



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo

LÍVIA VANESSA DOS SANTOS FEITOSA

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

liviah.feitosa@gmail.com

CARLOS EUGÊNIO SILVA DA COSTA

Universidade Federal de Alagoas

ceadm2011@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

INOVAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: A RESISTÊNCIA À MUDANÇA E O IMPACTO CAUSADO NO COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO

Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender o impacto das inovações e das conseqüentes mudanças sobre o comportamento do indivíduo por meio da análise de possíveis causas de resistência à mudança e comprometimento organizacional, além de avaliar a necessidade de um processo de mudança diferenciado, com a participação de todos os atores organizacionais, para se alcançar a mudança desejada. Como método de investigação, foi realizada pesquisa qualitativa de cunho documental nas bases de dados das bibliotecas eletrônicas SPELL® e SciELO®. Foram analisados os principais trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais da área da administração que tratam sobre inovação no setor público, mudança organizacional ou a associação entre os temas e a resistência à mudança. Podemos verificar nos resultados que a produção sobre inovação no setor público vem crescendo no decorrer dos anos, contudo a abordagem dos demais temas, mudança organizacional e resistência à mudança, e sua relação com o setor público ainda é deficiente. O trabalho conclui com uma proposta para melhorar a interação entre as partes durante o processo de mudança organizacional.

Palavras-chave: inovação no setor público; mudança organizacional; resistência à mudança.

Abstract

This article aims to understand the impact of innovation and its consequent changes on individual behavior through the analysis of possible causes of resistance to change and organizational commitment, besides assessing the need of a different change process with the participation of all organizational actors, to achieve the desired change. As research method, qualitative research on documentary evidence was held in the databases of electronic SPELL® and SciELO® libraries. The main papers published in national and international journals in the administration area were analyzed that deal with innovation in the public sector, organizational change or the relationship between the subjects and the resistance to change. The survey results show that the production about innovation in the public sector has been growing over the years but the approach to other issues, organizational change and resistance to change, and its relationship with the public sector is still weak. The paper concludes with a proposal to improve the interaction between the parties during the process of organizational change.

Keywords: innovation in the public sector; organizational change; resistance to change.



1. Introdução

A inovação ganha espaço no setor público. São muitos os desafios a se enfrentar, como o excesso de burocracia, serviços ineficientes em quantidade e qualidade, mudança nas expectativas dos cidadãos, baixa motivação dos servidores, falta de recurso ou sua má distribuição, recessões, crises. Tudo isso cria um contexto que necessita ser trabalhado de forma estruturada e proativa para que, de fato, haja uma mudança. Momentos de crise, como o atual, requerem habilidades de todos os setores para se alcançar maior eficiência e alternativas para gerir situações adversas. E a gestão da inovação pode prover vários tipos de resultados, tais como novos serviços, melhorias na qualidade, redução de custos, maior eficiência na gestão dos recursos públicos.

A sobrevivência da organização, privada e pública, depende altamente da sua capacidade de, continuamente, modificar-se e reinventar-se. É um dos maiores desafios ainda é transformar o capital humano, principalmente no setor público, em vantagem competitiva para que possa apresentar bom desempenho em um ambiente em transformação. Entretanto, a modernização da atuação do serviço público ainda é vista com resistência em muitos locais e por muitos servidores, seja por receio de ter contato com o novo, ou por receber mais responsabilidades, por ter sua carga de trabalho aumentada, ou pelo fato da inovação ser imposta, quando não há participação do indivíduo no processo de mudança.

Sabe-se que mudanças trazem incertezas e turbulências no ambiente organizacional que podem gerar resistências decorrentes da retirada do indivíduo de uma situação conhecida para uma situação desconhecida, o que afeta o seu comprometimento para com a instituição. Pesquisadores argumentam que qualquer mudança tem alto potencial para fracassar se os indivíduos envolvidos não estiverem abertos para a inovação ou se eles acreditam que aquela não será bem-sucedida, impondo resistência ao processo. O comportamento organizacional representa uma área do conhecimento humano bastante sensível a certas características presentes nas organizações. Depende fortemente da mentalidade que existe em cada organização. E, apesar de já haver certa modificação comportamental, a gestão de pessoas no setor público ainda se pauta pela realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo e aquilo que é novo acarreta significativas alterações no mundo do indivíduo e se refletem na sua estrutura psíquica, causando atitudes de resistência.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral compreender o impacto das inovações e das conseqüentes mudanças sobre o comportamento do indivíduo. Especificamente, busca-se analisar as possíveis causas de resistência à mudança e comprometimento organizacional e avaliar a necessidade do processo de mudança diferenciado, com a participação de todos os atores organizacionais por meio, para se alcançar a mudança desejada.

Este artigo foi estruturado de modo a, após introduzir o assunto, apresentar o referencial teórico, o qual traz conceitos de inovação e sua relação com o setor público, mudança organizacional e a resistência à mudança. Em seguida, é apresentada a metodologia adotada na pesquisa documental. Na sequência, é descrita a análise dos resultados na qual foram caracterizados dos artigos selecionados e expostos os principais pontos identificados nos conteúdos dos principais achados a partir do levantamento realizado. Por fim, apresenta-se uma proposta para melhorar a interação entre as partes durante o processo de mudança organizacional por meio da liderança que deve ser estimulada dentro do setor público, além de sugestões de estudos futuros decorrentes das lacunas evidenciadas na referida análise.



2. Referencial Teórico

2.1. Conceitos de inovação e sua relação com o setor público

Diante de um ambiente competitivo e de um cenário socioeconômico dinâmico, é imposto às organizações um ritmo acelerado de transformações e mudanças para que se adaptem às solicitações de sua clientela e, também, se renovem. A temática da inovação no país perpassa por desafios inerentes ao processo estrutural que envolve discussões e encaminhamentos até uma possível elaboração de políticas públicas que propicie o desenvolvimento de ações inovadoras no setor privado (Casas & Casas, 2014).

Para Schumpeter (1982), a inovação é um processo evolutivo que contribui para o desenvolvimento econômico através de novos produtos e métodos de transformação. O autor, em sua análise da dinâmica capitalista, além de relacionar o desenvolvimento econômico com as inovações tecnológicas, diferenciou invenção e inovação ao afirmar que “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”. Ou seja, uma invenção apenas passa a ser inovação quando adquire uma “utilidade prática”, sem a qual não pode ser considerada como inovação. As inovações, no entanto, não são necessariamente originadas de invenções, elas podem ser fruto de adaptações de processos já existentes, ou, ainda, de adequações na utilidade de determinado produto em outro segmento de mercado, por exemplo (Oliveira, Santana & Gomes, 2014).

A definição de inovação também é apresentada pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE (2005), para a qual “inovação 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”. De acordo com a Organização, é necessária a presença de um requisito mínimo para que uma inovação seja reconhecida, a saber: o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional devem ser novos (ou significativamente melhorados) para a organização.

Segundo o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial - IEDI (2010), a inovação é importante nas agendas pública e privada nos países industrializados e nas economias emergente O entendimento do IEDI é que a inovação será decisiva para ampliar o potencial de crescimento e tornar sustentáveis as trajetórias de aumento da renda e redução da desigualdade. Porém, inovar não se resume ao campo da tecnologia, sendo um conceito mais amplo.

Para Tidd e Bessant (2015), a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Não consiste apenas na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. Segundo os autores, as definições acerca de inovação podem variar na teoria, mas todas ressaltam a necessidade de completar os aspectos de desenvolvimento e aprofundamento de novos conhecimentos.

Nota-se que a literatura apresenta várias definições de inovação, o que torna difícil defini-la. Porém, a concordância entre os autores é de que a inovação agrega valor para as organizações (Oliveira & Basso, 2015).

Ao se analisar a temática inovação do ponto de vista do setor público, vê-se que seu estudo ainda é recente e negligenciado (Sousa, Ferreira, Najberg & Medeiros, 2015). Observa-se que a esfera pública possui a necessidade de inovar tão quanto o setor privado, uma vez que o governo é constantemente pressionado pela sociedade a fim de enfrentar desafios como o respeito à diversidade, a busca pela boa governança e por uma gestão



pública. E, para tanto, é imprescindível criatividade e abordagens inovadoras (Brandão & Bruno-Faria, 2013).

Segundo Alberti e Klareskov (2006), há uma grande capacidade em todos os cantos do globo para reinventar o governo e lançar práticas inovadoras na governança. E que o mais importante, além de divulgar informações sobre inovações, é promover transformação dessas informações em conhecimento para que possa beneficiar os países à procura de soluções eficazes para os problemas de governança. Deve-se estimular a inovação no setor público tendo em vista que tal setor se trata de um componente significativo da macroeconomia na maior parte dos países e, claro, é responsável por fornecer serviços à sociedade e a inovar sua atuação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas. Além disso, inovar significa a oferta de produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade) o que garante uma relação mais eficaz com os cidadãos. É nesse contexto que a inovação vem ganhando importância como tema estratégico para a administração pública (Brandão & Bruno-Faria, 2013).

No caso do setor privado, é evidente que os incentivos diretos estão relacionados a ganhos de competitividade que podem gerar lucro para a empresa. Ao mudar o foco de análise para o setor público, é importante ter claro que os incentivos continuam a existir, contudo não são os mesmos. Nesse caso, há lucro, porém esse não é mais o principal. O lucro deixa de ser o principal incentivo às inovações. Dessa forma, hoje, a dinâmica de inovação é considerada também no setor público, respeitando as características presentes nesse ambiente, como a legalidade e impessoalidade, a rigidez estrutural e as limitações orçamentárias. (Oliveira, Santana & Gomes, 2014).

2.2. Mudança organizacional e a resistência à mudança

A concepção de inovação encontra-se muito próxima ao conceito de mudança (Queiroz & Ckagnazaroff, 2010) e inovar não é tarefa fácil de realizar. A mudança organizacional ocorre a partir da alteração de uma ou mais partes do sistema organizacional e afeta a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo (Backes, 2015). É isso que a inovação traz consigo, um novo paradigma, o que causa, muitas vezes, incertezas e turbulências no ambiente organizacional que podem gerar resistências decorrentes da retirada do indivíduo de uma situação conhecida para uma situação desconhecida. E isso é uma barreira à transformação organizacional bem-sucedida (Hernandez & Caldas, 2001), o que causa baixa satisfação no trabalho, queda na produtividade e estresse (Marques, Borges e Almada, 2016). Nesse sentido, Wood Jr (2008) define mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

No setor público, essa situação ganha uma proporção maior, pois devido à estabilidade típica dos cargos públicos, muitos servidores resistem às mudanças por receio de terem sua carga de trabalho aumentada, ou por receberem mais responsabilidades, isto é, por comodidade; ou por terem contato com o novo, ou pelo fato da inovação ser imposta, sem qualquer participação do indivíduo no processo de mudança. Diferente do que acontecia anteriormente no setor privado, quando as organizações não possuíam o hábito de promover mudanças em sua estrutura e funcionamento a fim de aprimorar seus serviços, a mudança organizacional passou a ser uma das principais atividades de empresas e instituições de todo o mundo (Hernandez e Caldas, 2001). Por outro lado, esse processo de mudança nas instituições públicas ocorre de forma lenta e gradativa em face da necessidade de concordância de vários agentes da sociedade (Osborne & Gaebler, 1994), porém faz-se extremamente necessário, assim como no setor privado, frente à demanda de maior qualidade dos serviços prestados a sua clientela, o cidadão.



Contudo, uma mudança radical que reconfigure toda a estrutura, que rompa com padrões existentes e crie uma nova estratégia organizacional pode trazer problemas para as instituições que não possuem capacidade para mudar. Ou seja, não há características na própria organização e/ou em seus membros que os façam capazes de aceitar positivamente a implantação de mudanças. Isso gera resistência e, de acordo com Zaltman e Duncan (1977, apud Hernandez e Caldas, 2001), esse fenômeno é algo comum dentro das organizações e caracteriza-se pela conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo. Na mesma linha, Lewis (1947), a resistência à mudança resulta da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio.

As constantes alterações nas condições externas, como exigências do público, requerem que novas estratégias e métodos de trabalho sejam criados para que uma organização permaneça em seu nível atual de operações. Fatores internos também promovem mudança, pois os indivíduos podem almejar seu crescimento, a fim de assegurar melhores benefícios e maior satisfação para eles mesmos (Child & Kieser, 1981 apud Hall, 2004). Todavia, quando o indivíduo emprega esforço próprio a fim de estabelecer determinado procedimento, seu comprometimento com aquele se torna maior com o tempo, mesmo que a ação, que até então era algo novo, deixou de ter a mesma eficiência com o decorrer do tempo. E isso faz com que o indivíduo se comporte a continuar a agir da mesma maneira, isto é, há um impedimento à mudança caso esta não seja do seu interesse (Hall, 2004).

Nota-se que, mesmo diante de uma diversidade de comportamentos dentro de uma organização, pouco ou quase nada é feito antes de se iniciar um processo de mudança para implantar uma inovação, quanto à avaliação minuciosa sobre quem poderia resistir à iniciativa de transformação específica e quais os motivos que levam a tal comportamento (Hernandez e Caldas, 2001).

De acordo com Hall (2004), a depender da ocasião, a mudança é virtualmente forçada a uma organização sem disposição para evoluir. Em outras situações, a mudança é abertamente aceita e procurada. Portanto, a mudança pode ser benéfica ou prejudicial para a organização. O problema é que os esforços de mudança organizacional muitas vezes sofrem alguma forma de resistência humana. Embora os gerentes experientes sejam geralmente muito conscientes deste fato, surpreendentemente poucos usam algum tempo antes de uma mudança organizacional para avaliar sistematicamente quem pode resistir a iniciativa de mudança e por quais razões (Kotter e Schlesinger, 2008). Segundo Hall (2004), uma mudança planejada é essencial para melhorar a capacidade organizacional de se adaptar às mudanças em seu ambiente e para mudar o comportamento dos indivíduos envolvidos.

Motta (1999) apontou alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências, receio do passado. Nesse sentido, Robbins (2005) também identificou as principais fontes para a resistência organizacional: inércia estrutural, foco limitado da mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas e ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

3. Metodologia

Com o propósito de compreender o impacto das inovações e das consequentes mudanças sobre o comportamento do indivíduo por meio da análise de possíveis causas de resistência à mudança e comprometimento organizacional, foi realizada pesquisa qualitativa de cunho documental como método de investigação nas bases de dados das bibliotecas eletrônicas Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL® e Scientific Electronic Library Online - SciELO®, por se tratarem de importantes repositórios de artigos científicos que



abarcam grande número de periódicos nacionais e internacionais das áreas de conhecimento multidisciplinar, o que evidenciou produção sobre o tema no campo da Administração, Administração Pública, Psicologia e Comportamento Organizacional, com acesso gratuito à informação técnico-científica, a fim de se realizar um levantamento o mais abrangente possível de artigos científicos sobre o tema. Foram levantados artigos nacionais em periódicos classificados pela Capes, na base de dados CAPES 2015, nos estratos mais elevados (A e B); para os internacionais, utilizou-se o fator de impacto do periódico, que refletem também o impacto dessa produção, dando maior confiabilidade ao estudo.

Buscou-se analisar as produções recentes sobre o tema, além de textos de autores considerados clássicos, cujo conteúdo relativo aos temas abordados no presente trabalho é atemporal. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que foge desse critério temporal a fim de alicerçar o referencial teórico e com o propósito de que se tivesse uma ideia de quando o assunto passou a ser objeto de atenção na literatura científica. Para tanto, adotou-se os descritores inovação no serviço público, mudança organizacional e resistência à mudança, e seus respectivos termos correspondentes em inglês, em conjunto com os operadores booleanos “and” e “e”.

Realizou-se a leitura crítica dos textos, com ênfase no resumo, na introdução e na apresentação dos dados e/ou resultados e considerações finais com o intuito de buscar os dados da pesquisa. Na análise do conteúdo de cada artigo, buscou-se identificar os seguintes elementos:

1. Caracterização dos artigos selecionados: quantidade de artigos, ano de publicação, título do estudo; periódicos em que foram publicados; e o estratos a qual pertence (A e B) ou o fator de impacto;
2. Aspectos da inovação no setor público e da mudança organizacional;
3. Causas e consequências do fenômeno da resistência à mudança;
4. Conclusões apontadas pelos autores sobre as temáticas pesquisadas.

A escolha de periódicos analisados decorreu da necessidade de conhecer e compartilhar experiências acerca inovação no setor público, da mudança organizacional e de sua consequente resistência com o propósito de contribuir para o surgimento de novos estudos sobre o tema.

4. Análise dos resultados

Apresenta-se nesta seção a sinopse dos principais artigos produzidos pela academia nacional e internacional sobre inovação no setor público, mudança organizacional ou a associação entre os temas e a resistência à mudança. Foram analisados os temas abordados nos documentos objetos do estudo em busca de compreender o impacto individual das inovações nas organizações públicas por meio da análise de possíveis causas de resistência à mudança e comprometimento organizacional e avaliar a necessidade do processo de mudança diferenciado. No Quadro 1 estão a sinopse dos 18 artigos publicados sobre os temas citados em periódicos nacionais e internacionais.

Verificou-se que, dentre os artigos pesquisados, há certo equilíbrio entre os periódicos nacionais quanto à quantidade trabalhos publicados sobre a temática inovação no setor público e sua relação com a mudança organizacional e a resistência à mudança, sendo todos publicados em periódicos da área da administração. Por outro lado, em relação aos artigos dos periódicos internacionais, a área administrativa concentra o maior número de publicações, com exceção do artigo “The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness” que tem foco na área da psicologia. A partir disso, observa-se que a produção sobre inovação no setor público vem crescendo no decorrer dos anos, contudo a abordagem dos demais temas, mudança organizacional e



resistência à mudança, e sua relação com o setor público ainda é deficiente, visto que o conteúdo continua sendo abordado com maior ênfase em relação ao setor privado. Outro ponto observado diz respeito ao tipo de pesquisa adotada que, em sua maioria, realizou estudos empíricos, mais precisamente estudos de caso.

Quadro 1:

Trabalhos publicados sobre os temas inovação no setor público, mudança organizacional ou a associação entre os temas e a resistência à mudança.

Ano	Periódicos	Pontuação CAPES ou Fator de Impacto	Título	Autores
2016	Revista de Administração FACES Journal	B2	Resistência à Mudança Organizacional e stress no trabalho.	Marques, Borges & Almada
2015	GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	B5	Mudança organizacional na perspectiva subjetiva do funcionário: implicações na sustentação e reconstrução de sua identidade.	Backes
2015	Revista de Ciências Gerenciais	B2	Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações.	Dos Santos
2015	Revista de Administração – RAUSP	B1	Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization.	Sousa, Ferreira, Najberg & Medeiros
2014	Cadernos Enap	B4	Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	Oliveira, Santana & Gomes
2014	Revista do Serviço Público	B2	Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança.	Schwella
2014	Revista de Administração Contemporânea - RAC	A2	Percepção dos Funcionários sobre Mudanças Transacionais e Transformacionais em uma Organização Pública.	Domingos & Neiva
2014	Revista de Administração Contemporânea - RAC	A2	Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos.	Bruno-Faria & Fonseca
2013	New Zealand Journal of Psychology	0.581	The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness.	Mckay, Kuntz & Näswall
2013	Revista de Administração da UFSM	B2	Resistências à mudança organizacional: Análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no SENAI-BA.	Paiva & Andrade
2013	Brazilian Business Review - BBR	A2	Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores.	Souza & Bruno-Faria

Continua



2012	Revista de Administração Pública - RAP	A2	Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?	Lima & Vargas
2011	Revista de Administração FACES Journal	B2	Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional.	Borges & Marques
2010	Revista de Administração Pública - RAP	A2	Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público	Queiroz e Ckagnazaroff
2008	Harvard Business Review	0.72	Choosing strategies for change.	Kotter & Schlesinger
2007	Revista de Administração Contemporânea - RAC	A2	Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira.	Neiva & Torres da Paz
1976	Revista de Administração de Empresas - RAE	A2	Mudança organizacional e processo decisório.	Bertero
1947	Human relations	2.619	Frontiers in group dynamics.	Lewin
TOTAL:		14 periódicos	18 artigos	33 autores

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1. Inovação no setor público

Segundo Souza & Bruno-Faria (2013) e Kotter & Schlesinger (2008), o ritmo intenso em que surgem novos produtos, processos e serviços, os avanços tecnológicos e a competitividade são os responsáveis pela necessidade das organizações gerarem e implementarem novas práticas, estruturas e ferramentas gerenciais, a fim de adaptar-se a novas conjunturas ou antecipar-se às alterações do ambiente externo e permanecerem no mercado. Assim, inovar se tornou uma estratégia crucial para o êxito das organizações que desejam constituir vantagens duradouras em relação aos seus concorrentes. Este é o pensamento presente em todos os artigos aqui analisados tratam da temática inovação.

Reiteram Bruno-Faria & Fonseca (2014) que, por ser a inovação uma meta de diferentes tipos de organização e um construto complexo, ao inovar é necessário observar as características do ambiente com a finalidade de fomentar ideias inovadoras ou eliminar as barreiras que podem dificultá-las.

Borges & Marques (2011) acrescentam que a necessidade de promover inovações não é algo recente e que hoje é preciso considerar vários fatores que levam a uma mudança organizacional, como a inexistência de condições estruturais. Porém, mesmo considerando tais fatores, a capacidade de introdução de novas práticas ainda é limitada.

Queiroz & Ckagnazaroff (2010), em seu trabalho que versa sobre a implantação de uma nova política de governo sobre parâmetros econômico, fiscais e sociais, considera que uma inovação deve ser proposta para impulsionar a administração pública a assumir novos padrões comportamentais e se posicionar de maneira mais agressiva em busca de eficácia e eficiência dos serviços prestados. Contudo, o processo de implantação de inovações no setor público é lento, pois deve haver concordância com vários atores sociais, dizem Marques, Borges & Almada (2016). Na visão de Oliveira, Santana & Gomes (2014), o Estado exerce um papel importante na economia, apesar do seu caráter muitas vezes intervencionista, por meio



da regulação das relações econômicas e provimento das necessidades da população. Nesse sentido, a inovação assume um papel estratégico nas ações estatais.

Na visão de Lima & Vargas (2012), as organizações públicas são tratadas como financiadoras de atividades de inovação, como consumidoras de produtos inovadores fornecidos pelo setor privado ou produtor de bens complementares (infraestrutura), porém, poucas vezes com foco em processos de inovação. Em contrapartida, Sousa, Ferreira, Najberg & Medeiros (2015) afirmam que existe sim inovação no setor público, a despeito do ceticismo de alguns pesquisadores, bem como do estado incipiente de pesquisa teórica sobre o tema. Contudo, ainda há pouca reflexão acerca do tema inovação no setor público, visto que o foco desse fenômeno é fortemente privativista, de acordo com Oliveira, Santana & Gomes (2014). Além disso, Sousa et al (2015) acreditam que características, determinantes e consequências da inovação dos serviços públicos não são os mesmos da inovação na indústria ou da inovação em serviços no setor privado, visto que o principal objetivo das organizações privadas é o aumento da competitividade, com sua consequente permanência no mercado, e o lucro.

4.2. Mudança organizacional e resistência à mudança

Dos Santos (2015) ratifica que as mudanças ocorrem no ambiente em geral e que permitem a conquista de verdadeiros diferenciais competitivos para as organizações mais atentas, ágeis, flexíveis, que aprendem e se desenvolvem continuamente ao atuarem de forma adaptável a este ambiente em movimento. Nessa perspectiva, a inovação consiste em uma série de problemas adaptativos, de acordo com Schwella (2014) cuja implantação de um processo de mudança impacta a forma de pensar dos membros da organização e suas atitudes, os leva a um novo esquema de compreensão da realidade, alterando a relação da organização com o ambiente externo e trazendo mudanças nas relações preexistentes, afirmam Paiva & Andrade (2013). Todos esses fatores implicam uma mudança de caráter profundo na organização e nas pessoas que nela atuam.

Há duas formas de se entender, segundo Bertero (1976), a mudança organizacional: por meio das modificações estruturais e por meio das modificações comportamentais do indivíduo e do pequeno grupo a qual pertence. A mudança organizacional tratada como modificação do comportamento enfatiza as alterações no comportamento dos membros de uma organização. O autor esclarece que não adianta alterar a estrutura se o comportamento dos indivíduos não for modificado. Não basta tornar a organização eficiente e eficaz, é preciso estimular mecanismos que eliminem a alienação e que desenvolvam atitudes de comprometimento, cooperação e participação no processo de mudança, o que irá minorar os conflitos latentes entre o binômio *indivíduo x organização*.

Em relação às organizações públicas, apesar da necessidade de tornar a organização eficiente e eficaz, Domingos & Neiva (2014) e Neiva & Torres da Paz (2007) identificaram que elas apresentam baixa capacidade organizacional para mudanças devido ao excesso de burocracia, de formalização, de padronização dos procedimentos, de repetição de práticas rotineiras e a impossibilidade do indivíduo tomar decisões relativas ao seu trabalho. Também constataram que as atitudes dos indivíduos em relação à mudança costumam ser de aceitação, porém temerosas. Verificou-se que esse apoio se dá quando as vantagens existentes não são retiradas.

O processo de mudança não é tranquilo, tampouco seguro, com vistas ao alcance dos resultados desejados. De acordo com Borges & Marques (2011), no momento em que a mudança é proposta, geralmente há uma percepção de ameaça e a ocorrência de reações contrárias a fim de que o estado anterior não se altere ou seja reestabelecido. Nesse sentido, Queiroz & Ckagnazaroff (2010) afirmam que todos os membros da organização, desde



aqueles que executam a mudança até aqueles que a formulam, deveriam ser reconhecidos como sujeitos singulares, considerando sua existência na instituição e o que ela representa na vida de cada um. Pois, mesmo que os atores envolvidos considerem a inovação como algo positivo, alguns se sentem preteridos no decorrer da sua execução devido à falta de comunicação e negociação entre a alta e a baixa administração.

Enquanto vários fatores podem ser atribuídos a mudanças malsucedidas, como pressões vindas do ambiente no qual as organizações se inserem e uma infraestrutura inadequada, McKay, Kuntz & Näswall (2013) identificaram que a resistência do indivíduo é fonte primária de resistência à mudança. Esta é o resultado da falha de gestão em reconhecer que o envolvimento da força de trabalho no planejamento da mudança pode causar um impacto positivo. Portanto, para minimizar essa falha, é preciso estabelecer uma comunicação adequada e no tempo certo. Corroboram essa ideia Souza & Bruno-Faria (2013) e Dos Santos (2015) que, ao listarem os fatores que dificultam o processo de implantação de novas ideias e práticas, verificaram que a descrença em relação à inovação gera desconfiança por parte dos membros envolvidos que, por sua vez, é gerada por causa de dúvidas e contradições ao longo do processo de mudança, isto é, falta de comunicação.

Backes (2015) verificou que a vivência subjetiva das mudanças organizacionais desestabiliza a identidade do indivíduo, pois há o comprometimento do ambiente por meio do aumento da competitividade e do individualismo pela busca por qualificação profissional que exige a nova ideologia implantada pela mudança. Além disso, constatou-se que o indivíduo se vê como mercadoria no âmbito organizacional e que tal tratamento é positivo para a organização e para o próprio indivíduo, visto que isso, juntamente com a exposição ao risco e à insegurança, faz com que o funcionário saia da inércia e se desenvolva.

Por outro lado, Marques, Borges & Almada (2016) concluíram que os indivíduos que têm uma visão mais positiva das mudanças e que cooperam mais com sua implantação são aqueles que apresentam níveis mais baixos de estresse. Ou seja, quanto menor o grau de participação no processo de mudança, maior a resistência e o nível de estresse. E mesmo que a mudança proposta seja positiva, o processo de implantação gera incertezas e turbulências por alterar a rotina da organização. Ademais, o estresse, físico ou mental, oriundo da resistência pode se tornar patologias com o decorrer do tempo desse estímulo negativo.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais causas de resistência à implantação e desenvolvimento de mudanças no âmbito organizacional identificadas nos periódicos analisados.

Quadro 2:

Principais causas de resistência à mudança identificadas nos periódicos analisados

Autor	Causas de resistência à mudança
Queiroz e Ckagnazaroff (2010)	Falta ou deficiência na comunicação e negociação entre as partes envolvidas no processo de mudança.
Marques, Borges e Almada (2016); McKay, Kuntz & Näswall (2013)	Falta ou deficiência na comunicação, de envolvimento do indivíduo e de planejamento do processo de mudança.
Kotter & Schlesinger (2008)	Egoísmo provinciano (medo de perder alguma vantagem); má compreensão e falta de confiança no processo de mudança; baixa tolerância à mudança; e avaliações diferentes sobre a mudança.
Souza e Bruno-Faria (2013)	Falta de envolvimento com conseqüente desinteresse pelas novas ideias, alteração na rotina, medo de perder poder e por senso de acomodação.
Bertero (1976)	Falta de participação no processo decisório relativo à mudança e ausência treinamento para assumir as novas responsabilidades oriundas do processo de mudança.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos artigos revisados.



Portanto, verifica-se que a ausência de envolvimento, de comunicação e o medo de perder vantagens e de assumir novas responsabilidades são os principais obstáculos a serem enfrentados por aqueles que pretendem iniciar um processo de mudança.

4.3. Possíveis formas de lidar com a resistência à mudança

Segundo Souza & Bruno-Faria (2013), ao listar os fatores que facilitam o processo de implantação de novas ideias e práticas, constatou que o apoio dos indivíduos por meio do envolvimento, receptividade, motivação, cooperação e participação em relação ao processo de inovação são imprescindíveis, além do desenvolvimento de canais de comunicação para a divulgação de informações sobre o que se pretende fazer. Seguem esse pensamento Marques, Borges & Almada (2016) e acrescentam que também é um planejamento adequado do processo de mudança.

Por sua vez, Paiva & Andrade (2013), o ideal seria que houvesse um acompanhamento sistemático pela alta direção de um plano de ação a fim de dirimir as resistências mais significativas. Já a minimização dos procedimentos burocráticos e o incentivo a práticas inovadoras são tidos como forma que lidar com a resistência por Domingos & Neiva (2014).

Bertero (1976), em seu estudo, versa que, apesar de ser essencial modificar as estruturas e redescrever funções, isso não é suficiente em um processo de mudança organizacional. O autor sugere que todos os membros da organização, desde os superiores responsáveis pela inovação até os seus subordinados, devem passar por um treinamento sobre as novas responsabilidades que assumirão, a fim de evitar que o fracasso da mudança seja atribuído às resistências, inadequações e despreparo dos subordinados. Assim, é necessário que todos façam parte do processo decisório que cerca a mudança organizacional.

Lewin (1947), em seu clássico estudo sobre as fronteiras na dinâmica de grupos, afirmava que para se ter mudanças bem-sucedidas nas organizações, seria necessário seguir um esquema do processo básico responsável por elevar o desempenho para um novo nível dentro do processo de mudança: descongelar o nível atual (equilíbrio), mudar para o nível seguinte (movimento) e congelar esse novo nível para torná-lo permanente. O descongelamento decorre de uma percepção de urgência para mudar a forma como as atividades se desenvolvem.

Kotter & Schlesinger (2008), com base no modelo de Lewin (1947), afirmam ser possível encontrar inúmeras formas de como superar a resistência à mudança. Para lidar com esse fenômeno e conseguir uma mudança bem-sucedida, deve-se diagnosticar os tipos de resistência que podem ocorrer e adaptar suas contramedidas ao diagnóstico. Resumidamente, as estratégias para se superar essa resistência são: a) educação e comunicação; b) participação e envolvimento; c) facilitação e suporte; d) negociação e acordo; e) manipulação e cooperação; e f) coerção explícita e/ou implícita, conforme o Quadro 3.

Quadro 3:

Métodos para lidar com a resistência a mudança segundo Kotter & Schlesinger

Abordagem	Geralmente utilizado em situações	Vantagens	Inconvenientes
Educação e comunicação	Quando existe uma falta de informação ou informação imprecisa.	Uma vez persuadidas, as pessoas ajudarão com a implementação da mudança.	Pode ser muito demorado, se muitas pessoas estiverem envolvidas.

Continua



Participação e envolvimento	Quando os precursores da mudança não têm todas as informações que necessitam para projetar a mudança e onde os demais têm considerável poder para resistir.	Pessoas que participam estarão comprometidas com a implementação da mudança e qualquer informação relevante que tenham será integrado no plano de mudança.	Pode ser muito demorado se os participantes projetarem uma mudança inadequada.
Facilitação e suporte	Quando as pessoas estão resistindo por causa de problemas de adaptação.	Nenhuma outra abordagem funciona bem com problemas de adaptação.	Pode ser demorado, caro e ainda falhar.
Negociação e acordo	Quando alguém ou algum grupo vai perder claramente com a mudança e quando esse grupo tem um poder considerável de resistência.	Às vezes é uma maneira relativamente fácil de evitar maior resistência	Pode ser muito caro em muitos casos se o indivíduo alerta os outros a negociar o cumprimento.
Manipulação e cooperação	Quando outras táticas não vão funcionar ou são demasiadas caras.	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata para problemas de resistência.	Pode levar a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas.
Coerção explícita e/ou implícita	Quando a velocidade é essencial e os iniciadores de mudança possuem um poder considerável.	É rápida e pode superar qualquer tipo de resistência.	Pode ser arriscado se a coerção deixar as pessoas irritadas com quem promove a mudança

Fonte: Adaptado de Kotter, John P.; Schlesinger, Leonard A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 2008, p. 7.

4.4. O papel da liderança no processo de mudança organizacional

Administração pública enfrenta vários desafios no seu papel de governar e de prestar serviços à sociedade. Por meio de políticas e processos inovadores é que se enfrentam os desafios. A inovação e a liderança atualmente são duas constantes quando o assunto é governança e administração. Há vários motivos para tanto: fatores de pressão interna e externa, tais como o desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias e a necessidade de inovação e mudança (Schwella, 2014).

Dessa forma, há a necessidade de se ter um aparelhamento burocrático estável, competente, devidamente preparado para adoção de inovações organizacionais e de modernas técnicas de gestão, habilitado a formular, a executar, a monitorar e a avaliar políticas públicas capazes de responder a desafios contemporâneos (Bittencour & Zouain, 2010).

O papel da liderança, nesse contexto, se mostra como uma solução ao problema da resistência à mudança e de seus obstáculos. Sabe-se que o líder exerce uma função essencial no processo de mudanças organizacionais, pois, além de coordenar e controlar o processo, é o responsável por quebrar padrões antigos de comportamento, estimular a aprendizagem e o crescimento daquele grupo de pessoas que se vê confuso em um processo de transformação. Ao final, todas as pessoas estarão envolvidas no processo de mudança e serão responsáveis pela busca de soluções.

Devido ao crescimento sem precedentes do capital humano vem exigindo, dos órgãos públicos, o reaparelhamento urgente de seu quadro de pessoal – em níveis operacional, técnico e administrativo – apto para uma atuação motivada, ética, confiante, criativa e eficiente (Bittencour & Zouain, 2010). Diante do exposto, propõe-se a criação de um programa para formação de líderes dentro do setor público a fim de desenvolver competências e habilidades para estimular o pensamento inovador, alterando a cultura organizacional, e lidar com o comportamento de resistência, facilitando a interação entre as partes envolvidas



no processo de implantação da inovação.

Para tanto, medidas práticas podem ser implementadas pelas organizações do setor público, para desenvolver e cultivar futuros líderes entre seus atuais servidores, tais como: o compromisso do mais alto escalão da organização com o desenvolvimento de futuros líderes; a retirada do servidor da sua zona de conforto, ou seja, promover o desenvolvimento das competências de liderança por meio da ampliação de tarefas; permitir a mobilidade dos servidores dentro da carreira, o que traria maior compreensão do trabalho, dos processos, dos problemas e dos atores que integram a instituição.

É imprescindível capacitar continuamente o servidor para a comunicação, o diálogo e a negociação. Quando isso se torna realidade, as organizações públicas se transformam em instituições menos hierarquizadas, mais ágeis e com forte comprometimento de seu corpo técnico. Tanto a gerência de alto escalão quanto a intermediária devem abranger conhecimentos e comportamentos para introduzir profundos processos de mudança, formando um novo perfil de liderança. Os líderes devem expor os indivíduos às pressões da realidade, a fim de estimulá-los a se adaptarem, ao invés de orientar as pessoas para seus papéis usuais (Schwella, 2014).

5. Considerações finais

Pôde-se evidenciar, a partir da análise dos artigos levantados, que há certo equilíbrio entre os periódicos nacionais e internacionais quanto à quantidade trabalhos publicados sobre a temática inovação no setor público e sua relação com a mudança organizacional e a resistência à mudança, sendo a sua maioria publicados em periódicos da área da administração. Também se evidenciou que a produção acadêmica sobre inovação no setor público vem crescendo no decorrer dos anos, contudo a abordagem dos demais temas, mudança organizacional e resistência à mudança, e sua relação com o setor público ainda é deficiente, visto que o conteúdo continua sendo abordado com maior ênfase em relação ao setor privado. Isso se dá devido à percepção de que apenas as organizações privadas se encontram em ambiente competitivo e dinâmico que exige mudanças e realização de práticas inovadoras.

Em relação à implantação de inovações no setor público, conclui-se que essa situação existe, porém ainda é algo gradativo e lento, pois esbarra em parâmetros econômico, fiscais e sociais, ademais há empecilhos oriundos da própria organização, como a falta de planejamento, de meios de repasse de informações e de engajamento dos atores organizacionais. Ou seja, há baixa capacidade organizacional para mudanças devido ao excesso de burocracia, de padronização dos procedimentos, de repetição de práticas rotineiras e a impossibilidade do indivíduo tomar decisões relativas ao seu trabalho.

A partir disso, e tendo o conhecimento de que implantação de mudanças é um processo que causa inseguranças e dúvidas, um verificou-se que, dentre as causas de resistência identificadas nos artigos analisados, a falta de comunicação e de participação no processo decisório da mudança organizacional são as principais barreiras que impedem o sucesso do processo de mudança organizacional e que afeta o comprometimento do indivíduo para com a instituição. Contudo, apenas promover a participação e o envolvimento não é suficiente. É preciso que haja difusão do conhecimento, isto é, informações precisas e úteis devem ser propagadas com a intenção de fazer com que o indivíduo adquira uma carga de conhecimento razoável para que possa contribuir no processo de mudança.

Em suma, mudar é redirecionar a organização em função do futuro se pode visualizar ou prever, adaptando a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente. O comportamento humano é resultado de um processo de interação social: o indivíduo reage a estímulos do ambiente e participa diretamente na formulação de seus



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

próprios valores. Os indivíduos precisam se sentir integrados, participantes e capazes de realizar expectativas no âmbito organizacional. Dessa forma, será mais fácil lidar com possíveis comportamentos de resistência.

Dentre as limitações do levantamento documental, observa-se que os critérios de seleção dos documentos deixaram de fora trabalhos apresentados em congressos, livros e artigos científicos não classificados pela base de dados CAPES 2015.

Como indicação para pesquisas futuras, sugere-se investigar os aspectos positivos que podem ser associados à resistência à mudança com o propósito de reverter a tradicional percepção de que resistência é um fenômeno exclusivamente negativo.

Referências

Alberti, A., & Klareskov, V. (2006). *Innovations in governance and public administration: replicating what works* (Vol. 1). United Nations Publications.

Backes, A. L. (2015). Mudança organizacional na perspectiva subjetiva do funcionário: implicações na sustentação e reconstrução de sua identidade. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 11 (3).

Bacon, K. (2014). Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. *Revista do Serviço Público*, 50 (4), 81-91.

Bertero, C. O. (1976). Mudança organizacional e processo decisório. *Revista de Administração de Empresas*, 16 (2), 29-40.

Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47 (1), 227-248.

Bruno-Faria, M. F., & Fonseca, M. V. A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos/Culture of Innovation: Concepts and Theoretical Models. *Revista de Administração Contemporânea*, 18 (4), 372.

Guimarães, R. S., & Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10 (1).

Domingos, S. G., & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos Funcionários sobre Mudanças Transacionais e Transformacionais em uma Organização Pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 18 (2), 118.

Casas, J. L. D. S., & Casas, S. F. (2015). Redes empresariais de software e políticas públicas para a inovação e competitividade. *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade – SINGEP*. Anais (on-line). São Paulo: SINGEP. Disponível: <http://goo.gl/rxYhSW> Acesso em: 22 jun. 2016.

Dos Santos, J. A. (2015). Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 9 (11), 62-71.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Pearson.

Hernandez, J. M. D. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 31-45.

Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial - IEDI (2010). *Desafios da Inovação – Incentivos para a Inovação: o que falta ao Brasil*. São Paulo: IEDI.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review – Best of HBR*, 01-11.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1 (2), 143-153.

Lima, D. H., & VARGAS, E. (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?. *RAP—Rio de Janeiro*, 46 (2), 385-401.

MANUAL, D. O. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Brasília, OCDE, Finep.

McKay, K., Kuntz, J. R., & Naswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42 (2), 29-40.

Marques, A. L., Guimarães, R. S., & Almada, L. (2016). Resistência à Mudança Organizacional e stress no trabalho. *Revista de Administração FACES Journal*, 15 (1).

Motta, P. R. (1999). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark Editora Ltda.

Neiva, E. R., & Paz, M. D. G. T. D. (2007). Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 11 (1), 31-52.

Oliveira, J. A. S., & Basso, L. F. C. (2015). Inovação e políticas públicas no Brasil. *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade – SINGEP*. Anais (on-line). São Paulo: SINGEP. Disponível: <http://goo.gl/ZIS8Ht> Acesso em: 22 jun. 2016.

Oliveira, L. G. D. (2014). Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. *Cadernos Enap*, n. 38, 01-59.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Mh Comunicação.

Paiva, D. S., & Andrade, J. C. S. (2013). Resistências à mudança organizacional: Análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no SENAI-BA. *Revista de Administração da UFSM*, 6 (3), 614-631.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Queiroz, R. G. M., & Ckagnazaroff, I. B. (2010). Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, 44 (3), 679-705.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª edição.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Schwella, E. (2014). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 56 (3), 259-276.

Sousa, M. D. M., Ferreira, V. D. R. S., Najberg, E., & Medeiros, J. J. (2015). Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. *Revista de Administração (São Paulo)*, 50 (4), 460-476.

Souza, J. C., & Bruno-Faria, M. F. (2013). Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. *BBR-Brazilian Business Review*, 10 (3), 113-136.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.

Wood Jr, T. (2008). *Mudança organizacional*. Editora Atlas SA.

Zouain, D. M., & Bittencourt, M. A. (2010). Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas–ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus-FESPM. *Revista Adm. Made*, 14 (2), 75-94.