processo de criação do conhecimento na organização de negócios (Santos, Pacheco, Pereira, & Bastos Jr., 2001).

NONAKA e TAKEUSHI (1997), observam que para uma organização ser tida como geradora de conhecimento, este conhecimento deve ser articulado e posteriormente internalizado para se tornar parte de cada pessoa presente na empresa. Esse processo se dá através da realização de uma “espiral do conhecimento”, apresentada a seguir:



Figura 1: Espiral do Conhecimento. Fonte: Nonaka, I. & Takeushi, H. (1997, p. 80).

Na Socialização presente na “espiral do conhecimento” ocorre o compartilhamento de experiências, ou do conhecimento tácito. Na externalização se dá a conversão do conhecimento tácito em explícito e a sua comunicação aos outros. Na Combinação ocorre uma sistematização de conceitos, como a incorporação do conhecimento à um manual ou à um produto, por exemplo. E a Internalização consiste na incorporação do conhecimento explícito ao tácito, em outras palavras, é quando os novos conhecimentos explícitos que foram formados passam a ser internalizados por pessoas dentro da empresa, tornando-se parte de seu conhecimento tácito. Esse processo recomeça quando um ciclo termina (Santos, Pacheco, Pereira, & Bastos Jr., 2001).

NONAKA e TAKEUSHI (1997) observam ainda que o conhecimento se refere a crenças e compromissos. Para Terra (2008, p. 214):

*[...] a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e “reengenheirado”. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na “cabeça das pessoas.*

A partir disso, a gestão do conhecimento pode consistir em um processo de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos para uma organização, permitindo que a mesma consiga tomar decisões mais assertivas, elaborar melhor suas estratégias em relação à clientes e concorrência, por exemplo. A gestão do conhecimento permite a empresa a administrar seus ativos de conhecimento (Santos, Pacheco, Pereira, & Bastos Jr., 2001).

#### 3.4.1 ADQUIRIR E GERAR CONHECIMENTO

A Era do Conhecimento em que vivemos atualmente, nos brinda como inúmeros desafios face à complexidade do mundo dos negócios e das relações. Fatores como a alta competitividade, produtividade, qualidade e inovação, exigem diferentes formas de pensar e agir, exigindo uma nova postura dos profissionais frente aos desafios impostos.

Segundo Valentim (2002) “a sociedade da informação traz paradigmas da economia, como produtividade e qualidade, cria novos caminhos para o desenvolvimento e exige uma nova postura diante das mudanças sociais. Gerar, obter e aplicar conhecimento passa a ser um item básico para enfrentar estas mudanças”.

Desta forma, podemos entender que gerar, obter e aplicar novos conhecimentos torna-se um fator preponderante para atuação num mercado cada vez mais desafiador e competitivo.

Ainda segundo Valentim (2002) “o que caracteriza uma sociedade como sociedade da informação basicamente é a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicações e tecnologias da informação. A informação, aqui entendida como matéria-prima, como insumo básico do processo, a comunicação/telecomunicação entendida como meio/veículo de disseminação/distribuição e as tecnologias da informação entendidas como infraestrutura de armazenagem, processamento e acesso”.

Na nova economia, os processos estão fortemente amparados pelas estruturas criadas e difundidas na sociedade da informação, as quais são bastante dinâmicas e se encontram em constante evolução.

Para entender o impacto desta evolução na sociedade do conhecimento, é preciso conceituar os termos “dado”, “informação” e “conhecimento”, cujos significados tendem a se confundir, pela proximidade de seus conceitos.

### 3.4.2 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Um conjunto qualquer de dados torna-se informação apenas quando lhe são atribuídos significados por uma pessoa. Se considerarmos que as informações devem gerar conhecimento, faz-se necessária a presença de outra pessoa na absorção das informações, dentro de um determinado contexto. Com isso, notamos que é imprescindível a presença e interação do elemento humano, na transformação de dados em informação e informação em conhecimento. Sua interpretação varia de pessoa para pessoa, baseado em critérios como formação, princípios, valores e visão de mundo.

*Tendemos a considerar que informação é um coletivo de dados. Não é. Um conjunto de dados somente irá constituir uma informação se, para o indivíduo que o recebe, possuir algum significado, o qual é determinado pelo próprio contexto em que aquela pessoa se insere. Se determinados dados não possuírem significado algum para o mesmo simplesmente são desprezados (Silva H. M., 2007, pp. 84-93)(apud CARVALHO; TAVARES, 2001, p.5).*

Como nos ilustra SILVA (2007), “a informação é matéria-prima para as organizações e a auxilia a sobreviver no mercado competitivo”. Partindo deste pressuposto, podemos afirmar que a informação é a base para uma análise detalhada e assertiva do mercado e a posterior definição de estratégias e ações, sejam elas de marketing, comunicação ou inovação. A interação entre as diversas estruturas organizacionais, representadas por suas áreas ou departamentos, também permite aos gestores uma melhor compreensão e diagnóstico sobre a própria organização em si. Conforme afirma Choo (Silva H. M., 2007, pp. 84-93)(apud CHOO, 2003, p. 83) “a informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada”.

*Dado, informação e conhecimento são matérias primas para o processo de inteligência competitiva. O profissional da informação, através dessa atividade, visa apoiar a organização e, através de sua atuação, possibilita maior flexibilidade de atuação no*

*mercado, assim como maior capacidade de inovação. A inteligência competitiva precisa de profissionais qualificados para desenvolver as atividades inerentes a ela (Silva H. M., 2007, pp. 84-93)(apud VALENTIM et al., 2003, p. 18).*

Novamente nos aponta SILVA (2007): “atualmente, há uma grande demanda de informações no espaço organizacional e, nesse contexto, seus colaboradores utilizam informações internas e externas para o desenvolvimento de qualquer atividade e/ou tarefa”. Assim, torna-se imprescindível que a informação seja armazenada, processada e difundida da melhor forma, garantindo sua qualidade e confiabilidade, como forma de gerarmos valor e diferencial competitivo para a organização. Para Choo (Silva H. M., 2007, pp. 84-93) (apud CHOO, 2003, p.119), a informação precisa possuir algumas características como, por exemplo, responder a uma questão, solucionar um problema, subsidiar uma decisão, auxiliar em uma negociação ou dar sentido a uma situação.

*Sabemos [...] que o conhecimento é formado a partir da informação. Entretanto, existe uma variável bastante sutil que, por muitas vezes, esquecemos e que dá ao conhecimento uma característica de fruto ou de produto de uma associação de informações, dentro de um determinado contexto considerado. Isso significa que, assim como informação não é um coletivo de dados, conhecimento também não é um coletivo de informações. Dados carecem de um contexto para se transformar em informação. Da mesma forma, informações carecem de contexto para gerarem conhecimento. E carecem de alguma coisa mais: do talento humano. Uma pessoa pode ter acesso a inúmeras informações, mas se não souber colocá-las em um contexto, interpretá-la diante do mesmo e traduzi-las em uma realidade, não estará gerando conhecimento (Silva H. M., 2007, pp. 84-93) (apud CARVALHO; TAVARES, 2001, p. 46).*

Nos afirma SILVA (2007) que “as organizações estão começando a perceber a importância da informação”. Assim, torna-se complexo administrar o volume e a forma como as informações interagem com seus colaboradores e *stakeholders*, os quais precisam estar bem informados, tornando fundamental saber quais são, de fato, relevantes para determinado momento ou necessidade, sejam eles simples ou complexos.

*Trata-se de uma questão de “inteligência”, ou seja, da habilidade para transformar a imensa massa de dados operacionais que correm nas veias da empresa diariamente em informações consistentes que agreguem valor ao negócio (Silva H. M., 2007, pp. 84-93) (apud TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 57).*

Quando pensamos em vantagem competitiva, especialmente de longo prazo, devemos considerar que é o conhecimento o principal combustível para criar as condições necessárias à inovação, permitindo às empresas uma posição de destaque frente a seus concorrentes, de forma sustentada.

*O conceito de conhecimento, que os teóricos da gestão do conhecimento trabalham, revela relações com a questão social e cultural da organização, isto é, existe um direcionamento às questões relacionadas ao comportamento, a socialização e aos processos culturais, e que possibilitam, maior interação entre os indivíduos no espaço corporativo (Silva H. M., 2007, pp. 84-93) (apud WOIDA; VALENTIM, 2006, p. 6).*

Conforme abordado anteriormente, as organizações encontram-se hoje mais atentas a tudo que envolve a gestão do conhecimento organizacional, o que leva as mesmas a atuarem de forma a criar uma cultura de aprendizagem contínua junto a seu corpo de colaboradores. Como elementos-chave do processo de aquisição e disseminação do conhecimento, as organizações precisam se preocupar com o desenvolvimento e a avaliação contínua das competências, habilidades e atitudes de seu corpo de colaboradores os quais, por sua vez, precisam ver nesta prática um importante instrumento, não apenas para o desenvolvimento ascendente de suas carreiras, como para a criação de um ambiente mais produtivo e colaborativo.

*As organizações que se baseiam no conhecimento entendem que os empregados não são úteis apenas pelo que sabem, mas pelo que continuam a aprender. Se a cultura aprova a aprendizagem contínua, em vez de fazer dela algo que os empregados são forçados a realizar no seu tempo livre, esses empregados tendem a oferecer o seu conhecimento pelo bem geral da organização (Silva H. M., 2007, pp. 84-93) (apud BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 211).*

Para melhor entender os conceitos, usaremos a Figura 2, abaixo, conforme definições de PRUSAK e DAVENPORT (Silva H. M., 2007, pp. 84-93):

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado</li> <li>• Facilmente obtido por máquinas</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação</li> <li>• De difícil captura em máquinas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentemente quantificado</li> <li>• Facilmente transferível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentemente tácito</li> <li>• De difícil transferência</li> </ul>
--	---	---

Figura 2: Dados, Informação e Conhecimento. Fonte: SILVA (2007, pp. 84-93) (apud DAVENPORT, T; PRUSAK, L. 1998, p. 18).

## 4 A INOVAÇÃO

A inovação é um instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso (Drucker, 1986, p. 39).

Em sua obra “Inovação, a vantagem do atacante”, Richard Foster (1988) afirma que “cultivar tradições, edifícios antigos, culturas ancestrais e estilos de vida elegantes é algo gratificante – mas, no mundo da tecnologia, ater-se a métodos ultrapassados de fabricação, linhas de produção antiquadas, mercados em decadência ou atitudes ultrapassadas em relação à administração ou aos trabalhadores é uma receita para o suicídio”.

*É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005).*

### 4.1 A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

Para Antônio Vico Mañas (2003, p. 45), a necessidade de ser competitivo, de manter-se vivo ou de atirar-se e manter-se à frente dos concorrentes é a noção fundamental da frequente procura da inovação.

A inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua. Essa alta capacidade para inovar transforma ideias em produtos, serviços e processos inovadores de forma rápida e eficiente. Como consequência, a inovação permite à empresa lucrar mais (Carvalho, Reis, & Cavalcante, 2011, p. 11).

## 4.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

Dentro do conceito de inovação, é possível identificar algumas especificações, sendo assim, podemos citar alguns tipos de inovação e suas deliberações.

### 4.2.1 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Uma inovação de produto é a introdução de um bem/serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.

Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (OCDE, 2005).

### 4.2.2 INOVAÇÃO DE PROCESSO

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

Foco: redução de custos de distribuição, aumento da qualidade do produto etc. (OCDE, 2005).

### 4.2.3 INOVAÇÃO DE MARKETING (MERCADOLÓGICA)

É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Foco: maior volume de vendas, maior fatia de mercado, mudanças de posicionamento, melhoria da marca/reputação (OCDE, 2005).

A inovação de marketing promove mudança em um dos elos da cadeia, que é o consumidor.

### 4.2.4 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Foco: primordialmente pessoas e a organização do trabalho, bem como a redução de custos e melhoria das competências (OCDE, 2005).

É uma prática bastante difundida na indústria e visa reorganizar os fatores de produção, a fim de aumentar a produtividade e reduzir os custos (Silva, Casagrande, Jr., Lima, Silva, Agudelo, & Pimenta, 2012, p. 28).

### **4.3 IMPACTO DA INOVAÇÃO - INCREMENTAL *VERSUS* RADICAL**

Para que uma inovação seja caracterizada como tal, é necessário que haja impacto significativo, seja no processo, no produto final, em qualquer âmbito da cadeia. Dentre os possíveis impactos, identificamos o impacto que caracteriza a inovação como incremental e como radical.

#### **4.3.1 INOVAÇÃO INCREMENTAL**

Quando existe melhoria no que se faz e/ou aperfeiçoamento do modo como se faz, por exemplo: acrescentar novos materiais, desenhos, ou embalagens, que tornem mais práticos os produtos ou processos anteriormente já existentes; acrescentar utilidades diferenciadas e melhorias evidentes que os tornam mais desejados pelos seus clientes/consumidores e, portanto, mais competitivos.

#### **4.3.2 INOVAÇÃO RADICAL**

Quando as novas ideias resultam em produtos ou processos totalmente novos, que antes não existiam no mercado.

Pode provocar uma ruptura estrutural com o padrão anterior, estabelecendo novas indústrias, novos setores e novos mercados.

## **5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Para Bressan (2001) qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

De acordo com Porras & Robertson (1992) mudança organizacional é o “conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional”.

O processo de mudanças nas organizações é fundamental para a manutenção de sua competitividade no mercado, fator pelo qual busca-se combater a resistência e promover a inovação.

## **5.1 RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Segundo Bortolotti, Sousa e Andrade (2011) "as mudanças acontecem tanto internamente como externamente à organização" e englobam mudanças na tecnologia, implantação de programas de qualidade, mudanças na gestão, fusão, alterações nas leis por meio do governo, alterações de máquinas, etc., mudanças estas que exigirão adaptações, mudanças de atitude e de comportamentos por parte dos funcionários tanto do chão de fábrica como também por parte dos envolvidos na administração e gestão, ou seja, todos os envolvidos para que os objetivos da mudança sejam atingidos.

Em geral a mudança organizacional compreende procedimentos e tecnologias desconhecidos, diferentes daquilo que os indivíduos envolvidos rotineiramente estão habituados a desempenhar em seu trabalho e que podem gerar diferentes emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, entusiasmo, incapacidade, motivação e pessimismo (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud BORTOLOTTI, 2010).

A resistência em relação a uma mudança organizacional, dependendo da sua intensidade e forma que for manifestada pode impedir que a mudança alcance o sucesso almejado. Kotter (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud KOTTER, 2001) confirma isso salientando que nas últimas décadas presenciou-se um aumento substancial de mudanças que se tornaram frustrantes e traumáticas com recursos desperdiçados, empregados demitidos ou decepcionados. Schein (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud SCHEIN, 1988) corrobora quando afirma que os fracassos de programas de mudança se devem às resistências e também à inabilidade da organização de se preparar para a mudança antes que ela de fato comece.

Contudo ressalta-se a importância da resistência e que ela não deve ser encarada como um problema para ser resolvido, pelo contrário, qualquer manifestação de resistência é de regra um sintoma de problemas inerente às situações particulares e a resistência pode, portanto servir como um sinal de aviso (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud JUDSON, 1980), podendo proporcionar informações aos agentes de mudança tanto no conteúdo quanto no processo de uma mudança constitui um convite para revisá-la (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud COGHLAN, 1993).

Podemos compreender o processo de mudança como um fator inerente à condição humana, seja por acomodação seja pelo medo do desconhecido. As causas podem ser as mais diversas, sempre sustentadas pelos elementos presentes no estudo do comportamento humano, tais como aspectos que envolvem a personalidade, caráter, necessidades e visões de mundo.

Zander (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud ZANDER, 1950) destaca que a resistência à mudança começa sob certas condições: falta de clareza (os indivíduos reagem quando recebem uma informação incompleta sobre modificações que as afetarão); percepções diferentes sobre o motivo da mudança (a tendência é ver apenas aquilo que se espera ver, assim, uma informação completa ou incompleta pode ser deformada); pressão de forças contraditórias (surge na comunicação entre os líderes e os gerentes quando o funcionário é pressionado a incorporar novos padrões em pouco tempo e estes novos padrões não estão suficientemente claros – a mudança imposta à força gera resistência dos indivíduos, pois ninguém gosta de ser forçado a fazer alguma coisa e as mudanças impostas com bases pessoais, o uso do pronome “eu”, nos comunicados, estabelece um clima de intranquilidade, já que os funcionários se sentem excluídos do processo de mudança e quando se fala por todos, é ideal o uso do pronome “nós”, para que todos se sintam envolvidos).

Já Robbins (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud ROBBINS, 2002) relaciona cinco motivos pelos quais os indivíduos resistem à mudança: hábito, segurança, fatores econômicos (medo de redução dos rendimentos), medo do desconhecido e processamento seletivo de informação (os indivíduos passam a processar seletivamente as informações para manter suas percepções intactas, elas ouvem só o que querem ouvir). Taylor (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud TAYLOR, 1988) reforça que o medo, seja real ou imaginário, pode causar uma força

muito forte contra a resistência, ele pode vir do sentimento por um interesse pessoal, por uma diminuição na segurança profissional, de benefícios econômicos, ou de relações do grupo de trabalho. A resistência segundo o autor pode ser simplesmente por causa de um mal-entendido, devido à falta de esforços na comunicação e não entender o raciocínio ou a lógica da mudança, e assim falta a segurança e a confiança para aceitá-la.

Boyett e Boyett (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud BOYETT; BOYETT, 1999) apresentam 33 características para explicar porque os indivíduos resistem à mudança, incluindo algumas já mencionadas acima: homeostase, stare decisis, inércia, satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, ceticismo, rebeldia, genialidade individual versus mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, miopia, sonambulismo, cegueira temporária, fantasia coletiva, condicionamento chauvinista, falácia da exceção, ideologia, institucionalismo, “a natureza não evolui aos saltos”, retidão dos poderosos, “na mudança, não existe maioria”, determinismo, crença na ciência, hábito, despotismo do hábito, insensatez humana.

Kanter (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud KANTER, 1985) identifica vários tipos de resistência, além das que já foram relatadas, aqui se destaca: perda de controle (sentir que a mudança está sendo feita a você, não por você); perda de face (sentir vergonha pela mudança, pois isto é visto como uma maneira de que o que era feito no passado estava errado); perda de competência (sentir que habilidades e competências que existiam já não serão mais úteis após a mudança); cronograma fraco (onde o empregado é pego de surpresa, não sendo comunicado sobre a mudança e sentimento de trabalho em excesso e falta de apoio por parte da organização e supervisores).

Lawrence (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud LAWRENCE, 1954), após pesquisar algumas indústrias, constatou determinadas situações na qual a resistência às mudanças ocorre e descobriu algumas causas: a preocupação consigo mesmo (auto preocupação); a habilidade dos operários negligenciada (know-how desprezado); ampliação dos interesses do “staff” (dedicação total dos agentes responsáveis pela mudança e começam assim a se identificar profundamente com a mudança); o uso de termos compreensíveis, os indivíduos responsáveis pela

implementação da mudança tem ideias e razões semelhantes às dos operários, mas não sabem como transmiti-las, assim partem do pressuposto que os operários não iriam entendê-las, levando-os a sentirem-se insultados na sua inteligência e impedindo os especialistas de apresentar suas ideias em termos compreensíveis; novo modo de encarar a resistência, a partir da premissa que todos irão resistir à mudança; os responsáveis pela mudança se predispõem, numa atitude de defesa, a não aceitar nenhum argumento ou ideia nova, porque acreditam que elas só surgiram para derrubar a mudança ou para provar que ela não funcionará; e nova definição de tarefa. Alguns iniciadores da mudança acham que se os indivíduos participarem da sua implantação não resistirão a ela.

Lawrence (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud LAWRENCE, 1954, p. 21) explica: “sempre que ele (o iniciador da mudança) tratar os indivíduos que devem comprar suas ideias como se fossem estúpidos, ele estará mudando a maneira como estão acostumados a serem tratados; com isso, eles passarão a reagir de forma estúpida, resistindo à mudança”. “A resistência à mudança não é boa nem má. A resistência pode ter, ou não, bases sólidas. Mas é sempre um sinal importante, que exige investigação por parte da gerência” (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud LAWRENCE, 1944, p. 25).

O ato de resistir congrega inúmeras causas, e este não pode ser impedido. Neste processo estão envolvidos indivíduos com objetivos individuais, culturas diferentes, sentimentos e interesses diversos que irão afetar diretamente a recepção do processo de mudança (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud BORTOLOTTI; ANTUNES; ANDRADE, 2008).

## **5.2 FORMAS DE RESISTÊNCIA**

Como nos aponta Bortolotti, Sousa e Andrade (2011), a resistência se manifesta de diversas formas, como: atraso e demora no início do processo de mudança, demora e ineficiência imprevista na etapa de implantação, esforços objetivando sabotar o processo de mudança.

Judson (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud JUDSON, 1966) salienta que, em um extremo, está a resistência ativa e, no outro, o apoio entusiástico à mudança. Destaca também que a avaliação que um indivíduo pode fazer, do seu estado futuro, é influenciada pelos temores, desejos, suspeita e crenças. Desta forma,

para se proteger e defender sua posição, ele o faz apresentando a resistência. A forma de resistência à mudança será variada, dependendo da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança, das atitudes destes para com tal mudança, e das forças que derivam do grupo e da organização com seu contexto de ambiente (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) (apud JUDSON, 1966).

A Figura 3, abaixo, apresenta um resumo dos possíveis comportamentos de resistência à mudança.

	<b>INDIVIDUAL</b>	<b>COLETIVO</b>
<b>Aceitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio e apoio caloroso;</li> <li>• Cooperação;</li> <li>• Cooperação sob pressões da gerência;</li> <li>• Aceitação;</li> <li>• Resignação passiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma espécie de ação defensiva.</li> </ul>
<b>Indiferença</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiferença;</li> <li>• Apatia;</li> <li>• Perda de interesse pelo trabalho;</li> <li>• Espera;</li> <li>• Fazer aquilo que for necessário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agarrar-se às velhas formas de fazer as coisas.</li> </ul>
<b>Resistência Passiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer somente aquilo que for ordenado – comportamento regressivo;</li> <li>• Não aprender;</li> <li>• Protestos;</li> <li>• Trabalhar de acordo com as regras fazendo somente o que é mandado;</li> <li>• Racionalizar recusas;</li> <li>• Aceitação aparente, depois voltar para formas antigas;</li> <li>• Gargalhada, ironia, prazer com as falhas;</li> <li>• Retirada pessoal (aumentar o tempo fora do trabalho);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar para mandar;</li> <li>• Retardar níveis de difusão.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desacelerar;</li> <li>• Reter informação;</li> <li>• Fingir ignorância;</li> <li>• Concordância verbalmente, mas não executa (conhecida como resistência branca).</li> </ul>	
Resistência Ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer o menos possível;</li> <li>• Reduzir o ritmo de trabalho;</li> <li>• Retraimento pessoal;</li> <li>• Cometer "erros";</li> <li>• Causar danos;</li> <li>• Sabotagem deliberada;</li> <li>• Crítica à gerência superior;</li> <li>• Motivos para queixas;</li> <li>• Recusa de carga de trabalho adicional;</li> <li>• Apelação para o medo;</li> <li>• Manipulação;</li> <li>• Críticos usando fatos seletivamente, culpando ou acusando;</li> <li>• Espalhando boatos e discussão;</li> <li>• Intimidando ou ameaçando, obstruindo, minando;</li> <li>• Apelação para medo;</li> <li>• Ridicularizarão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta produção;</li> <li>• Absenteísmo e morbidade aumentada;</li> <li>• Rendimento reduzido na quantidade (baixa produtividade);</li> <li>• Rendimento reduzido na qualidade.</li> </ul>

Figura 3: Possíveis comportamentos diante de uma mudança. Fonte: (Bortolotti, Souza, & Andrade, 2011) Adaptado de Judson (1966), Giangreco (2002) e Keneth (1995).

### 5.3 COMO INOVAR

Diante da velocidade das mudanças do mundo atual, a capacidade de inovar é fator determinante do sucesso ou fracasso de uma organização. Essa capacidade de inovar é altamente correlacionada com a capacidade criativa presente na empresa,

já que a criatividade irá contribuir para a geração de novas ideias que quando aplicadas levam às inovações.

Entendemos como inovação a alteração de modelos mentais aplicados em um contexto. Logo, para que ela ocorra é necessário entender primeiramente o modelo atual e o contexto em que está aplicado para depois se adotar um novo modelo então definido como inovador. (Wind, Crook, & Gunther, 2005).

Neste sentido podemos explorar o conceito de aprendizado, que pode ser entendido como processo em que aprofundamos o conhecimento em determinada disciplina ou como um fator de geração de conhecimento, que resulta na criação de novos modelos mentais (Wind, Crook, & Gunther, 2005).

Vivemos hoje bombardeados de informações. São tantas que precisamos filtrar as mesmas conforme a sua utilidade em nossas vidas. Este processo de análise de uma informação dentro de um contexto é um processo de geração de conhecimento. Segundo Silva (2007), “uma pessoa pode ter acesso a inúmeras informações, mas se não souber colocá-las em um contexto, interpretá-la diante do mesmo e traduzi-las em uma realidade, não estará gerando conhecimento”.

Considerando esta lógica, não seria tão complicado gerar conhecimento, porém não são somente as informações que mudam: o contexto também se altera e fazer esta análise simultânea e em alta velocidade é que determina se um indivíduo ou organização tem a capacidade de inovar ou não.

Para Wind, Crook e Gunther (2005) a geração de conhecimento “busca olhar o mundo fora do modelo e adotar ou desenvolver novos modelos para discernir este mundo mais amplo”.

Após leitura do contexto e entendimento do modelo mental atual, pessoas criativas fazem propostas inovadoras levando à melhoria de processos, criação de novos produtos, serviços e tecnologias. Porém, uma organização dificilmente vai adotar mudanças sem antes fazer análises criteriosas, visto que as mesmas envolvem investimentos e certamente promoverão consequências positivas ou negativas. Por isso a importância de se realizar testes. Projetos pilotos, experimentos e pesquisas são ferramentas que as organizações devem usufruir para testar novos modelos antes de aplicá-los. A comparação dos resultados obtidos com os modelos diferentes e a análise da percepção de utilidade por parte do cliente é que vão definir se o novo modelo é melhor ou pior que o anterior. Além disso, vale ressaltar que o velho pode

conviver com o novo. Modelos mentais novos e antigos podem coexistir, seja num processo de adaptação ou de releitura de um antigo modelo utilizado em um novo contexto (Wind, Crook, & Gunther, 2005).

Entendemos que o contexto é o principal agente de mudanças de modelos mentais, mas no processo de inovação é necessário desafiar e superar inibidores de mudanças, tais como a rotina das pessoas.

Ressaltamos, porém, que cada indivíduo possui um modelo mental e é certo que haverá muitas divergências de pensamento entre as pessoas e que muitas vezes para aprender um novo modelo é necessário desaprender o anterior. Segundo Wind, Crook e Gunther (2005), “para mudar os pressupostos das pessoas a sua volta, você tem de reconhecer estas desconexões e procurar meios de uni-las”.

Reconhecer benefícios em comum é uma forma de criar uma ponte entre estas diferenças de pensamentos e iniciar um processo de aceitação de um novo modelo. Além disso, identificar formadores de opinião e fazer com que sirvam de exemplo para os demais integrantes da equipe é outra ferramenta eficaz (Wind, Crook, & Gunther, 2005).

Há uma relação entre criatividade e inovação onde a criatividade é responsável pela geração das novas ideias enquanto a inovação é a implementação destas ideias com a finalidade de gerar valor.

Ainda, existe um último fator determinante no processo de inovação. Trata-se da intuição que não deve ser entendida como uma ideia genial e inesperada que surge na mente de um indivíduo e sim a sabedoria adquirida diante de diversas experiências que indica o melhor caminho a ser seguido num processo de mudanças (Wind, Crook, & Gunther, 2005).

Em síntese, para que o processo de inovação ocorra, as organizações e indivíduos precisam reconhecer os modelos mentais existentes, analisar informações e o seu contexto, realizar testes e adaptações seguindo a intuição e finalmente criar uma estrutura para a implantação do novo modelo, que pressupõe principalmente o engajamento dos envolvidos mediante reconhecimento de interesses comuns.

## 6 CONCLUSÃO

Considerando o exposto anteriormente, concluímos que o processo inovativo pode se beneficiar da mudança de modelos mentais individual e coletivamente nas organizações. A mudança deve ocorrer em todos os níveis envolvidos na solução de problemas de modo a maximizar as possibilidades de obtenção de resultados realmente inovadores.

Espera-se, devido ao fator humano presente, resistência a esta mudança. As formas de combater essas barreiras serão acordo com o grau das mesmas e a forma como se manifestarão. O combate varia, ainda, quando consideramos a resistência de um único indivíduo ou a resistência de um grupo de pessoas.

As medidas devem ser adequadas e se deve levar em consideração a valorização do ser humano, a cultura da organização e o momento transitório em questão. O desenvolvimento e a aplicação de projetos pilotos ou a realização de mudanças de forma segmentada podem apoiar, viabilizando a mudança. Esses testes irão retratar os impactos e dificuldades na implementação dessas inovações, dados que devem ser utilizados como um termômetro para a medição dos índices de satisfação e dos resultados obtidos, norteando as ações a serem desenvolvidas com o intuito de constante melhoria na eficiência e eficácia.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bortolotti, Souza, & Andrade. (2011). Resistência À Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduo. *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Bressan, C. L. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial*. Brasília: UnB.
- Carvalho, H. G., Reis, D. R., & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da Inovação*. Aymarã Educação.
- Costa, V. d. (06 de Janeiro de 2014). *Slide Share*. Fonte: <http://pt.slideshare.net/ValriadaCosta1/rotinas-administrativas-29730112>
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e o espírito empreendedor – práticas e princípios*. Cengage Learning.
- Foster, R. (1988). *Inovação – a vantagem do atacante* (3a. ed.). Best Seller.
- Kwasnicka, E. L. (2010). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- Lacombe, F. J., & Heilborn, G. L. (2008). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lima, M. V. (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV.
- Mañas, A. V. (2003). *Gestão de Tecnologia e Inovação* (4a. ed.). Editora Erica.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo – Diretrizes para Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação* (3a. ed.). (FINEP, Trad.)
- Oliveira, D. d. (2012). *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.
- Porras, J. I., & Robertson, J. (1992). *Organizational development: theory, practice, and research*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Santos, A. R., Pacheco, F. F., Pereira, H. J., & Bastos Jr., P. A. (2001). Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial. Em A. R. Santos, F. F. Pacheco, H. J. Pereira, & P. A. Bastos Jr., *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial* (pp. 11 - 48). Curitiba: Champagnat.
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller.

- Silva, C. L., Casagrande, Jr., E. F., Lima, I. A., Silva, M. C., Agudelo, L. P., & Pimenta, R. B. (2012). *Inovação e Sustentabilidade*. Aymarã Educação.
- Silva, H. M. (2007). Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações: Uma abordagem conceitual. *Revista de Iniciação Científica da FFC*, 7, n.1, 84-93.
- Sternberg, R. J. (2010). *Psicologia Cognitiva*. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda.
- Terra, J. C. (2008). Gestão do conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras. Em M. T. Fleury, & M. M. Oliveira Jr., *Gestão Estratégica do Conhecimento - Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências* (pp. 212 - 241). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Tonet, H. C., Bittencourt, F. R., Costa, M. B., & Ferraz, V. N. (2012.). *Liderança e gestão de pessoas em ambientes corporativos*. Rio de Janeiro.: FGV.
- VALENTIM, L. G. (agosto de 2002). Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, 3, n.4, artigo 02.
- Wind, Y. J., Crook, C., & Gunther, R. (2005). *A força dos modelos mentais: transforme o negócio da sua vida e a vida do seu negócio* ((eletrônica, 2007) 1a ed.). (W. Loeffler, Ed.) Porto Alegre: Bookman.