

**Francisco Apoliano Albuquerque, MD**

[oraculo49@yahoo.com.br](mailto:oraculo49@yahoo.com.br)

**Ludmila Apoliano G. Albuquerque, MD**

[ludmilaapoliano@hotmail.com](mailto:ludmilaapoliano@hotmail.com)

**Márcia Morais Melo, MD**

[marciamoraismelo@hotmail.com](mailto:marciamoraismelo@hotmail.com)

## Resumo

No presente trabalho, apresenta-se um “estudo de caso” - a Universidade do Vale do Acaraú – UVA, como exemplo de mudança organizacional inspirada nas mudanças tecnológicas iniciadas pela administração da universidade, segundo o modelo de Child e Smith (1987), denominado firm-in-sector. Nesse modelo, relacionam-se três pontos cruciais para a transformação organizacional: a) o setor constitui um conjunto de condições objetivas, o qual pode criar pressões para transformações; b) o setor é uma arena cognitiva com a qual seus membros se identificam e c) o setor não consiste apenas em produtos competitivos, mas também em uma rede de colaboradores atuais e potenciais. Como base nisso, foi possível desenvolver um projeto inovador de mudança tecnológica, tendo como vetor a automatização dos processos acadêmicos, por meio de software criado por professores, alunos e funcionários da UVA - o Sistema Acadêmico de Comunicação e Informações – SACI, via web, juntamente com mudanças estruturais da Pró-reitoria de Ensino de Graduação. O SACI teve como objetivo aperfeiçoar recursos estrutural, pessoal, tecnológicos e financeiros, mas atingiu outro aspecto que nos impressionou: a contagiante, rápida e grandiosa mudança tecnológica envolvendo os discentes. Ao implantarmos o sistema em 2007, apenas 56% dos discentes utilizavam a internet, devido à grande maioria residir em municípios de pequeno porte socioeconômico, circunvizinhos, com difícil acesso à net. Atualmente, 97,99% dos 7.300 alunos viajam no mundo virtual. Como podemos verificar, a inovação tecnológica é uma poderosa ferramenta de mudança organizacional, geradora de uma gestão acadêmica eficiente, eficaz e efetiva.

Palavras-Chave: Mudança Organizacional. Inovação Tecnológica. Gestão Acadêmica.

## **1. Introdução**

No decorrer do último século, as mudanças vêm ocorrendo com muito mais rapidez nas organizações, quer sejam estruturais ou processuais. A estrutura rígida e hierarquizada foi substituída pelo trabalho em equipe; os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar.

Essas transformações exigem das organizações mais do que mudanças estanques e reativas: "É preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança" (ROBBINS, 1990)

. O  
u seja, as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua, rápida e eficaz de mudanças internas.

Assim, a mudança organizacional é considerada uma questão de sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante: "Afinal de contas, tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se" (MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 1999

). Além disso, Weick e Quinn (1999) salientam que "[...]a mudança nunca começa, porque ela nunca pára". Portanto, é um processo

contínuo.

Moscovici (1988) afirma que a mudança unilateral, sem considerar a realidade organizacional, tem sido em vão, porque gera perda de recursos e de credibilidade de seus líderes. A mudança precisa ser sustentada para haver real motivação e comprometimento com seus objetivos. Afirma ainda que seus efeitos sejam sempre reais e se manifestem na resistência que o grupo impõe ao processo.

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre mudança organizacional de uma universidade pública estadual, fincada no interior do estado - Universidade Estadual Vale do Acaraú- UVA -, em Sobral- CE. Esta pesquisa tem por objetivo contribuir para a compreensão da mudança organizacional, por meio de processos tecnológicos inovadores, como causadores de avanços tecnológico-sociais, desburocratização dos processos, otimização dos espaços disponíveis para a aprendizagem e desperdício de recursos públicos. Segundo Neiva e Paz (2007), existem duas maneiras para se tratar a mudança organizacional: como um processo proativo, quando a administração desenvolve um programa de mudança planejada, e como um processo reativo, quando a administração se adapta aos poucos para tratar os problemas ou assuntos à medida que eles vão surgindo, inclusive, com certa defasagem de tempo.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Mudança Estratégica

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

Como afirma Theobald (1994), vivem-se tempos turbulentos, em que mudanças ambientais estão ocorrendo por toda parte. As alterações são tão intensas que alguns estudiosos classificam a presente era como a da mudança da mudança (FERGUSON, 1980).

Theobald (1994) e Drucker (1995) afirmam que nenhum século da história da humanidade passou por tantas transformações radicais quanto este. A mudança é um processo que invade a vida das pessoas, bem como o contexto das organizações.

A diversidade de mudanças exige dos gestores maiores competências e habilidades no momento do planejamento e na introdução das mudanças. Eles precisam entender o processo de mudança e utilizar as estratégias alternativas disponíveis para administrar aquele processo (HAMPTON, 1992).

Para Johnson (1992), mais do que ser um teste lógico fora das estratégias em ação, a mudança estratégica pode ser vista como uma resposta ao longo do tempo ao ambiente de negócios que é essencialmente construída internamente, mais do que objetivamente entendida.

Desse modo, a mudança estratégica não ocorre isoladamente. A mudança estratégica deve ser concebida como um conjunto de ações que envolvem percepções e avaliações sintonizadas com as capacidades da organização, para assegurar a sobrevivência e o crescimento de uma empresa a longo-prazo (CHAKRAVARTHY, 1982).

Neste sentido, a mudança estratégica envolve diversos ambientes, bem como seus componentes e suas relações em vários níveis, que poderá englobar uma mudança estrutural e tecnológica.

## 2.2 Mudança de Processos

A mudança estratégica é, antes de tudo, um processo político que implica a modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis ou unidades organizacionais.(HUTT, WALKER e FRANKWICK , 1995).

Para algumas organizações as turbulências representam ambientes de oportunidades para surgir inovações, em resposta às condições ambientais apresentadas. Com isso, quase todas as organizações introduzem pelo menos pequenas mudanças adaptativas; uma vez que desejam sobreviver às turbulências, elas têm que se adaptar às mudanças do meio ambiente ( ROBBINS , 1990).

Nesta linha, Robbins (1990) e Alexander (1991) consideram que a primeira, e talvez a mais importante, suposição no estudo das organizações é a de que a organização pode adaptar as

suas práticas para se ajustar às principais mudanças que ocorrem no ambiente em que atua.

Schreuder (1993) vai mais além, admitindo que todas as organizações tentam se adaptar às circunstâncias da mudança, visto que as organizações não são completamente inertes.

Segundo McKinlay e Starkey (1988), quando as organizações são defrontadas com turbulências ambientais, o seu interesse se volta para obter formas organizacionais que permitam rapidez e flexibilidade nas respostas ao meio e às mudanças.

Robbins (1990) concorda com McKinlay e Starkey (1988) e com Hegarty (1993), destacando que os processos de mudança exigem, além de flexibilidade e inovação, respostas rápidas.

Diante da atual realidade, as organizações e seus ambientes vivenciam constantes mudanças, onde o processo de mudança caracteriza-se como um processo de aprendizagem, a partir do momento que a organização pode reavaliar suas estruturas, suas relações e seus processos, aprimorando acertos e detectando e eliminando erros.

Com isso, o estudo de caso apresenta a forma como a universidade realiza mudança tecnológica de processo, originária da mudança estratégica, como um todo, iniciada pela administração da própria universidade.

## 2.3 Mudança Tecnológica

Segundo Duphy e Stace (1988), tempos radicais podem requerer remédios radicais, ou seja, em momentos de crise, a organização deve mudar e adaptar-se rapidamente.

O modelo de Child e Smith (1987), denominado firm-in-sector, relaciona três pontos cruciais para a transformação organizacional: a) o setor constitui um conjunto de condições objetivas, o qual pode criar pressões para transformações; b) o setor é uma arena cognitiva com a qual seus membros se identificam; e c) o setor não consiste apenas em produtos competitivos, mas também em uma rede de colaboradores atuais e potenciais.

As condições objetivas do setor constituem-se das condições tecnológicas, sociais, econômicas e questões legais, entre outros elementos, que exercem pressão para a transformação nas organizações

Dentro desta realidade, surge a tecnologia como instrumento para implementar mudanças organizacionais, que envolveram diversos setores como mudança nos processos e na área de pessoal, focado nas situações adaptativas da organização em questão.

Assim, o referencial teórico utilizado para tratar a presente pesquisa – sobre as mudanças estratégicas organizacionais ocorridas na Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA, ao longo dos anos de 2007 e 2008 – fundamenta-se em Child (1972), essencialmente, no modelo firm-in-sector, explicado por Child e Smith (1987). Segundo esse modelo, o ambiente real da organização (definido por eles como as condições objetivas do setor), a arena cognitiva (ou seja, a percepção do ambiente pelos tomadores de decisão) e a rede colaborativa (na qual são trocados recursos como tecnologia e informação) são os elementos que determinam a direção das transformações das organizações.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Adotou-se uma metodologia predominantemente qualitativa, no estudo de caso da implantação do sistema SACI, na Universidade do Vale do Acaraú - UVA. O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, quando comportamentos relevantes não podem ser manipulados (YIN, 2001). Eisenhardt (1989) salienta que o estudo de caso pode ser utilizado para executar vários objetivos, tais como: prover uma descrição, testar uma teoria ou gerar uma teoria.

O fato de alguns dos autores trabalharem na própria universidade, objeto de pesquisa, ofereceu-lhes oportunidade de, na análise, colocar alguns aspectos que, de alguma maneira, aproximam-se de uma pesquisa de observação participante, de natureza exploratória. A principal acentuação dos estudos exploratórios “ [...] refere-se à descoberta de idéias e intuições, familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses.” (SELLTIZ, 1974:59).

A organização observada nesse estudo de caso foi a Universidade do Vale do Acaraú – UVA. Três motivos apontam para a conveniência desta escolha. Em primeiro lugar, foi porque a instituição desenvolveu um projeto inovador de mudança tecnológica, que foi a automatização do processo de matrícula, por meio de software criado por professores, alunos e funcionários. Em segundo, porque possui um planejamento estratégico que permite a monitoração dos recursos e o desempenho dos projetos executados. Em terceiro, devido ao fato de alguns dos autores do artigo trabalharem na Universidade e terem conhecimento e vivências sobre o processo de mudança ocorrido no cotidiano da Instituição, para adaptar-se às mudanças ambientais, especialmente no âmbito das inovações tecnológicas.

## **4. Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa**

A Universidade Estadual do Vale do Aracáú - UVA iniciou suas atividades na região Norte do Estado do Ceará, Sobral, em 1961, com a Faculdade de Filosofia. Dentro dos seus 47 anos,

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

passou por algumas mudanças jurídicas, organizacionais e estruturais. Em 1993, tornou-se uma fundação universitária estadual, juntamente com a Fundação Universidade Estadual do Ceará - UECE e a Fundação Universidade Regional do Cariri – URCA.

Atualmente, a UVA possuía 45 cursos de graduação, nas modalidades de licenciatura, bacharelado e tecnológico, 08 cursos seqüenciais em formação específicas, cerca de 50 cursos de pós-graduação *lato-sensu* e um mestrado acadêmico em Zootecnia. A Universidade tem atuação em, aproximadamente, 90% dos municípios cearenses, expandindo-se também para 09 Estados das regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste.

Sua sede em Sobral conta com 4 *campi*

e atende à população de Sobral e municípios circunvizinhos.

Em meados de 1994, UVA mudou o seu modelo de gestão tradicionalista para uma gestão voltada para prestação de serviços e obtenção de meios alternativos de captação de recursos, através de parcerias com instituições privadas. Atualmente, os governos brasileiros (Federal, Estadual e Municipal) adotam esta estratégia - Parceria Público Privado- PPP. Desde então, a UVA vem passando por um processo de amadurecimento científico, administrativo, financeiro e pedagógico, caracterizado por sua organização e estrutura administrativa, proporcionando mudanças desafiadoras nos valores acadêmicos e na cultura organizacional, com repercussões na sociedade ao seu redor.

No contexto gerencial, respondendo à necessidade de transformações no sistema acadêmico, desenvolveu o Plano Estratégico I (1993-2003), com o objetivo de transformar-se numa universidade de médio porte. Em 2000, foi elaborado o Plano Estratégico II, pois já tinha alcançado 90% das metas previstas no Plano Estratégico I. Ainda em 2008, aprovou o Plano Organizacional para o período de 2008 a 2010, que conterà o Plano Estratégico III e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Mudanças significativas ocorreram em maio de 2006, com a reorganização administrativa e a reestruturação tecnológica da Instituição. Iniciou-se a construção e a implantação de sistemas web nos setores patrimonial, acadêmico, ensino à distância, biblioteca, transporte, protocolo, entre outros. Os sistemas foram construídos de forma integrada, envolvendo todas as áreas da Universidade, com contribuições de especialistas, professores, funcionários e alunos.

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

A Pró-reitoria de Ensino de Graduação – PROGRAD foi uma das áreas que mais experimentaram mudanças profundas na sua estrutura, processos e tecnologia, produzindo impacto relevante na Instituição. Foram disponibilizados novo *layout*, modernos equipamentos tecnológicos, capacitação para os funcionários a ela vinculados, redefinição de papéis e responsabilidades, e adequações de procedimentos internos para integração das atividades no âmbito institucional.

Em 2007, a instalação e entrada em operação do Sistema Acadêmico de Comunicação e Informações – SACI possibilitou a ampliação da comunicação com os acadêmicos. Com essa ferramenta, os estudantes passaram a ter acesso a todas as informações importantes, como, notas, matrizes curriculares, programas de disciplinas, históricos escolares e calendário acadêmico. Além de ser usado para divulgar avisos e realização de matrículas, reajustes de matrículas, trancamento de disciplinas. Ao invés de o aluno ter que se deslocar para a Universidade em busca de informações, poderá obtê-las no sistema SACI, com sua senha pessoal. Em resumo, o SACI realiza diversas funções de uma secretaria acadêmica.

A principal função foi realizar um planejamento para oferta de disciplina, sempre observando a matriz curricular vigente, bem como a análise do custo-benefício-social da universidade/aluno, vendo nos recursos públicos bens públicos e direitos da sociedade.

Descreve-se, a seguir, a metodologia utilizada nesta função do sistema SACI:

- **Cadastramento de ofertas das disciplinas:** neste módulo, os coordenadores de cursos cadastram as disciplinas a serem ofertadas, com seus respectivos horários, professores e capacidade de alunos para cada disciplina; automaticamente, confrontam-se quais disciplinas são ofertadas por curso e por professor; o sistema acusa a duplicidade de horário, professor e disciplina, se for o caso.

- **Sondagem de matrícula (pré-matrícula):** neste momento, os alunos escolhem as disciplinas que pretendem cursar no semestre seguinte. Com os dados da sondagem, determinam-se as disciplinas que deverão ser ofertadas, e, ainda, verifica-se a possibilidade de conciliar duas turmas para a mesma disciplina. As disciplinas com menos de 10 (dez) alunos solicitantes são excluídas do semestre seguinte. Este módulo reduz os gastos da Universidade, com pessoal (professores disponíveis para pesquisa), financeiro ou material.

- **Matrículas on-line:** neste módulo, os alunos poderão realizar suas matrículas, via web, escolhendo as disciplinas que pretendem cursar, tendo prioridade aqueles alunos ingressantes por processo seletivo – vestibular, até a capacidade de alunos estipulado pelos coordenadores, na primeira etapa deste processo.
- **Reajuste de matrícula on-line:** o aluno poderá realizar ajustes de matrículas, quer dizer, incluir ou excluir disciplinas, via web. Neste momento, não há preferência, pois terão direito às vagas aqueles que estiverem conectados no momento da vacância.
- **Trancamento de matrícula on-line:** o aluno poderá realizar trancamento parcial ou total de sua matrícula, via web, obedecendo ao calendário acadêmico.
- **Notas on-line:** os professores poderão alimentar diariamente as frequências e notas dos alunos e, instantaneamente, poderá ocorrer a visualização pelos alunos, através de seu respectivo *logim*.
- **Comunicação:** neste módulo, facilita-se a comunicação entre coordenador/professor, coordenador/aluno, professor/aluno, PROGRAD com todos eles e vice-versa.
- **Censo Aluno e Professor:** neste módulo, tem-se atualizado o perfil da comunidade acadêmica docente e discente, bem como, dados que subsidiarão as definições das políticas acadêmicas.

O sistema SACI iniciou suas operações no segundo semestre de 2007, permitindo apenas a visualização dos históricos acadêmicos do semestre anterior. Apesar de não ter havido ações de divulgação do sistema, com o objetivo de estimular a sua utilização, aproximadamente 30% dos alunos acessaram o sistema pelo menos uma vez. No segundo semestre de 2007, foi implantado o cadastramento das ofertas de disciplinas pelas coordenações e as matrículas on-line, via web, para todos os 6.200 alunos regularmente matriculados.

O quadro 1, a seguir, mostra a quantidade de acessos ao sistema SACI por alunos da sede, nos períodos de matrícula do segundo semestre de 2007 e primeiro semestre de 2008.

Quadro 1 : Quantidade de acessos ao Sistema SACI

Semestre

Acessos locais

Acessos remotos

Alunos matriculados

2007.2

40%

60%

5000

2008.1

# Impacto das novas tecnologias na cultura acadêmica dos alunos da Universidade Estadual Vale do Acaraú

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque

Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

10%

90%

6200

2008.2

1%

99%

7300

2009.1

1%

99%

7700

Fonte:Autoria própria

Muitas mudanças ocorreram, no aspecto econômico, social e organizacional. Falhas, dificuldades de acesso e funcionalidade do sistema estão sendo continuamente revistas e aprimoradas, buscando-se uma linguagem clara. Nos aspectos positivos, podem ser citados que houve uma aproximação das informações aos alunos; a facilitação do processo de matrícula, através de um mecanismo institucional via internet; o despertar da comunidade acadêmica em ampliar as informações no portal da universidade; o exortar da “propriedade” de informações como sendo de toda a comunidade acadêmica e o acompanhamento de todos os assuntos com ligação à vida acadêmica dos discentes.

Dentre as mudanças, o que mais surpreendeu foi a questão cultural, o comportamento, no que se refere ao uso da tecnologia por parte dos acadêmicos, principalmente na satisfação em ter acesso às informações requeridas com maior facilidade. As barreiras quanto ao da informática foram ultrapassadas e mergulhou-se no mundo virtual. Na UVA, 85% dos acadêmicos são de cidades circunvizinhas, muitas, de pequeno porte e, ainda, sem recursos e conhecimentos tecnológicos. Ou seja, muitas vezes, a internet, quando tem, é por acesso discado, ou por antena de rádio, pouco utilizada. Mesmo com a dificuldade de internet, causou-se um impacto na aquisição de computadores domésticos e acesso a internet nestas localidades. Além disso, em 2007, pela última pesquisa feita pela Comissão de Avaliação Permanente da UVA, constatou-se que 56% dos alunos não possuíam computador em sua residência. Já o censo de 2009, realizado pela PROGRAD, apontou que o percentual baixou para 40,5%. Outro dado importante: em 2007, 52% dos alunos utilizavam internet, quer fosse em casa ou em cyber. Atualmente, são 98,4%.

Portanto, na área da PROGRAD, ocorreu significativo avanço na questão tecnológica, uma vez que, atualmente, apenas 1%, dos 7.700 acadêmicos, necessitam dos serviços da UVA diretamente, pois o restante utiliza os serviços via web. Segundo depoimentos dos próprios alunos, *in loco*, essa foi uma das melhores inovações da UVA, nestes últimos tempos.

Como frutos, dessas mudanças, outros procedimentos foram implantados para apoiar o programa de inovação acadêmica na UVA. Um conjunto de atividades foi introduzido, a saber: a) investimentos nos servidores da PROGRAD, com capacitação em atendimento ao público, fardamento e melhoria da auto-estima, com o envolvimento nas atividades inerentes à Pró-reitoria; b) difusão de informações; c) organização do espaço físico e documental; d)

redefinições de atribuições e metas; e) ampliação de acesso e informações no SACI e no site da UVA; f) unificação dos programas e projetos pedagógicos.

Porém, o SACI, juntamente com o novo Portal da UVA, vai além da comunidade acadêmica interna. A UVA tem a preocupação de se relacionar, igualmente, de forma sadia com o público externo. Para isso, são colocadas informações sobre vários assuntos, como as atividades dos alunos, divulgações dos projetos de pesquisa, o trabalho realizado pelos professores e até depoimentos dos estudantes. A tão almejada interação produtiva entre a UVA e as comunidades interna e externa está cada vez mais próxima.

A questão da inovação acadêmica, de forma gerencial, foi considerada essencial pelos pesquisadores, principalmente no que diz respeito à sobrevivência e ao desenvolvimento das instituições de ensino superior. Entretanto, mais importante do que implementar inovações é criar uma cultura de inovação, onde o processo criativo do elemento humano não seja apenas mais uma atribuição funcional, mas, um instinto natural que se expresse em todos os níveis da organização, ou seja, uma questão de mentalidade inovadora.

## 5. Considerações Finais

Segundo Quinn (1985), as grandes corporações que são inovadoras bem-sucedidas tendem a ter uma visão clara e bem estruturada, que inclui a ênfase na inovação. Drucker (1998), afirma que inovação é o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento. Já Pearce II, Kramer e Robbins (1997) declaram que o suporte da alta gerência à inovação é essencial, incluindo esforços para desenvolver e treinar funcionários em relação à inovação e ao empreendedorismo corporativo. Hamel (2001) atesta que muitas companhias conseguiram fazer com que todos fossem responsáveis pela qualidade e que tinham que fazer o mesmo com a inovação. Davila, Epstein e Shelton (2007) criaram as regras de inovação, abordando aspectos, tais como: liderança sobre os rumos e as decisões da inovação; integração da inovação à mentalidade do negócio; alinhamento da inovação com a estratégia da organização; criação de uma rede de inovação além dos limites da

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

organização; avaliação dos desempenhos e as recompensas adequadas à inovação. Enquanto isso, Harrison (2003) cita os fatores que encorajam e desencorajam a inovação.

O presente artigo teve a preocupação de mostrar o êxito alcançado no processo de inovação, levando em conta o pensamento de Piarecciani (2008), segundo o qual inovando em gestão e por meio de processos inovadores é que se constrói a inovação sustentável. Entretanto, por questão de espaço, o contexto do estudo de caso não pôde ser distendido à ação das forças opositoras e restritivas que se afluíram durante o processo de inovação. Por isso, tais forças devem ser mencionadas, para que não se passe a idéia de que um processo de inovação é um caminho ornamentado de flores. Ao contrário, quando se trata a inovação como uma necessidade imediata e premente de sobrevivência e desenvolvimento organizacional e também como um valor a ser incorporado à cultura organizacional, os primeiros passos a serem dados, invariavelmente, são penosos. Mais uma vez, recorre-se ao “campo de forças” de Lewin (1947):

[...] a maioria dos esforços de mudança fracassa por dois motivos. Primeiro: as pessoas não se dispõem a (ou são incapazes de) alterar atitudes e comportamentos antigos. Segundo: mesmo se os empregados estiverem dispostos a mudar de atitude e seu comportamento, essas mudanças tendem a ter vida curta, se não forem acompanhadas.

As mudanças provocam medos e incertezas. Na melhor das hipóteses, o indivíduo sente-se desconfortável com os ajustes, enquanto se adapta a uma nova organização ou a um trabalho reformulado. Na pior hipótese, sente-se ameaçado de perder o cargo ou que se descubra que seu trabalho não é tão importante quanto apregoa. Para enfrentar tais males, algumas terapêuticas são recomendadas. A difusão de uma visão e cultura organizacional que dão suporte à inovação como necessidade organizacional é, talvez, uma das mais importantes. Schein (1992) afirma que a cultura organizacional é um conjunto de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

adaptação e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

Mas, outros aspectos são igualmente relevantes, tais como o indivíduo sentir na inovação e na mudança uma oportunidade de crescimento pessoal, o que pode ser concretizado via delegação de poderes, autonomia na tomada de decisões e liberdade para o exercício da criatividade do risco e da inquietação, esta sob a ótica de Ghoshal e Bartlett (1995): “Meu desafio é ter a organização questionando o passado continuamente, de forma que possamos nos renovar a cada dia”. Da mesma forma, a recompensa aos campeões (inovadores) organizacionais, o incentivo ao trabalho em equipe (como usina geradora de sinergia), a valorização das idéias em todos os níveis, a fluidez, a clareza e a transparência na comunicação, o foco em resultados, ou seja, uso dos sistemas e informações como meios interativos com as atividades-fins e, sobretudo, constância nas ações inovadoras também podem ser citadas como antídotos às barreiras do processo de inovação.

O fato da inovação, objeto do presente artigo, ter ocorrido numa célula de um grande organismo não minimiza os seus efeitos, se a direção organizacional funcionar como força impulsionadora da disseminação das idéias, como tem ocorrido. Ao contrário, com respaldo da cúpula dirigente, os efeitos são “epidêmicos”, contaminadores. Hunter (2006), citando John Wooden, um lendário treinador de basquete, afirma: “Quando você melhora um pouco a cada dia, coisas grandes começam a ocorrer. Não procure por melhorias rápidas e grandiosas, busque a pequena melhoria, um dia de cada vez. É o único modo para que aconteça – e, quando acontece, dura”.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER, J. A. Adaptive change in corporate control and practices. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 162- 193, Mar. 1991.

ALEXANDER, J. A. Adaptive change in corporate control and practices. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 162- 193, Mar. 1991.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, Nov. 1987.

CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, Nov. 1987.

CRAVENS, D. W., SHIPP, S. H., CRAVENS, K. S. Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks. **Business Horizons**, v. 37, n. 4, p. 19-28, July/Aug. 1994.

CRAVENS, D. W., SHIPP, S. H., CRAVENS, K. S. Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks. **Business Horizons**, v. 37, n. 4, p. 19-28, July/Aug. 1994.

DAVILA, Tony. EPSTEIN, Marc. J. SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. Trad. Rual Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo : Pioneira, 1995.D

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.D

EISENHARDT, Kathleen M.; SANTOS Filipe. Knowledge-Based View: A new theory of strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Editores). **Handbook of strategy and management. Stanford** : Sage Publications, 2000.

GHOSHAL, S. BARLETT, C. A. Changing the Role, 86-86, 1995. ??????????

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G. Avoiding the Ghilotine, Fortune, 2 April 2001, 140.

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre : Bookman, 2005.

HEGARTY, W. R. **Organizational survival means embracing change**. Business Horizons, v. 36, n. 6, p. 1-4, Nov./Dec. 1993.

HUNTER, James. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUTT, M. D., WALKER, B. A., FRANKWICK, L. G. Hurdle the cross- functional barriers to strategic change. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 3, p. 22-30, Spring 1995.

LEWIN, Kurt. Field **Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers**. Nova Iorque. Harper & Brothers, 1951.

McKINLAY, A., STARKEY, K. Competitive strategies and organizational change. **Organization**

**Studies**

, v. 9,

n. 4, p. 555- 571, 1988.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.

NEIVA, Elaine Rabelo e PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC**, v. 11, n. 1, Jan./Mar. 2007

PEARCE II, J. A., KRAMER, T. R. e ROBBINS, D. K. Effects of Managers Entrepreneurial Behavior on Subordinates. **Journal of Business Venturing** 12 (1997): 147-160.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**

.  
São Paulo  
: Atlas, 1990.

PETTIGREW, A. M. Examining change in the long-term context of culture and politics. In:

PENNINGS, J. M. et al. **Organizational strategy and change: new views on formulating and implementing strategic decisions**. San Francisco : Jossey-Bass, 1985. p. 269-318.

PETTIGREW, A. M., FERLIE, E., MCKEE, L. Shaping strategic change: making change. In **Large organization** ". London : Sage, 1992.

PIERACCIANI, Válter. **Usina de Inovações: guia prático para a transformação da sua empresa**. São Paulo: Canal Certo, 2008.

QUINN, J. B. Managing Innovation: Controlled Chances, **Harvard Business Review** (May/June), 1985.

ROBBINS, S. P. **Organization theory: structure, design, and applications**. 3. ed.

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1990.

SCHEIN, Edgard, H. **Organizational Culture an leadership**. San Francisco. Josseu-Basse, 1992.

SCHREUDER, H. Timely management changes as an element of organizational strategy. **Journal of Management Studies**, v. 30,n. 5, p. 723-738, Sep. 1993.

SELLTIZ, et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974;

THEOBALD, R. New success criteria for a turbulent world. **Planning Review**, v. 22, n. 6, p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a edição. Porto Alegre:

Escrito por Ludmila Apoliano Gomes Albuquerque  
Qua, 01 de Julho de 2009 00:00

---

Bookman, 2001.