



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO COMO FACTORES DE SUCESSO
ORGANIZACIONAL- ESTUDO DE CASO INSTITUTO SUPERIOR DE
ANGOLA - 2022

Autor: Pedro Nzuzi Mayifuila Kiasukama

Orientador: Sílvio Kassangi, Lic.

Luanda, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO COMO FACTORES DE SUCESSO
ORGANIZACIONAL- ESTUDO DE CASO INSTITUTO SUPERIOR DE
ANGOLA - 2022

Monografia apresentada ao
Instituto Superior de Angola, como
requisito para a obtenção do grau
de licenciatura, sob a orientação
professor Sílvio Kassangi.

Autor: Pedro Nzuzi Mayifuila Kiasukama

Orientador: Sílvio kassangi, Lic.

Luanda, 2024

FOLHA DE APROVAÇÃO

**A PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO COMO FACTORES DE SUCESSO
ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO INSTITUTO SUPERIOR DE
ANGOLA ISA/2022**

Este trabalho de fim de curso, foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Angola no dia.....de.....de, 2024.

Foi apresentado e defendido perante o júri composto pelos professores:

Presidente da Mesa:_____

Primeiro Vogal: _____

Segundo Vogal:_____

Secretário:_____

Classificação:.....

Data da entrega da Monografia:..... de de

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a minha Mulher Antónia Miguel António Kiasukama e aos meus três filhos, Ezequiel, Teófilo e João, que pelo amor incondicional, apoiaram-me em todos os momentos, até esta etapa dos meus estudos e por acreditarem que poderia alcançar esta meta.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter-me dado vida, saúde, força e inteligência para superar as dificuldades.

A minha família pela educação de base, que sempre estará acima de qualquer tipo de formação.

Ao meu orientador Sílvia Kassangi, que conduziu o trabalho com paciência e dedicação, sempre disponível a partilhar todo o seu amplo conhecimento.

Também gostaria de agradecer a todos os colegas que incansavelmente enfrentamos ao longo dos 4 anos todas as batalhas, em especial a colega Ester Vita Pedro e Luena António e a todos os professores do meu curso pela magnitude da qualidade do ensino oferecido.

A Direcção do Instituto Superior de Angola, por ter aberto as suas portas e dado oportunidade, no sentido de se cumprir o quesito prático do trabalho.

Aos meus irmãos, colegas, amigos, pelo apoio, carinho e não mediram forças para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

EPIÍGRAFE

Você não pode impor a produtividade, você deve fornecer as ferramentas para permitir que as pessoas se transformem no seu melhor.

(Stive Jobs)

RESUMO

O presente trabalho buscou destacar os conceitos da produtividade e inovação como factores de sucesso organizacional e de vantagem competitiva, sendo que a produtividade pode ser considerada como um dos factores a ser analisado para a verificação do desempenho de uma organização. Assim, a monografia, tem como tema, Produtividade e Inovação Como Factores de Sucesso Organizacional. Estudo de caso: Instituto Superior de Angola-ISA, durante o ano 2022. O trabalho visa questionar, “Que importância tem a Produtividade e Inovação no Sucesso Organizacional” para tal levantou-se duas hipóteses, sendo a H1: A Produtividade e Inovação impulsionam os objectivos da organização e o alcance do sucesso organizacional; H2: A produtividade e inovação revestem-se de grande importância dentro da organização visto que contribui grande e directamente para o sucesso organizacional. Teve como objectivo geral: Compreender a importância da produtividade e inovação nas organizações em particular no Instituto Superior de Angola. os objectivos específicos são: Fundamentar teoricamente a importância da produtividade e inovação nas organizações; Identificar as razões que influenciam a produtividade e inovação organizacional; Analisar a influência da produtividade e inovação no Instituto Superior de Angola; Descrever os resultados obtidos da produtividade e inovação na organização em estudo; Quanto ao tipo de pesquisa, utilizou-se a descritiva e uma abordagem mista (Quali-quantitativa). Recorreu-se ao questionário para a recolha de dados. O universo populacional é de 75 elementos, dos quais 40 como amostra, o que representa 53,3% da população. Sugerimos ao Instituto Superior de Angola que possa incentivar os funcionários a serem mais produtivos e inovadores.

Palavras – Chave: 1. Produtividade; 2. Inovação; 3. Sucesso; 4. Organização.

ABSTRACT

The present work sought to highlight the concepts of productivity and innovation as factors of organizational success and competitive advantage, and productivity can be considered as one of the factors to be analyzed to verify the performance of an organization. Thus, the monograph has as its theme, Productivity, and Innovation as Factors of Organizational Success. Case study: Instituto Superior de Angola-ISA, during the year 2022. The work aims to question, "What importance does Productivity and Innovation have in Organizational Success" for these two hypotheses were raised, H1: Productivity and Innovation drive the organization's objectives and the achievement of organizational success; H2: Productivity and innovation are of great importance within the organization as they contribute greatly and directly to organizational success. Its general objective was: To understand the importance of productivity and innovation in organizations, in the Instituto Superior de Angola. The specific objectives are: To theoretically substantiate the importance of productivity and innovation in organizations; Identify the reasons that influence organizational productivity and innovation; To analyze the influence of productivity and innovation at the Instituto Superior de Angola; Describe the results obtained from productivity and innovation in the organization under study; As for the type of research, the descriptive approach and a mixed approach (qualitative-quantitative) were used. The questionnaire was used for data collection. The population was composed of 75 elements, of which 40 were samples, which represents 53.3% of the population. We suggest to the Instituto Superior de Angola that can encourage employees to be more productive and innovative.

Key words: 1. Productivity; 2. Innovation; 3. Success; 4. Organization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipologia das mudanças organizacionais.....	18
Quadro 2 - Alguns tipos de mudança organizacional.....	20
Quadro 3 - Forças para a mudança.....	24
Quadro 4 - Causadores de mudança organizacional.....	25

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico nº 1 - Distribuição da população e Amostra por gênero.	36
Gráfico nº 02 – Amostra segundo as Idades.....	37
Gráfico nº 03 – Nível de escolaridade	38
Gráfico nº 04 – Consideração quanto a produtividade, inovação e ao alcance dos resultados em 2022.....	39
Gráfico nº 05 – Aspectos de avaliação da produtividade e inovação.	40
Gráfico nº 06 – Consideração da organização que aposta na inovação.	41
Gráfico nº 07 – Existência de uma equipa dedicada na implementação de inovações.	42
Gráfico nº 08 – Promoção de eventos para estimular a produtividade.....	43
Gráfico nº 09 – Inovações que o ISA investiu e trouxeram maior impacto.....	44
Gráfico nº 10 – Posse de ferramentas de avaliação da produtividade dos trabalhadores.	46
Gráfico nº 11 – Curso com maior produtividade e mais inovador em 2022.....	47
Gráfico nº 12 – Flexibilidade por parte da presidência do ISA em relação a mudanças.	48
Gráfico nº 13 – Produtividade e inovação consequentes às mudanças aplicadas...	49

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
1.1. Definição de Termos e Conceitos	5
1.2. Inovação Organizacional	7
1.2.1. Importância da Inovação Organizacional para a economia.....	9
1.2.2. Impacto da cultura organizacional na implementação de inovação organizacional	10
1.3. Competitividade, produtividade e inovação	10
1.4. A Inovação Organizacional.....	14
1.5. Mudança Organizacional.....	15
1.5.1 Tipos de Mudança Organizacional	17
1.5.2. Critérios de classificação sobre a mudança adaptado de Silva (2001). ...	21
1.5.2. Forças para a Mudança.....	22
1.5.3. Mudança planejada	27
1.5.4. Resistência à mudança	28
1.5.5. Fontes de resistência à mudança.....	30
CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	32
2.1. Tipo de pesquisa	32
2.2. Modelo de abordagem	32
2.3. Níveis de estruturação de métodos.....	32
2.3.1 Níveis teóricos.....	33
2.4. Técnicas de colectas de dados	33
2.5. Instrumentos e procedimentos	33
2.6. População e amostra	34
CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
3.1. Caracterização da unidade de estudo	35

3.2. Apresentação e interpretação dos resultados.	36
CONCLUSÃO	49
SUGESTÕES	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICES	
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema: **Produtividade e Inovação Como Factores de Sucesso Organizacional**“. sendo actual e pertinente, é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, uma vez que a falta delas pode acarretar sérios problemas na organização.

A sustentabilidade de uma organização está relacionada com a sua capacidade de gerar vantagem competitiva, de forma a diferenciar-se e/ou equiparar-se com aos seus concorrentes.

Segundo Martins et al. (2015), em um mercado globalizado, são diversos os desafios e incertezas que as organizações enfrentam, inovar é primordial para aumentar a produtividade para conquista de espaço no mercado, bem como para a criação de vantagem competitiva. Para Vicenti, Gomes e Machado (2013), a inovação se converteu em um factor significativo para determinar a produtividade e performance organizacional.

Neste contexto, a inovação não pode ser considerada isolada, estando mais restrita apenas a engenharia e/ou pesquisa, e sim alcançar todas as partes da empresa, elencando as pessoas, sendo este um resultado colectivo para assim produzir riquezas (Druker, 1985 ; Van D. Vem, 1986; Van D. Vem; Angle & Poole, 1989).

Apesar da produtividade e inovação serem consideradas duas das principais forças direccionadoras do desenvolvimento económico e a competitividade empresarial, desde a década de 30, nos estudos de Schumpeter (1934), ainda há uma abrangência de estudos sobre o tema tanto na área académica, quanto organizacional.

Problemática

Segundo Goldhaber (1997) o problema em sentido geral é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução.

O problema serve na pesquisa científica como a ponte de partida que alavancará todo processo. Na visão de Cervo (2007), um problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para o qual se deve encontrar uma solução.

Diante do exposto levantou-se a seguinte questão:

Que impacto tem a produtividade e a inovação no sucesso organizacional?

Hipóteses

De acordo com Rampazzo (2005) hipótese é a suposição de uma causa ou de uma lei destinada a explicar provisoriamente um fenómeno até que os factos venham a contradizê-las ou confirma-las.

Segundo Lakatos e Marconi apud Ilse et al, (2013, p.100), a hipótese é vista como “uma solução provisória para o problema, além de ter uma consistência lógica para que possa ser submetida a verificação, a fim de ser comprovada. Ressaltam também que hipótese deve ser compatível com uma fundamentação teórica preliminar”.

H1 - A Produtividade e Inovação impulsionam os objectivos da Organização e o alcance do sucesso organizacional.

H2 - A produtividade e inovação revestem-se de grande importância dentro da organização visto que contribui grande e directamente para o sucesso organizacional.

H3- A falta de produtividade e inovação nas organizações pode comprometer seriamente o sucesso da mesma.

OBJECTIVOS DO ESTUDO

Segundo Pereira (2004, p. 23), “objectivos consistem em uma descrição clara dos resultados que desejamos alcançar com nossa actividade”.

Objectivo geral

- Compreender a importância da produtividade e inovação nas organizações, em particular no Instituto Superior de Angola.

Objectivos específicos

- Fundamentar teoricamente a importância da produtividade e inovação nas organizações.
- Identificar as razões que influenciam a produtividade e inovação organizacional.
- Analisar a influência da produtividade e inovação no Instituto Superior de Angola.
- Descrever os resultados obtidos da produtividade e inovação na organização em estudo.
- Contribuir com sugestões que visam a melhoria da produtividade e inovação no Instituto Superior de Angola.

Justificativa

Sabendo da importância e da actualidade do tema a produtividade e inovação como factores de sucesso organizacional, o foco do tema é mostrar aos gestores a grande importância de implementar inovações para obter a produtividade desejada no mundo empresarial, visto que com a inovação é possível que os processos da organização tornem-se eficientes e venham a melhorar a produtividade e o alcance dos objectivos traçados nas organizações.

O trabalho vem dar ideias e sugestões claras sobre a produtividade e inovação nas organizações afim de romper as barreiras existente dentro da empresa. É importante que as organizações comecem a optar pelas decisões programadas quando procedimentos específicos são desenvolvidos, os problemas repetitivos e de rotina, as vezes são logo solucionadas através da implementação de inovações do sistema organizacional que entre chefes e seus subordinados por exemplo possam se rever e melhorar a produtividade, e assim ver-se cumpridas as metas com eficiência.

Delimitação e limitação

O tema escolhido, não é um trabalho aparentemente restrito, uma vez que a sua execução exige um nível de conhecimento em várias áreas científicas.

Portanto, o nosso tema em questão será delimitado no Instituto Superior de Angola, Bairro Vidrul, Município de Cacuaco, província de Luanda, num espaço de tempo de 2022.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho parte de uma introdução que esclarece o desenho teórico da pesquisa, e apresenta três capítulos:

No primeiro capítulo, falar-se-á das questões teóricas e conceptuais sobre a produtividade e inovação como factores de sucesso organizacional; no segundo capítulo, abordaremos os materiais e métodos de investigação; no terceiro capítulo, far-se-á a apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos; em função dos resultados obtidos na pesquisa, apresentar-se-á as conclusões e sugestões e, por fim seguirão as referências bibliográficas, anexos e apêndices.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição de Termos e Conceitos

Produtividade

“A produtividade pode ser considerada um dos principais fatores que geram crescimento e competitividade. É considerada ainda a chave para a melhoria do produto interno bruto (PIB). As indústrias mais produtivas são consideradas as mais competitivas”. Schreyer (2001).

A importância dos estudos da produtividade também é percebida nos estudos da academia, sendo que muito destes estão ligados a pesquisas envolvendo a inovação e a produtividade, avaliando empresas, indústrias e também sectores da economia. Steingraber, et al (2010).

A Produtividade corresponde ao rácio dos bens produzidos (Outputs) sobre os fatores utilizados para os produzir (Inputs). Associada à produtividade está a eficiência que decorre desse processo de produção. Esta serve como medida para medir a produtividade e corresponde ao nível de sucesso alcançado na transformação de inputs em outputs. Oum e Chunyan (1995, p. 181-195).

Inovação

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing.” Manual De Oslo (1997 . p. 55).

A inovação é entendida nos dias de hoje, como algo indispensável para o sucesso de um empreendimento, sendo utilizada para que haja uma concorrência leal e um mercado transformador, instigando assim, novas ideias, produtos e serviços para os consumidores. “Entender os aspectos principais e relevantes da inovação é fundamental para que as empresas possam prosperar em um cenário mundial competitivo”. (Mercaldi et al 2015).

Segundo o Manual de Oslo, os impactos das inovações criadas para o desempenho em uma empresa variam desde a venda de seus produtos às mudanças na sua eficiência e produtividade. Esses impactos são de grande importância no âmbito industrial, pois mudam os fatores relacionados à competitividade e produtividade da

empresa. “A capacidade que as empresas possuem para apropriar-se dos ganhos provenientes de suas atividades de inovação também afecta o processo de inovação” Manual De Oslo (1997, p. 26).

Organização

De acordo com Chiavenato (2005, p.24) “organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente continua, com intuito de atingir objectivo comum.”

Para Weick. et al (2005, p. 409-421) a organização pode ser definida como um

“Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas”.

Segundo Maximiano (1993) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos colectivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objectivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, que e até mega - organizações.

Segundo Robbins (1990), a organização é "uma entidade social conscientemente coordenada (liderada, vide liderança), com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objectivo e/ou objectivos comuns". Uma organização é constituída por pessoas – para que ela mude, também as pessoas têm que mudar.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, amparadas pelas máquinas e outros equipamentos que facilitam o trabalho (capitalizando-o, e/ou tornando-o produtivo, no ganho de escala - de - produção (vide Economia, Econometria), recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objectivo comum.

Sucesso

Segundo Judge et al (1995), sucesso é entendido como realizações percebidas ou reais que os indivíduos têm acumulado como resultado de suas experiências de trabalho.

1.2. Inovação Organizacional

As empresas adquirem uma vantagem competitiva adicional e quota de mercado de acordo com a importância que dão às inovações, as quais são fatores vitais para as empresas construírem reputação no mercado, e posteriormente para aumentar a sua quota (Gunday et al., 2011, p. 662-676).

A inovação é considerada como uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável num ambiente em constante mudança, isto porque leva à melhoria dos processos e produtos, faz avanços contínuos que ajudam as empresas a sobreviver, permite às empresas crescer mais rapidamente, serem mais eficientes e mais rentáveis que as empresas que não inovam (Atalay, 2013, p. 226-235).

A definição de inovação mais utilizada na literatura existente, é a do Manual de Oslo, (OECD, 2005) esta descreve a inovação como a implementação de uma melhoria significativa de um novo produto/serviço, novo processo, nova metodologia de marketing, ou um novo modo de organizar as práticas de gestão, organização do local de trabalho e relações externas.

Outras definições como a de Gerguri & Ramadani (2010), referem que a inovação é o processo de transformar novas ideias e novos conhecimentos, em novos produtos ou serviços.

O principal motivo para a inovação é a ambição das empresas para aumentarem a sua performance e obterem vantagem competitiva (Gunday et al., 2011, p.662-676). A adoção de inovação é um constructo complexo, de uma variedade de fatores individuais e organizacionais (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989, p. 587-602). Gerguri & Ramadani (2010) afirmam que para fazer face a novas situações, as empresas devem procurar continuamente novas formas de produção, nomeadamente oferecerem novos produtos ou melhorar os já existentes.

Segundo Hariyati & Tjahjadi,(2015, p.103), A inovação desempenha um papel fundamental para a entrada em novos mercados, manter a participação no mercado existente e aumentar a vantagem competitiva das empresas e é um elemento muito importante da estratégia de negócios de uma empresa, assim como, se torna um importante contributo para a obter um maior nível de competitividade Hariyati & Tjahjadi, (2015, p. 103). A inovação estratégica é um importante condutor da

performance e deve ser desenvolvido e executado como uma parte integral da estratégia da empresa Gunday et al (2011, p. 662-676).

Damanpour et al. (1989, p. 587-602) fazem distinção entre inovação administrativa, aquela que ocorre na componente administrativa e afeta o sistema social de uma organização, e a técnica, aquela que ocorre na componente operacional de uma organização. Os autores deste trabalho acreditam que as inovações de diferentes tipos se influenciam e complementam.

A distinção mais comumente utilizada nos estudos existentes sobre o tema é a do Manual de Oslo OECD (2005.) que distingue quatro tipos de inovação. Sendo estas, a inovação no produto, que consiste na introdução de um novo bem ou serviço ou de uma melhoria significativa no mesmo.

A inovação no processo está relacionada com a implementação de novas técnicas de desenvolvimento ou entrega do produto ou serviço. A inovação no marketing, trata-se da mudança no design do produto ou embalagem, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou no preço. E ainda a inovação organizacional, que compreende a adoção de um novo método de organização nas práticas de gestão, organização do local de trabalho e relações externas.

O conceito de Inovação Organizacional (IO) pressupõe mudanças na estrutura e procedimentos internos, que facilitam a mudança e o crescimento (Damanpour & Aravind, 2011, p. 423-454).

Aron O'Cass (2009) consideram a inovação organizacional como a implementação de algo novo na empresa, por exemplo, um método de trabalho, aquisição de tecnologia, a implementação de uma estratégia de marketing.

Armbruster et al (2008, p. 644-657) fazem a distinção entre inovação organizacional estrutural e inovação organizacional procedimental. Onde, as inovações organizacionais estruturais influenciam, mudam e melhoram responsabilidades, prestação de contas, linhas de comando e fluxos de informação, níveis hierárquicos, a estrutura divisional de funções ou a separação entre as funções de linha e suporte. A inovação organizacional procedimental afeta as rotinas, processos e operações de uma empresa. Outros autores como Atalay (2013, p. 226-235), Damanpour & Evan (1984, p. 587-602) e OECD (2005) - Oslo Manual, fazem distinção entre os diferentes

tipos de inovação, e consideram que a inovação organizacional está relacionada com a implementação de novos métodos nas atividades administrativas e de gestão.

Atalay (2013, p. 226-235) define a inovação organizacional como a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de gestão e organização da empresa, local de trabalho e relações externas. O OECD (2005) acrescenta que o que distingue a inovação organizacional de outros tipos de inovação é a implementação de um novo método, nas áreas anteriormente referidas, que nunca foi usado na empresa e que é o resultado de uma decisão estratégica tomada pela administração.

1.2.1. Importância da Inovação Organizacional Para a Economia

O papel crucial da inovação no crescimento e desenvolvimento económico é praticamente incontestável (Cirera & Muzi, 2020). Como referia o economista Joseph Schumpeter (considerado como o “pai” da Economia da Inovação), o crescimento económico é conduzido pela inovação (Atalay, 2013, p. 226-235). O objetivo das políticas de inovação não é apenas impulsionar o número de unidades institucionais que inovam, mas suportar os resultados sociais e económicos, tais como empregos e o crescimento da economia (Gault, 2018, p. 617– 622.). As empresas e países que inovam constantemente contribuem significativamente para o crescimento económico (Atalay, 2013). Na economia moderna, a inovação é crucial para o processo de criação de valor e crescimento económico (Gerguri & Ramadani, 2010). Análises da Comissão Europeia mostram que cerca de dois-terços do crescimento económico da União Europeia nas últimas décadas foi conduzido pela inovação (Pirimova, 2019).

Vários são os estudos que referem a importância dos vários tipos de inovação para o crescimento da economia.

Gerguri & Ramadani (2010) argumentam que o crescimento económico é impulsionado pela inovação num processo de transformação contínua. E, ainda, que inovação é essencial para o desenvolvimento sustentável e económico.

O aumento das atividades de inovação das empresas determinam uma maior eficiência corporativa, competitividade e capacidades de exportação, estes representam os fatores principais que aceleram o crescimento da economia (Pirimova, 2019, p. 243 - 251). A inovação conduz a novos negócios, bem como ao aumento da competitividade das empresas (Gerguri & Ramadani, 2010).

1.2.2. Impacto da cultura organizacional na implementação de inovação organizacional

O ambiente competitivo existente nos dias de hoje faz com que a capacidade para inovar se tenha tornado um fator crucial para a sobrevivência das empresas (Daher, 2016, p. 1 -16). Perceber a cultura da organização é o elemento chave para qualquer processo de mudança organizacional (Austin & Claassen, 2007, p. 321-359).

E, conforme referem Büschgens, Bausch, & Balkin (2013, p. 763-781), é do senso comum que a cultura organizacional é a chave para o sucesso da inovação.

Nas últimas décadas, a relação da cultura organizacional com a inovação têm sido um tema muito estudado (Büschgens et al., 2013, p. 763-781). Existem diversas abordagens, bastante semelhantes, daquilo que é o conceito de cultura organizacional. Barney (1986) considera que a cultura organizacional é tipicamente definida como um complexo conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos que definem a forma como a empresa conduz o negócio.

Já foi possível perceber que a cultura organizacional está relacionada com os valores e características de uma organização. Valores esses que estão fortemente relacionados com os objetivos da gerência em relação à inovação (Büschgens et al., 2013, p. 763 - 781).

Assim, conforme referem Davis & Cates (2018, p. 71-94), é muito importante que um líder consiga perceber a cultura da sua organização, pois um líder que o faça mostra aos seus empregados que a cultura importa.

A maioria dos autores e observadores organizacionais reconhecem que a cultura organizacional têm um forte impacto na inovação e eficácia a longo prazo das organizações (Davis & Cates, 2018, p. 71 - 94).

1.3. Competitividade, produtividade e inovação

Dada a constante evolução nos mercados e a oferta cada vez maior e mais diversas em quase todas as áreas de negócios, torna-se cada vez mais difícil para as empresas conseguirem manter-se competitivas. Além do mais, estas empresas não precisam de competir apenas hoje, mas sim manter-se competitivas a longo prazo (Falciola, Jansen, & Rollo, 2020, p.129). Para isso, é fundamental que se mantenham

conectadas com o mercado para conseguirem implementar medidas que lhes permitam alcançar uma competitividade duradoura e sustentável.

Falciola, Jansen, & Rollo (2020, p. 129) acreditam que as empresas têm de estar disponíveis para conhecer as exigências do consumidor e conseguir ajustar-se às mudanças no seu meio, devendo estar informados das atualizações do mercado. Como o espaço económico onde as entidades atuam é frequentemente atingido por inúmeras mudanças, seja a nível económico, social, financeiro, contabilístico ou até legislativo. Num ambiente competitivo as entidades devem concentrar-se em avaliar até que ponto os objetivos estratégicos foram alcançados, obtendo lucro como medida de desempenho financeiro e indicando formas de crescer e desenvolver os negócios da entidade (Diana & Maria, 2020, p. 219-229).

Posto isto, acreditamos que o nível de competitividade de uma empresa está intimamente ligado com a performance. Isto porque, uma empresa competitiva é uma empresa bem-sucedida, e o sucesso mede-se através da produtividade/performance. Existem uma infinidade de componentes que pode influenciar a capacidade de uma empresa ter uma boa performance (Falciola et al., 2020, p. 129). A performance é um conceito muito importante para a literatura no domínio da gestão (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009, p. 718-804). É, por isso, uma variável bastante abordada na literatura. Devido à diversidade de abordagens existentes, torna-se difícil encontrar uma definição e metodologia de análise unânime, clara e consistente (Herciu & Serban, 2018, p. 103-114; Richard et al., 2009, p. 718-804).

A performance financeira é o maior ponto de interesse para o ambiente interno e externo de uma entidade económica (Diana & Maria, 2020, p. 219-229). O conceito de performance é a base de muitos julgamentos valiosos, realizados durante a avaliação das atividades comerciais, portefólio de produtos, recuperação de empresas, alianças estratégicas, fusões ou aquisições de empresas (Guni, 2016, p. 310-316).

Com o aumento da competição global medir a performance torna-se cada vez mais importante e necessário para a sobrevivência das empresas (Bosilj-Vuksic, Milanovic, Skrinjar, & Indihar-Stemberger, 2008, p. 94-99).

Bosilj-Vuksic et al. (2008, p. 94-99) referem que a performance organizacional considera os resultados reais de uma organização como medida de comparação com os resultados pretendidos. Assim, a produtividade organizacional permite às empresas

perceber o que não está a correr conforme previsto e, como referem Bosilj-Vuksic et al. (2008, p. 94-99), focar as atenções nas áreas que precisam de ser melhoradas.

Guni (2016, p. 310-316) refere que a performance é percecionada de maneiras diferentes pelos parceiros da empresa, esta depende dos interesses específicos de cada um. Cardoso (2013, p. 122) diz que a performance organizacional é, muitas vezes, definida como a rentabilidade e crescimento de vendas, sendo resultado de produtos e serviços que são apresentados ao mercado e de processos que são utilizados nas operações das empresas.

Ali, Mukulu, Kihoro, & Nzulwa (2016, p. 34-53) definem a performance da empresa como o grau em que a organização é capaz de notar as necessidades dos seus stakeholders e as suas próprias necessidades de sobrevivência.

A análise da produtividade permite às empresas perceber o que está a correr menos bem, de modo a conseguir melhorar. No seu estudo, Diana & Maria (2020, p. 310-314) referem que num mercado com um ambiente económico dinâmico, assolado por inúmeras alterações, é imprescindível medir a produtividade, pois os indicadores mostram a eficiência económica de toda a atividade. Assim, avaliar a produtividade é um dos pré-requisitos para garantir a evolução da empresa (Guni, 2016, p. 310-316).

No entanto, à semelhança e consequência do que acontece com o conceito de performance, encontrar uma medida exata e consensual para a medir, é um processo bastante complicado. Isto, por se tratar de um conceito muito subjetivo e que é influenciado por centenas de fatores (Herciu & Serban, 2018, p. 103-114).

Guni (2016, p. 310-316) afirma que a complexidade do panorama económico, processos, e a variedade de situações particulares em cada empresa tornam impossível o uso de um indicador único para medir a produtividade.

Segundo Venkatraman & Ramajuman (1986, p. 801-814) a produtividade/performance pode ser medida com indicadores financeiros, operacionais ou com os dois. Tradicionalmente, tem sido medidas utilizando indicadores financeiros, mas ultimamente têm sido adicionadas várias categorias não financeiras nos sistemas de medir a produtividade (Bosilj-Vuksic et al., 2008, 94-99).

A literatura existente faz a distinção entre duas formas de medir a produtividade, objetiva e subjetiva. Sendo que, as medidas de avaliação objetivas estão relacionadas

com os dados contabilísticos e financeiros da empresa, enquanto a avaliação subjetiva está relacionada com a perceção dos gestores sobre a performance da sua empresa (Satwinder Singh, 2016).

Singh (2016) refere que a quantidade de estudos existentes que analisaram a performance com medidas objetivas é bastante inferior aos que o fazem com medidas subjetivas. O autor explica que isto pode dever-se à maior dificuldade em obter dados consistentes e comparáveis de medidas objetivas, e por não existir consistência nos indicadores de performance objetiva escolhidos pelos autores.

Hult et al. (2008, p. 1064-1080) avaliaram a forma como é medida a performance nos negócios internacionais e concluíram que a maioria dos estudos existentes utiliza medidas financeiras baseadas principalmente nas vendas.

Dependendo do propósito da análise das taxas de retorno, podem ser utilizadas diferentes taxas de retorno como a taxa de retorno económico, a taxa de retorno financeiro, e a taxa de retorno comercial (Constantin et al., 2012, p. 57-68).

Richard et al. (2009) entendem que a produtividade abrange três áreas específicas de resultados firmes, o desempenho financeiro, o desempenho do mercado de produtos e o retorno dos acionistas.

Diana & Maria (2020, p. 219-229) enumeram o Retorno dos ativos (ROA), retorno do património líquido (ROE) e retorno das vendas (ROS) como alguns dos indicadores-chave na avaliação do desempenho financeiro. Bosilj-Vuksic et al. (2008) acrescentam a estes o retorno do investimento (ROI).

Jacobson (1987, p. 470) estudou a validade deste indicador como uma medida da taxa de retorno económico averiguando a existência e extensão da associação do ROI de nível corporativo com o retorno de ações. Concluiu que, apesar de apresentar algumas limitações, este indicador fornece informações sobre as taxas de retorno económicas. E que, portanto, para além de útil, o ROI é talvez o mais acessível, indicador da performance do negócio.

1.4. A Inovação Organizacional

As empresas visam maximizar resultados e aumentar a sua notoriedade no mercado, de modo a tornarem-se mais produtivas. Para que isto aconteça, é necessário que estas estejam atentas e recetivas às mudanças que vão surgindo. Uma organização pode adaptar-se às mudanças do meio envolvente através da adoção de inovação administrativa e técnica (Damanpour & Evan, 1984, p. 392).

A combinação de mudanças nestes dois sistemas ajuda a manter e até a impulsionar o nível de produtividade da empresa, respondendo assim às mudanças do meio envolvente (Damanpour & Evan, 1984, p. 392).

A performance inovadora desempenha um papel muito importante na ligação entre os tipos de inovação e a performance financeira, isto é, esta reúne os efeitos positivos dos tipos de inovação e transporta-os para a performance de mercado e produtiva (Gunday et al., 2011, p. 662-6676).

Para Gunday et al. (2011, p. 662-676). É portanto, previsível que o aumento da performance financeira ocorre com o aumento da produtividade, e estas dependem de maiores recursos inovadores.

A inovação organizacional pode influenciar a produtividade da empresa através da redução dos custos administrativos ou de transação, promovendo a satisfação no local de trabalho, acesso a novos conhecimentos externos ou redução do custo dos suprimentos OECD (2005). Existem, na literatura, diversos trabalhos que confirmam a influência positiva que IO tem na produtividade.

No seu estudo Gunday et al. (2011, p. 662-676) concluiu que os vários tipos de inovação, individualmente, influenciam positivamente a performance da empresa. E que especialmente as empresas com maiores níveis de inovação no produto, processo e inovação organizacional apresentam vendas e exportações significativamente superiores.

Camisón & Villar-López (2014,p. 2891-2902) confirmam também a tese de que a inovação organizacional e as capacidades de inovação tecnológica tem um impacto positivo na produtividade. E afirmam que os gestores devem estar cientes do potencial da estratégia conjunta da inovação organizacional e capacidades de inovação de

produto e processo, de modo a reforçar o desenvolvimento de cada um, e impulsionar a performance da empresa.

1.5. Mudança Organizacional

A palavra mudança tem sido largamente usada nos diversos debates, tanto de cunho empresarial, quanto acadêmico, na literatura nacional e internacional. No ambiente organizacional, por exemplo, são inúmeros os conceitos que tentam explicar a mudança.

O conceito de mudança organizacional, bem como os estudos realizados pela academia sobre esse fenômeno, encontra-se em fase de elaboração. A literatura na área é grande, pois retrata uma discussão emergente na vida organizacional, atribuídos, principalmente, a consultores (Bressan, 2004). A maioria dos textos sobre o tema refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança, caracterizando-se um conceito em construção, marcado por heterogeneidade de definições e pela ausência de consenso, como pode ser observado.

Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional; Lima & Bressan (2003).

Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização; Wood Jr (2000)

Vale ressaltar que a questão da mudança organizacional não é nova na literatura sobre organizações. A novidade se encontra no ritmo e na força, com que as alterações do ambiente impõem as organizações (Pinto e Lyra, 2009, p. 609-634).

Para Huber e Glick (1995), esse ritmo rápido com que se dá a mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a evolução da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

Silva (1999) afirma que vivemos uma mudança de época, e não uma época de mudanças, em resposta as profundas alterações que vêm ocorrendo desde o final do século passado na estrutura social. Rondeau (1999) sugere que as organizações

mudam devido às alterações sofridas, ao longo do tempo, na maneira de se pensar gestão. Este fato se dá tanto pelo surgimento de novos modelos e ferramentas de gestão, quanto pela própria evolução que vem ocorrendo nas correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Wood Jr, Curado e Campos (1994, p. 62,79) reforçam essa corrente de pensamento. Segundo os autores, as mudanças que estão ocorrendo no campo organizacional agora são bastante diferentes das mudanças que ocorreram no passado, onde se predominava um padrão confortável de continuidade. A teoria atual, que trata da mudança organizacional, acrescenta a existência de alguns fatores que são um tormento para as organizações, como por exemplo, demandas dos consumidores, novos competidores, redução da vida útil dos produtos, novo perfil da mão-de-obra, além de muitos outros fatores.

Dentre os primeiros estudos relacionados à mudança organizacional, a raiz do problema, que direcionava a atenção dos administradores era o desafio de desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, ao invés de reativa, em relação às exigências do ambiente (Chaves; Marques; Dias, 2005).

Para Ghani et al (2002) a mudança planejada pode ser entendida como um esforço proativo da organização, no sentido de envolver seus membros e redefinir suas atribuições para atingir um objetivo específico proposto pela alta cúpula da organização.

Por fim, Pereira e Fonseca (1997) ressaltam que o processo de mudança pode provocar rupturas traumáticas, devido ao fato da aquisição e da manutenção da estabilidade, constituir uma forma vital para a sobrevivência institucional. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. A incerteza gera um nível de angústia que vai de encontro com a identidade do indivíduo. Neste contexto instável e dinâmico, a mudança torna-se a única certeza nas organizações.

1.5.1 Tipos de Mudança Organizacional

As diferentes linhas adotadas na abordagem da mudança organizacional dão origem a uma grande variedade de classificações. Apesar de alguns autores apontarem que a mudança não pode ser gerenciada, a grande parte dos artigos encontrados na literatura diz que é possível. Nesse contexto, percebe-se a importância de se identificar os diferentes tipos de mudança, permitindo que os agentes da mudança

aumentem seu potencial de intervenção, agindo de acordo com a situação encontrada (Pinto e Lyra, 2009, p. 609-634).

Sims, Fineman e Gabriel (1993, p. 66-82) distinguem as mudanças como de primeira e segunda ordem. As de primeira ordem correspondem às mudanças no sistema, representam ajustes dos atuais métodos de execução de tarefas, tais como promover reuniões de equipa para sanar problemas de comunicação. As mudanças de segunda ordem são alterações mais radicais, levando a alterações no sistema propriamente dito. As mudanças de segunda ordem examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas.

Nadler e Tushman (1990) distinguem as mudanças entre mudanças incrementais e mudanças estratégicas. A mudança incremental refere-se a componentes específicos da organização, com a particularidade de se realizar no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. Exemplos dessas mudanças são as reformulações de estruturas, introdução de nova tecnologia e alteração nas práticas de administração de pessoal. Ao contrário, as mudanças estratégicas reforçam o objetivo de modificar a organização como um todo. Portanto, as mudanças estratégicas redefinem o quadro de referência básica, incluindo a própria estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, valores que conceberam a organização.

Nadler e Tushman (1990) acrescentam na categorização de mudanças organizacionais, o fato de elas se constituírem de forma reativa ou antecipatória. A forma reativa corresponde a mudanças que são respostas a pressões que se manifestam na organização, podendo expressar-se através de uma crise de desempenho.

Contrariamente, as de natureza antecipatória correspondem a mudanças que resultam de uma análise de cenários futuros que a organização irá enfrentar, não sendo, simplesmente, uma resposta a eventos contemporâneos. Vale lembrar, que nas mudanças antecipatórias, é fundamental a participação da alta direção da organização, por ser parte essencial do processo de elaboração da visão antecipatória das necessidades de mudança (Acuña e Fernández, 1995).

Combinando-se as duas dimensões supracitadas, radicalidade da mudança (incremental e estratégico) e horizonte de tempo (reativa e antecipatória), resultam no seguinte quadro:

Quadro 1. Tipologia das mudanças organizacionais

	Incrementais	Estratégicos
Antecipatórios	Sintonia	Reorientação
Reativos	Adaptação	Recriação

Fonte: Adaptado de Acuña e Fernández (1995).

As mudanças incrementais e antecipatórias denominam-se sintonia, correspondem a modificações em estruturas específicas da organização e ocorrem com antecipação de eventos futuros. As mudanças incrementais que se iniciam de forma reativa denominam-se adaptação. As mudanças estratégicas e antecipatórias são de reorientação e, por último, as estratégicas, mas reativas são de recriação (Acuña e Fernández, 1995).

Acuña e Fernández (1995) chamam a atenção para as mudanças de recriação. Segundo os autores elas são mais arriscadas porque se iniciam em situações de crise e, o tempo constitui-se uma variável de restrição. Essas mudanças são consideradas complexas, pois quase sempre envolvem transformações em valores básicos da instituição, as quais provocam resistências por parte das pessoas. Para o sucesso desse tipo de mudança é necessário substituir executivos da alta direção, não muito raro por pessoas de fora da organização.

Segundo Acuña e Fernández (1995), as mudanças de reorientação estão associadas a experiências de sucesso. A folga relativa de tempo que se dispõe permite o planejamento da mudança, a formação de coalizões e a potencialização da capacidade das pessoas para que trabalhem eficientemente na nova organização. A folga de tempo, também permite que a alta direção possa redefinir os valores essenciais de acordo com a nova estratégia, a nova estrutura e os novos processos. Vale ressaltar, que essas mudanças de reorientação são perigosas na medida em que as definições antecipatórias do futuro podem ser invalidadas em ambientes altamente mutáveis.

Acuña e Fernández (1995) afirmam que os diferentes tipos de mudança organizacional irão precisar de diferentes tipos de liderança. As mudanças

incrementais, de um modo geral, podem ser realizadas no contexto da estrutura e dos processos de gestão existentes na organização, sendo necessário, em alguns casos, combiná-las com estruturas temporárias de transição.

Já quando as mudanças são de caráter estratégico, elas não podem apoiar-se nas estruturas e processos existentes, pois os mesmos são objetos de mudança. Nesses casos a liderança é fator crucial na administração da mudança, sendo ela dotada de carisma, permitindo-lhe desenvolver e comunicar um sentido de futuro para a organização, motivar o pessoal, criar condições para uma liderança eficaz na equipe gerencial que a assessora e, por fim, institucionalizar a mudança na cúpula em toda a organização (Nadler e Tushman, 1990).

Lima e Bressan (2003, p. 17-63) apresentam várias classificações, mas destacam que a tipologia de mudança organizacional amplamente divulgada refere-se à mudança transformacional *versus* mudança incremental. No Quadro 2 são apresentadas algumas tipologias de mudanças.

Quadro 2 - Alguns tipos de mudança organizacional.

Tipo de mudança		Referência
Contínua - Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica - Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.	Weick e Quinn (1999)
Incremental / Contínua - Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua - Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.	Nadler et al (1994)
Incremental / Organizacional - Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional / Institucional - Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.	Silva (1999)

Primeira ordem - É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	Segunda ordem - É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.	Porras e Robertson (1992)
Intencional - Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.	Não intencional - Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.	Ford e Ford (1995)
Micromudança - Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	Macromudança - Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)

Fonte: Adaptado de Pinto e Lyra (2009).

Vale ressaltar que as mudanças são realizadas de forma espontânea, planejada e dirigida. A espontânea não é gerada nem controlada pelos dirigentes das organizações. É oriunda das ações do dia-a-dia e é guiada por pessoas que não ocupam posição de autoridade. A planejada acontece de maneira programada, sendo regida por um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos. Por fim, a dirigida precisa de um guia com posição de autoridade para supervisionar a mudança e garantir sua implementação (Pinto e Lyra, 2009, p. 609-634).

Silva (2001), diante dos diferentes critérios descritos na literatura sobre mudança, propõe uma síntese de classificação. Para o autor, é importante salientar que, diante das ambiguidades existentes na forma como os termos são utilizados nos diferentes critérios, realizou-se algumas escolhas quanto a sua utilização, podendo essas escolhas não coincidir com as de outros autores.

1.5.2. Critérios de classificação sobre a mudança adaptado de Silva (2001).

Intencional (ou deliberada) - Aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização.

Não intencional (ou emergente) - Aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la

Programada (também chamada de planejada - é importante ressaltar a existência de ambiguidade planejada no emprego do termo, que é utilizado algumas vezes, como sinônimo de mudança intencional) - Aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.

Dirigida - Aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização.

Espontânea - Aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.

Radical (conhecida também como severa ou descontínua) - Aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.

Macro - Aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.

Micro - Aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.

De natureza predominantemente técnica / econômica - Aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização.

Apesar de não representar toda diversidade de classificações que pode ser encontrada na teoria sobre mudança organizacional, SILVA (2001) acredita que os

diferentes critérios apontados são suficientes para demonstrar a diversidade de enfoques adotados na abordagem do tema nas teorias da administração.

1.5.2. Forças para a Mudança

Segundo Acuña e Fernández (1995), a iniciativa de uma mudança organizacional decorre da expectativa de obter um aumento de eficácia na instituição e/ou uma adaptação a condições ambientais que constituem desafios ou oportunidades. Em geral, para os autores, as iniciativas de mudança obedecem ao propósito de solucionar problemas para que as instituições tenham um melhor desempenho.

Senge (1990), Strand et al (1989), Garvin (1993), French, Bell e Zawacki (1989), Argyris (1970), Schein (1988), Beer, Eisenstat e Spector (1990) afirmam que a condição básica para se dar início a um processo de mudança é a percepção e a consciência de problemas nas instituições, ou de oportunidades para seu desenvolvimento. Os problemas organizacionais estão relacionados, a situações em que a eficácia da organização para alcançar seus objetivos, encontra-se comprometida. As oportunidades de desenvolvimento estão diretamente relacionadas a situações que oferecem vantagens para a viabilidade futura da organização.

Para Altamirano (1999) as mudanças que se iniciam em uma organização têm como fontes diversos fatores. Segundo o autor, ao analisar o processo de mudança organizacional em uma empresa, os estimuladores de uma mudança podem ser atribuídos por, uma exigência do mercado, avanços tecnológicos ou simplesmente por uma estratégia da organização, desencadeada por algum objetivo específico.

As exigências do mercado, por exemplo, podem ser representadas pela atitude de clientes cada vez mais exigentes em adquirir produtos com alto valor agregado, tornando um desafio, para as organizações, desenvolver novas metodologias de produção ou adotar sistemas de gestão que possibilitem a sua sobrevivência no mercado (Oliveira, Duarte e Montevethi, 2002).

Para Ghani (2002) o reflexo do avanço da tecnologia sobre a estrutura das organizações é fonte de referência para um amplo campo de estudo em muitos países. Contudo, o autor relata que após uma organização adotar uma tecnologia avançada, a empresa necessita redefinir funções e tarefas ou eliminar alguns cargos dentro da estrutura organizacional.

Para Robbins *et al* (2010) nenhuma empresa encontra-se em situação estável hoje em dia. Até mesmo as organizações tradicionalmente estáveis, como as que ocupam uma fatia do mercado dominante em sua área, devem mudar e, em alguns casos radicalmente.

Adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização. Sendo assim, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que conhecimento poderia permitir o manejo e a implementação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e sua chance de sobrevivência (Bressan, 2004).

Robbins *et al* (2010) no Quadro 3, descreve seis forças que atuam como desencadeadoras de mudança. Natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e política mundial. Segundo o autor, esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional, de forma mais ou menos presente em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização.

Quadro 3 - Forças para a mudança.

Forças		Exemplos
Natureza da força de trabalho	☐ ☐ ☐	Maior diversidade cultural Envelhecimento da população Imigração e terceirização crescentes
Tecnologia	☐ ☐	Computadores mais rápidos Surgimento e crescimento das redes sociais
	☐	Decifração do código genético humano

Choques econômicos	☐ ☐ ☐	Altas repentinas de juros para combater a inflação Colapso do sistema financeiro internacional Recessão global
Competição	☐ ☐	Concorrência globalizada Fusões e consolidações
	☐	Maior regulação governamental do comércio
Tendências sociais	☐ ☐	Consciência ambiental crescente Liberação das atitudes para com funcionários gays, lésbicas e transexuais
	☐	Mais tarefas múltiplas e conectividade
Política internacional	☐ ☐ ☐	Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador Abertura do mercado da China Embargos a nações árabes, como o Irã e o Iraque

Fonte: Adaptado Robbins et al (2010).

Quase todas as organizações hoje precisam se ajustar a um ambiente multicultural, a mudanças demográficas, imigração e terceirização da força de trabalho. Além disso, a tecnologia vem mudando a forma de trabalho e as organizações continuamente (Robbins *et al*, 2010).

Para Nadler *et al* (1995, p. 3, 44) as organizações no intuito de responder efetivamente às demandas do ambiente, devem investir e se preocupar com o aumento da qualidade e do valor do cliente; com a diminuição dos custos de coordenação interna; com o aumento da inovação competitiva; com a redução do tempo de resposta ao mercado; com a motivação dos membros para contribuírem de forma efetiva; com a capacidade de gerenciar mudança de maneira rápida e, sobretudo, o encontro de uma real vantagem competitiva.

Para Pettigrew (1987,p. 420-426) os fatores capazes de iniciar mudanças organizacionais são quase que exclusivamente extra organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. Contudo, o autor ressalva

que outros aspectos também devem ser identificados e analisados em um processo de mudança, como por exemplo, a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que esta se insere.

No Quadro 4 é representada a síntese dos trabalhos de Robbins et al (2010), Nadler et al (1995, p. 4- 44) e Pettigrew (1987, p. 420- 426) que descrevem um conjunto de fatores internos e externos à organização e que podem atuar como causadores ou triggers dos diferentes tipos de mudança organizacional.

Quadro 4 - Causadores de mudança organizacional.

Autor(es)		Causadores / <i>triggers</i>
Robbins (2010)	☐	Natureza da força de trabalho Tecnologia
	☐	Choques econômicos
	☐	Concorrência
	☐	Tendências sociais
	☐	Política Mundial
Nadler e Cols (1995)	☐	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação
	☐	tecnológica
	☐	Crises e tendências macroeconômicas
	☐	Mudanças legais e regulamentação
	☐	Forças do mercado e competição
Pettigrew (1987)	☐	Crescimento organizacional
	☐	Recessão econômica
	☐	Mudanças no ambiente de negócio

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004)

Ao observar o Quadro 4, os causadores ou *triggers* de mudança organizacional possuem, de modo geral, duas fontes específicas: o ambiente externo e as

necessidades da própria organização. Por aspectos baseados no ambiente externo entende-se: política internacional, crises e tendências macroeconômicas, mudanças legais e regulamentação, recessão econômica, competição e inovação tecnológica; e pelos aspectos ligados à própria organização entende-se: desempenho, características pessoais dos gerentes, natureza da força de trabalho, crescimento organizacional e descontinuidade na estrutura organizacional (Bressan, 2004).

Vários acontecimentos podem acarretar numa mudança organizacional que pode ser entendido desde uma alteração de posição no mercado, passando por mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico com possível alteração na sua missão e visão e reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações (Souza, Baltazar e Lenzi, 2013).

Para Kasznar (1997) existem inúmeras ocasiões que não justificam as mudanças e, é preciso que o agente da mudança possua uma visão ponderada acerca da necessidade da mesma. Dentre elas, o autor destaca as seguintes situações:

- a) A empresa vai de vento em poupa; é naturalmente proactiva; absorve e faz mudanças tecnológicas como líder do seu setor;
- b) Os gaps tecnológico, administrativo, produtivo, processual, legislativo, económico-financeiro, de recursos humanos e afins são totalmente a favor da empresa;
- c) Usar a reestruturação como ameaça de mudança da regra do jogo;
- d) Usar o procedimento para instabilizar gente eficiente, frequentemente mais jovem, que poderia tocar a empresa com mais eficiência até que a dos atuais titulares;
- e) Usar a reestruturação como bode expiatório da impossibilidade de se adotarem medidas de avaliação de altos executivos;
- f) Usar a reestruturação como forma de contratar consultorias para fazerem o que cabe aos executivos internos da organização;
- g) Ter medo de não fazer nada;
- h) Fazer porque o concorrente faz (ou diz que faz).

1.5.3. Mudança planejada

Bennis (1976) descreve a mudança em diversas vertentes, mas sempre com enfoque nas causas e consequências da mudança no comportamento humano. A ciência do comportamento seria um meio de transpor e compreender as crises contemporâneas, através de uma orientação do processo de transição. Para o autor, a ação baseada no conhecimento e na autodeterminação, pode mudar a natureza da vida organizacional, pois a mudança planejada envolve intervenções humanas e/ou cultural.

A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas (Bennis, 1976, p.81).

Duck, J. D. (1999, p. 56-79) trabalha com o conceito de que as empresas estão cheias de sobreviventes da mudança, que são pessoas que aprenderam a conviver com os programas de mudança, sem de fato mudarem a si mesmas. Sendo assim, os gerentes precisam desenvolver novas maneiras de raciocinar sobre as mudanças nas organizações atuais, fazendo críticas construtivas desdobrando a mudança em pequenas fatias.

Planejada ou não, a mudança organizacional, segundo Duck (1999, p. 56-79), representa qualquer alteração na relação entre a organização e o meio ambiente, que possa trazer consequências na eficiência e/ou eficácia organizacional. É uma necessidade organizacional para se adequar as variações do mercado, a fim de satisfazer o cliente externo e consequentemente vencer seus concorrentes (Souza, Baltazar e Lenzi, 2013).

Algumas organizações tratam as mudanças como ocorrências acidentais. Sendo assim, elas não ocorrem como uma atividade intencional e orientada para resultados.

A mudança planejada busca melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente e, mudar o comportamento dos funcionários.

Segundo Robbins et al (2010, p. 421-427), para que uma empresa sobreviva, ela precisa estar apta a responder às mudanças impostas pelo ambiente em que se encontra. Quando o governo lança novas leis, quando a concorrência inova com um novo produto ou serviço, quando alguns insumos, essenciais para uma dada produção, saem de circulação ou quando qualquer outra mudança desta natureza ocorre, a organização precisa responder a essas mudanças impostas pelo novo cenário.

Incentivos à inovação, programas de autonomias gerenciais e trabalho em equipa são alguns exemplos de atividades de mudança planejada, direcionadas para responder às mudanças no ambiente interno da organização.

O sucesso ou fracasso de uma empresa se deve, essencialmente, a capacidade ou não de seus funcionários realizarem uma determinada demanda. A mudança planejada também engloba a mudança do comportamento humano, ou seja, das pessoas e grupos que fazem parte de uma organização (Robbins et al, 2010, p. 421-427).

Nesse processo de mudança organizacional é importante definir o papel dos agentes da mudança, ou seja, os responsáveis pela administração das atividades de mudança. Eles deverão enxergar um futuro para a organização que não é identificado pelos demais, deverão motivar, incentivar e implementar essa visão. Os agentes da mudança podem ser funcionários novos ou antigos, gerentes ou não, ou ainda consultores externos à empresa.

Vale ressaltar que muitos processos de mudança fracassam porque os agentes de mudança sofrem grande resistência por parte dos membros da organização.

1.5.4. Resistência à mudança

Sabe-se que o termo resistência possui uma infinidade de significados, sendo aplicável a variados temas. Para cumprir os objetivos desse trabalho, o conceito de resistência estudado foi desenvolvido a partir do campo da Psicologia e levado pelo psicólogo alemão Kurt Lewin para o domínio dos estudos organizacionais, por meio do conceito de resistência à mudança.

Kurt Lewin foi responsável pelo desenvolvimento da Psicologia Social e da pesquisa-ação, onde se discutiu a resistência no contexto das mudanças organizacionais e sociais, através da teoria *do campo* psicológico (Weisbord, 1987), uma das primeiras a considerar o comportamento humano como resultado tanto de características do indivíduo quanto do ambiente (Rudolph, 2003; Rheinberg, 2000).

Esse autor argumentava que as mudanças nas organizações deviam seguir três etapas: descongelamento do *status quo*, movimento na direção de uma nova condição desejada e recongelamento da mudança para torná-la permanente (Robbins *et al*, 2010). Marrow (1969) *apud* Dent e Goldberg (1999) apresentam a visão de Lewin sobre mudança organizacional e social da seguinte forma:

Sistemas de papéis sociais, com seus padrões associados de atitudes, expectativas e, normas de comportamento, compartilham com os sistemas biológicos a característica da hemóstase – isto é, a tendência a resistir à mudança, de restabelecer o estado anterior após uma perturbação. Ao observar exemplos de mudança bem-sucedida, Lewin notou que havia três fases: primeira, um “descongelamento”, ou rompimento do estado estável inicial, então um período de perturbação com experimentação de diversas possibilidades adaptativas e, finalmente um período de consolidação da mudança com o “congelamento” em um novo estado estável. (MARROW, 1969 *apud* Dent e Goldberg, 1999).

Vale ressaltar que a resistência à mudança apontada por Lewin é um fenômeno sistêmico e não psicológico, sendo que nas organizações, as forças presentes nesse sistema afetam igualmente todos os níveis hierárquicos, não sendo apenas um privilégio dos indivíduos pertencentes na base da pirâmide (Dent e Goldberg, 1999).

Sendo a resistência à mudança entendida como qualquer conduta que objetiva a manter o *status quo* em face da pressão de modificá-lo (Zaltman e Duncan, 1977), tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial aponta à resistência à mudança como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida (Kutz e Duncan, 1998; Coghlan, 1993). Entretanto, os únicos resultados encontrados sobre o tema são inúmeras proposições de “receitas” para se superar a resistência, com pouca intensidade de análise no meio acadêmico.

Para Robbins *et al* (2010, p. 421-427) a resistência à mudança pode ser positiva se for enveredada a discussões abertas e ao debate. Esse diálogo torna-se preferível diante da apatia e do silêncio, e podem indicar que os membros da empresa aderiram

ao processo, oferecendo aos agentes da mudança a oportunidade de explicar seus esforços na elaboração das mudanças.

Na maioria das vezes, a resistência à mudança não aparece de forma padronizada. Segundo Robbins *et al* (2010, p. 421-427), ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Quando a resistência se apresenta de forma aberta e imediata, ou seja, existem protestos, diminuição do ritmo de trabalho ou ameaças de greve, torna-se mais fácil à administração, por parte dos gestores, a abordagem da mudança na organização.

O desafio de trabalhar a resistência encontra-se nos casos em que ela aparece de forma implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são sutis, ou seja, podem se apresentar como perda de lealdade à organização, perda da motivação, aumento dos erros, aumento do absenteísmo, principalmente por “questões de saúde” e, portanto, de difícil identificação pelos agentes da mudança. As ações proteladas podem dificultar a ligação entre a fonte da resistência e a reação à mesma, aparecendo apenas após dias, meses ou anos (Robbins *et al*, 2010, p. 421-427).

Robbins *et al* (2010, p. 421-427) classificou em fontes individuais as que residem em características humanas como percepção, personalidade e necessidades e fontes organizacionais as que residem na própria estrutura organizacional.

1.5.5. Fontes de resistência à mudança

Segundo Robbins *et al* (2010, p. 421-427), apresenta duas fontes, subdividido em factores, que são:

a). Fontes individuais

Hábitos – Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.

Segurança – As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.

Fatores econômicos – As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.

Incerteza – É caracterizada pela falta de informações sobre acontecimentos futuros. Ela representa o medo do desconhecido. A incerteza aumenta o risco de fracasso e torna difícil computar as probabilidades e os custos associados a decisões alternativas

b). Fontes organizacionais

Inércia estrutural – As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.

Foco limitado de mudança – As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se podem fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.

Ameaça à especialização – As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo apresentamos as matérias e métodos de investigação aplicados no desenvolvimento desta investigação com revisão crítica e contribuições dos aspectos que fundamentam a produtividade e inovação como factores de sucesso organizacional.

2.1. Tipo de pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa é, portanto, “um conjunto de acções, propostas para encontrar a solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.”

A elaboração deste trabalho tem como investigação, a descritiva, que na visão de Gil (2002, p.42) descrição das características é de determinar população ou fenómeno ou então estabelecimento da relação entre variáveis.

O tipo de pesquisa escolhido neste trabalho é **descritivo** – estudo de caso. Pois a pesquisa tem como objectivo compreender a produtividade e inovação como factor de sucesso organizacional.

2.2. Modelo de abordagem

Utilizamos o paradigma Quali-quantitativa ou misto. Paradigma misto serve para mostrar a qualidade dos fenómenos sem intervenção do pesquisador, onde se utiliza o estudo de campo e o estudo de caso, com a intenção de explorar os dados observados e obtidos através da entrevistas e inquéritos.

Segundo a Alvarenga (2012, p.39), a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa, isto é, mista, permitira fazer a recolha de mais informações qualitativas e quantitativas (misto) do que se poderá conseguir isoladamente.

2.3. Níveis de estruturação de métodos

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p.107) o método é um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e económica permite alcançar os objectivos – conhecimentos validos e verdadeiros traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. São utilizados os seguintes métodos:

2.3.1 Níveis teóricos

Analítico - sintético: permitirá fazer uso racional da bibliografia consultada, permitindo descrever os factores que influenciam a produtividade e inovação para o desenvolvimento organizacional.

b). Nível estatístico / matemático

Estatístico-descritiva: é para mostrar os resultados da tabulação dos dados obtidos, determinar as distribuições de percentagem e suas respectivas apresentações.

2.4. Técnicas de colectas de dados

Para Marconi e Lakatos (2010), “os instrumentos são conjuntos de preceitos ou processos de que se utiliza a ciência para obtenção de seus propósitos. Referem-se mais precisamente à parte prática de colecta de dados”.

Enquanto Gil (1999) define o questionário “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

Assim, para o presente trabalho, utilizamos o questionário para recolha de dados, com perguntas fechadas, pois, acreditamos que nos facilitará no processamento de dados.

Os inquéritos serão realizadas em conformidade com a autorização prévia da instituição e de acordo com o anexo nº 01 credencial para a realização da pesquisa.

2.5. Instrumentos e procedimentos

No presente trabalho, os dados serão tratados de forma quantitativa, ou seja, serão apresentados recorrendo à estatística e a matemática, com suporte ao Microsoft Office Excel e outros programas informáticos que entendermos necessários usar para a construção de tabelas e gráficos.

O autor Vergana (2000), “afirma que tratamento de dados refere-se àquela secção na qual se explicita como se pretende tratar os dados e colectar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projecto”. Ou seja, para o autor, o processamento de dados é a parte do trabalho que explica os procedimentos usados pelo pesquisador no tratamento de dados quantitativos.

Tabulação (tabelas) e gráficos bem como fluxogramas, programas de excel e word disponiveis assim como power point.

2.6. População e amostra

De acordo com Ramos & Naranjo (2014, p.81), a população é um conjunto, finito ou infinito de indivíduos ou objectos que apresentam em comum determinadas características, o comportamento interessa analisar.

Para Sampieri, Collado & Lucio (2010), a amostra é, essencialmente, um subconjunto de população. Elementos pertencentes ao conjunto definido nas suas características que se chama de população.

Na definição da população e na delimitação da amostra, seleccionam-se aqueles elementos que atendam as características definidas pelos pesquisadores; dados para pesquisas quantitativas ou qualitativas.

A população- alvo da pesquisa, está representada por 13 funcionários administrativos, 40 funcionários docentes e 22 estudantes, totalizando assim 75 elementos.

Segundo Mugrai e Doxsey (2003, p.98) “a mostra constitui um subconjunto dos elementos de uma população (universo) a partir do qual os dados são recolhidos”.

Destes 75 elementos, extraiu-se uma amostra de 40 elementos que corresponde à 56% da população.

CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Caracterização da unidade de estudo

A instituição escolhida para se efectuar o estudo, ou seja, para a colecta de dados dde pesquisa é o Instituto Superior de Angola ISA.

O Instituto Superior de Angola – ISA, aprovado pelo decreto presidencial nº 168I12 de 24 de Julho é uma pessoa colectiva de Direito Privado afecto ao ensino superior, e ministra as suas aulas de forma presencial. Situado em Luanda, Município de Cacuaco, Estrada da Pedreira, Bairro 17 de Setembro - Vidrul e Pertence a sociedade MRC Empreendimentos.

Actualmente conta com uma unidade orgânica de 13 funcionários administrativos, 130 Docentes e mais de 1000 Estudantes. Ministra 20 cursos nomeadamente: Agronomia, Análises Clínicas, Ciências Alimentares (Nutrição), Comunicação Social, Direito, Economia, Educação Física, Enfermagem, Eletrónica e Telecomunicações, Engenharia de Construção Civil, Engenharia Informática, Fisioterapia, Gestão de Empresas, Gestão de Recursos Humanos, Psicologia, pedagogia, Ciências Políticas, Ciências Aeronáuticas e Marketing.

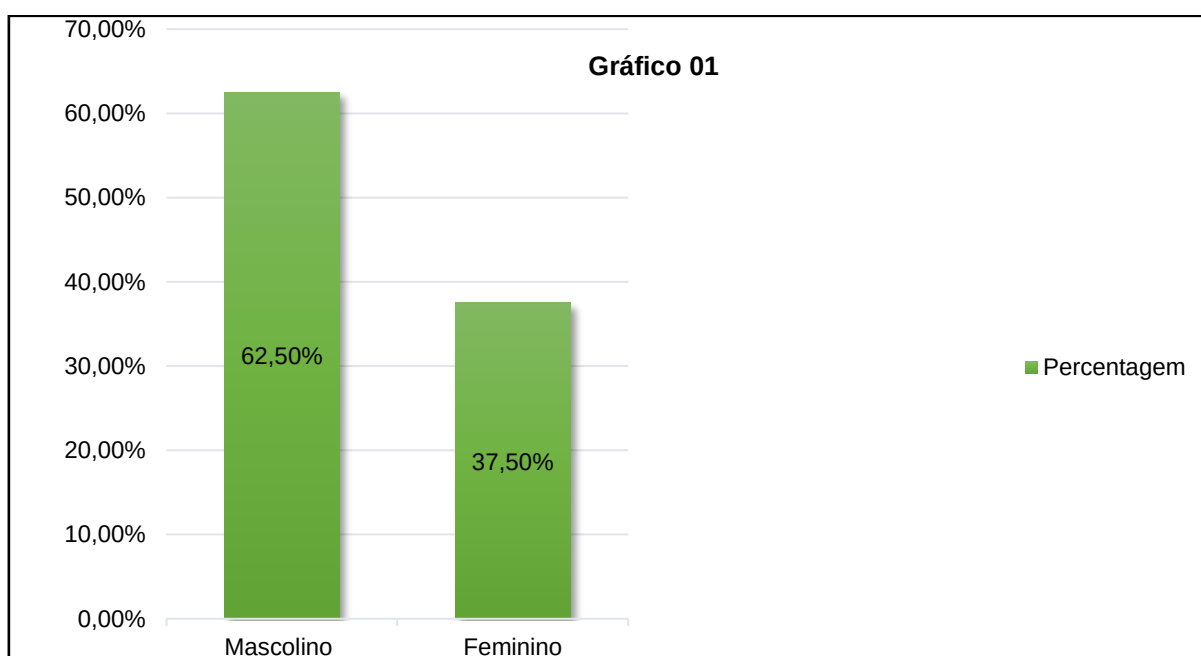
3.2. Apresentação e interpretação dos resultados.

Tabela nº 01 – Distribuição da população e amostra alvos da pesquisa por gênero.

Indicadores	Masculino		Feminino		Total	Percentagem
População	40	53%	35	47%	75	100%
Amostra	25	62,50%	15	37,50%	40	100%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico nº 1 - Distribuição da população e Amostra por gênero.



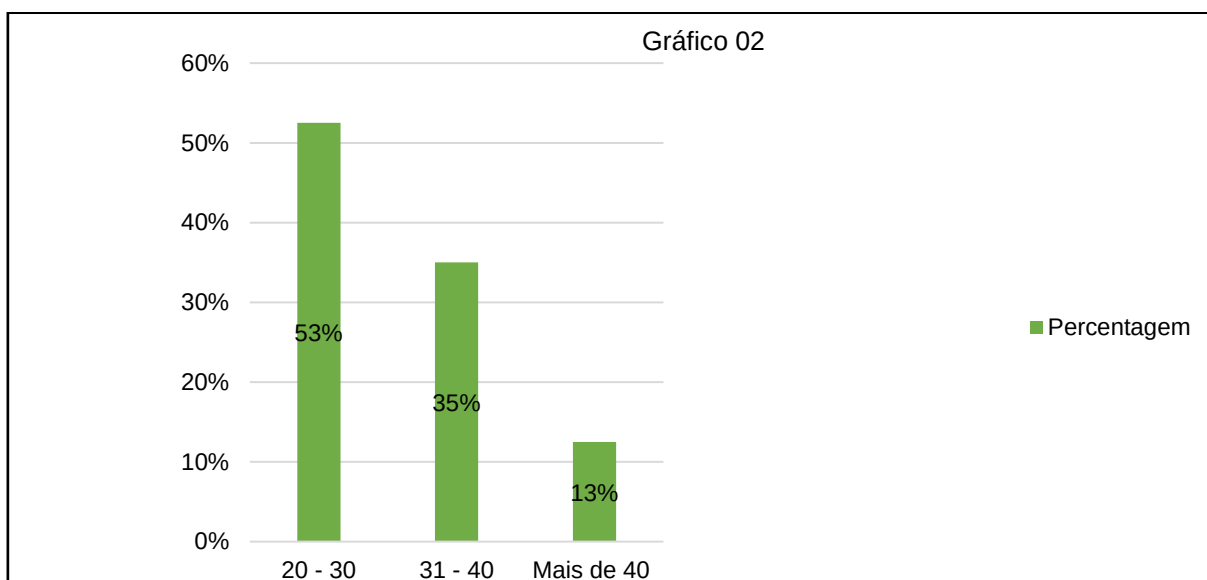
Tendo em conta a Tabela e o Gráfico 1, que diz respeito a distribuição da Amostra quanto ao sexo, é possível observar com predominância com 62,50% o Masculino, ao passo que o Feminino com uma percentagem de 37,50% dos participantes.

Tabela nº 02 - Distribuição da amostra segundo as Idades.

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Porcentagem
20 - 30	21	0,525	53%
31 - 40	14	0,35	35%
Mais de 40	5	0,125	13%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico nº 02 – Amostra segundo as Idades.



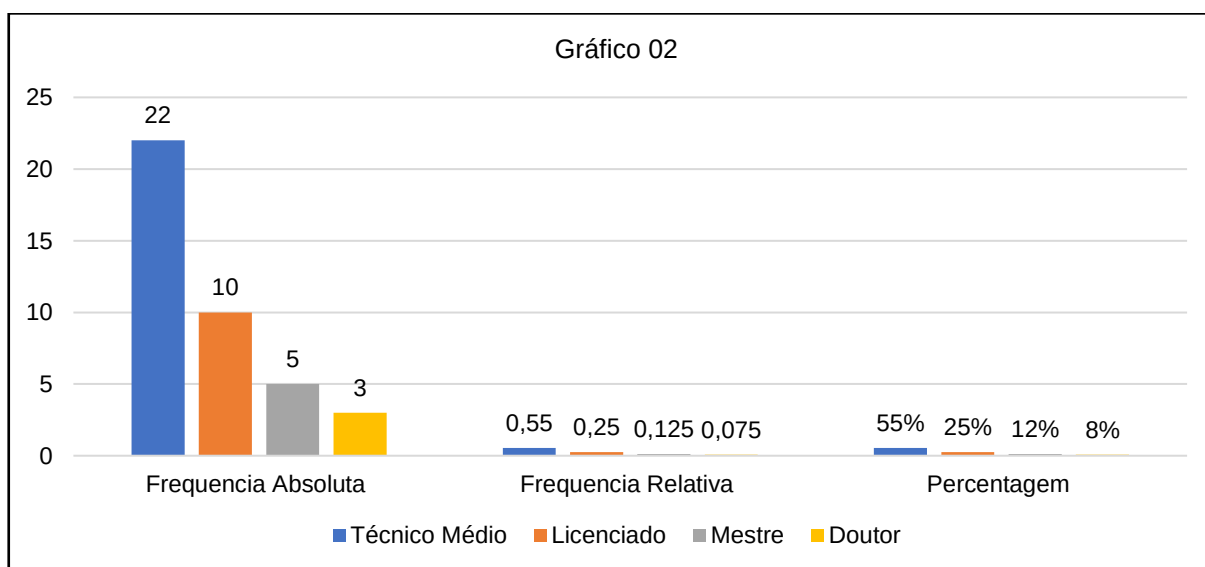
Relativamente as idades dos inquiridos, foi possível apurar que a maioria encontra-se entre os 20-30 com 53%, segue-se 31-40 com 35% e 12% que corresponde os de mais de 40 anos.

Tabela nº 03 – Distribuição da amostra de acordo ao nível de Escolaridade.

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Técnico Médio	22	0,55	55%
Licenciado	10	0,25	25%
Mestre	5	0,125	12%
Doutor	3	0,075	8%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico nº 03 – Nível de escolaridade

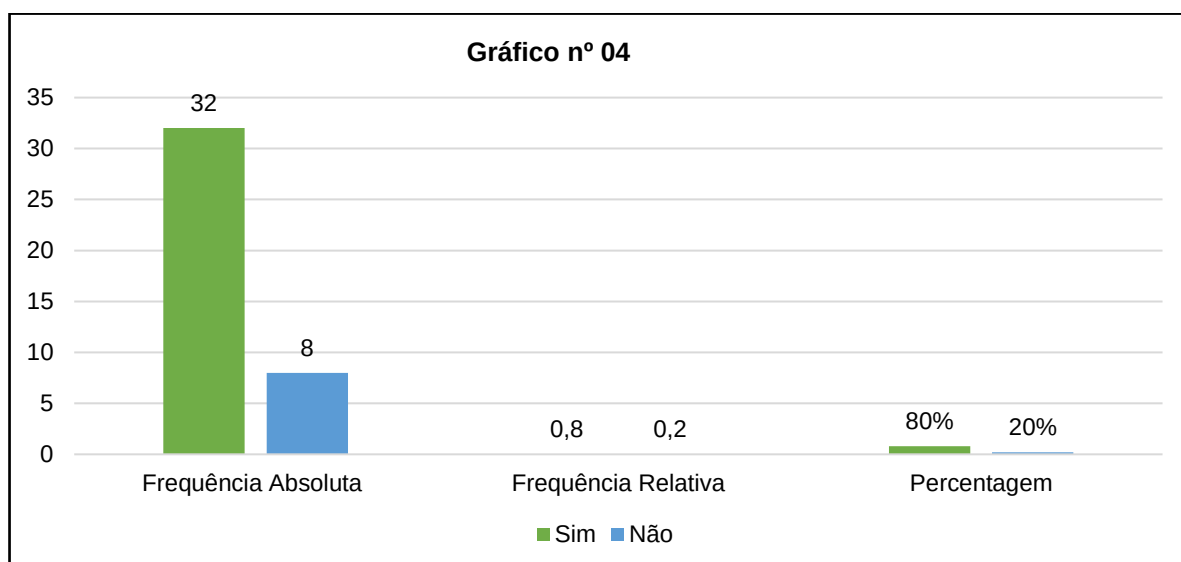


Relativamente ao nível de escolaridade, a pesquisa auferiu que 55% dos inqueridos são Técnicos Médios, 25% Licenciados, 12% Mestres e 8% representando Doutores.

Tabela nº 04 - Considerando os objectivos preconizados e consequentes resultados alcançados, pode-se considerar que houve produtividade e/ou inovação em 2022.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Sim	32	0,8	80%
Não	8	0,2	20%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria



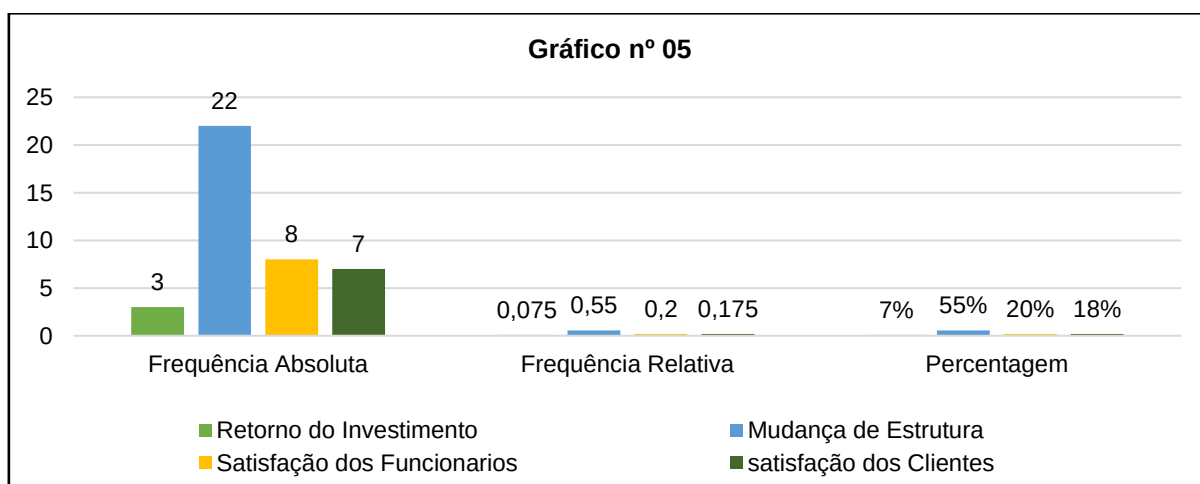
Considerando os objectivos preconizados e consequentes resultados alcançados, como mostra a nossa Tabela e o Gráfico nº 03, 32 inqueridos que representa 80% da amostra afirmaram que houve sucesso, ao passo que 20% infirmaram.

Num ambiente competitivo as entidades devem concentrar-se em avaliar até que ponto os objetivos estratégicos foram alcançados, obtendo lucro como medida de desempenho financeiro e indicando formas de crescer e desenvolver os negócios da entidade (Diana & Maria, 2020, p. 219-229).

Tabela nº 05. De acordo ao ponto assinalado anteriormente, é possível avaliar a produtividade e inovação como factores de sucesso para a organização através de que aspecto.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Retorno do Investimento	3	0,075	7%
Mudança de Estrutura	22	0,55	55%
Satisfação dos Funcionários	8	0,2	20%
Satisfação dos Clientes	7	0,175	18%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria.



Ao observarmos a Tabela e o Gráfico nº 04, é possível deduzir que 55% afirmaram que a produtividade e inovação na mudança de estrutura teve maior realce, seguido da satisfação dos funcionários com 20%, satisfação dos clientes com 18% e por fim o retorno sobre o investimento com 8%.

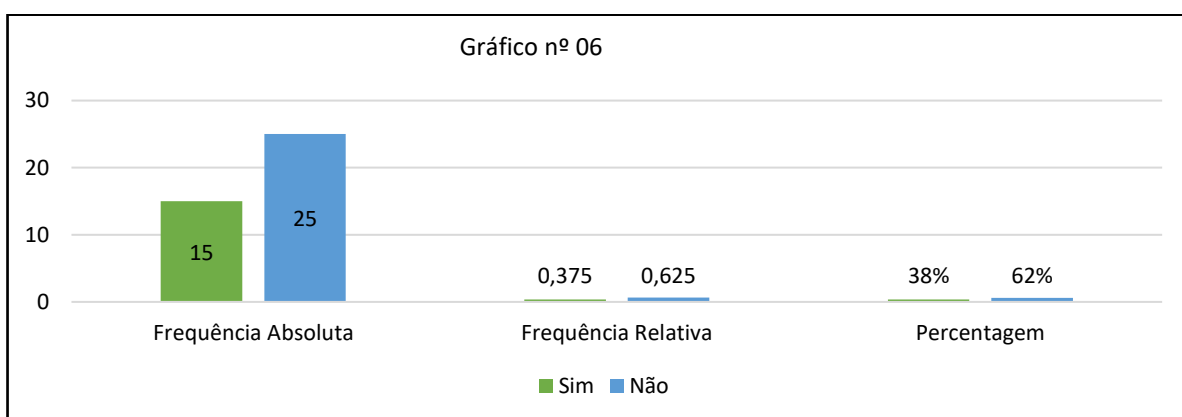
Tendo em conta a escolha dos inqueridos, urge a necessidade de acrescentar que para Diana & Maria, (2020, p. 219-229), consideram que a performance financeira é o maior ponto de interesse para o ambiente interno e externo de uma entidade económica, assim como Jacobson (1987, p. 470) que concluiu que, apesar de apresentar algumas limitações, este indicador fornece informações sobre as taxas de

retorno económicas. E que, portanto, para além de útil, o ROI é talvez o mais acessível indicador da performance do negócio.

Tabela nº 06. Considerando as constantes mudanças e exigências que são impostas pelo mercado em que está inserida, considera-se como uma organização que aposta na inovação.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Sim	13	0,325	33%
Não	25	0,625	67%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria

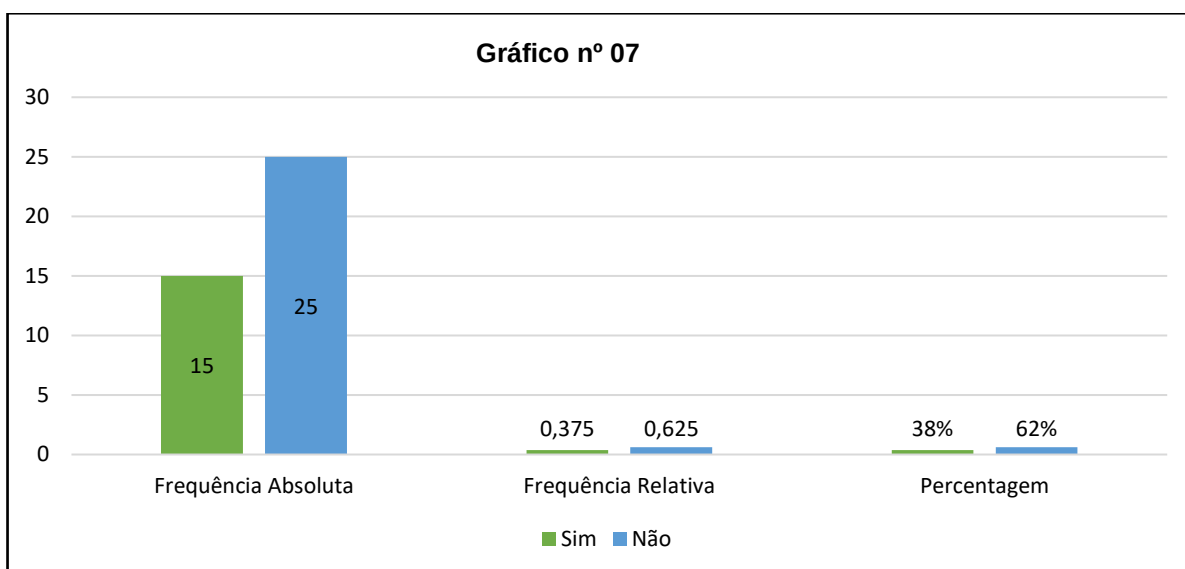


Em relação a Tabela e Gráfico nº 05, sobre as constantes mudanças e exigências que são impostas pelo mercado em que está inserida, considera-se como uma organização que aposta na inovação, foi possível obter 62% dos inqueridos responderam que não houve aposta na inovação por parte da organização, ao passo que, 38% afirmaram que houve sim aposta na inovação.

Tabela nº 07. Para melhor acompanhamento das novas tendências, a organização possui uma equipa de recursos humanos dedicada exclusivamente nas mudanças e na implementação de inovações que consequentemente melhorem a produtividade.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Sim	13	0,325	33%
Não	25	0,625	67%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria



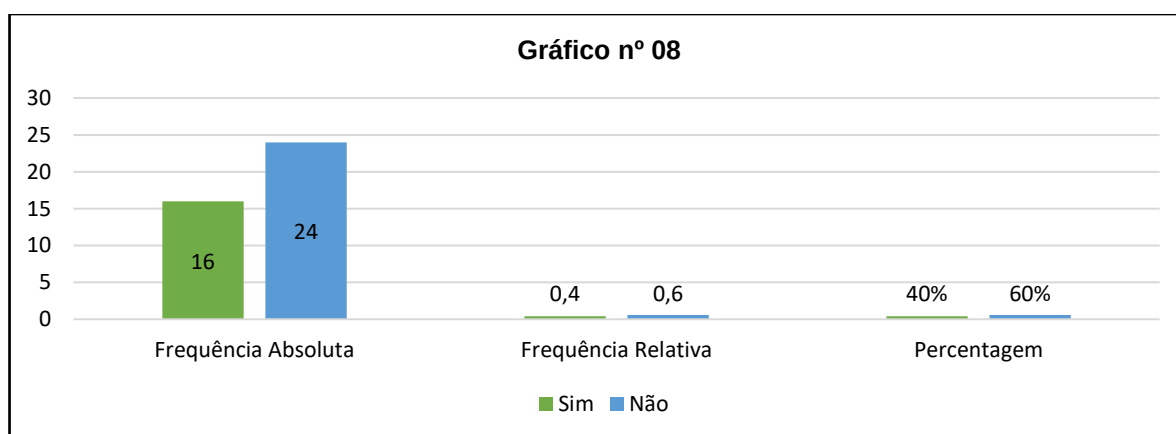
Tendo em conta o melhor acompanhamento das tendências, recursos humanos dedicados a implementação de inovações que melhorem a produtividade, foi possível obter-se 38% das afirmações e ao passo que 62% com maior representatividade entre os inquiridos, não confirmam esta questão.

Ainda para Phusavat et al. (2013, p. 840-855) as relações entre o capital intelectual e o valor agregado na produtividade são significativas e devem ser mensuradas. Os autores encontraram evidências de que o crescimento do capital intelectual nas organizações influencia a geração de inovações, o aprendizado organizacional e a melhoria da gestão do conhecimento, levando as organizações a melhores indicadores de produtividade.

Tabela nº 08. O ISA promove eventos para estimular a produtividade e inovação, em ideias individuais de colaboradores e clientes.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Sim	16	0,4	40%
Não	24	0,6	60%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração Própria



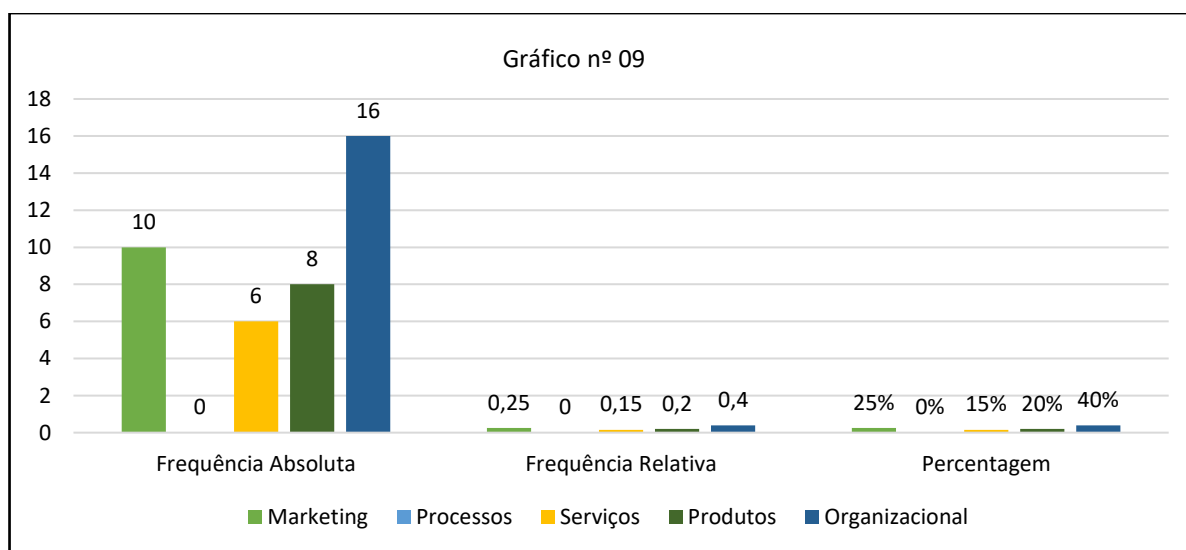
Sobre a promoção de eventos para estimular a produtividade e inovação, 40% respondeu sim e 60% negou ter havido promoção em ideias individuais de funcionários e clientes.

Com uma elevada percentagem de não haver estímulo à inovação que consequentemente estimulem a produtividade, a organização fere com o princípio defendido por Pirinova (2019,p.243-251) que defende que o aumento das atividades de inovação das empresas determinam uma maior eficiência corporativa, competitividade e capacidades de exportação, estes representam os fatores principais que aceleram o crescimento da economia. E ainda, a inovação conduz a novos negócios, bem como o aumento da competitividade e produtividade das empresas, segundo Gerguni & Ramadani. (2010)

Tabela nº 09. Tendo em conta os tipos de inovação, qual deles o ISA investiu, e trouxe maior impacto.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Marketing	10	0,25	25%
Processos	0	0	0%
Serviços	6	0,15	15%
Produtos	8	0,2	20%
Organizacional	16	0,4	40%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração Própria



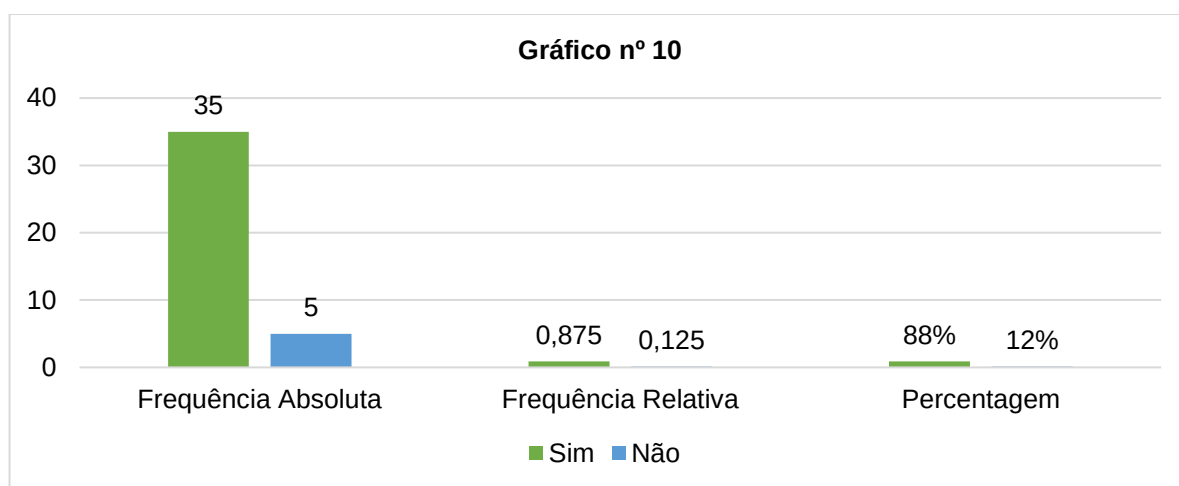
Em relação ao investimento que trouxe maior impacto, foi em inovação organizacional com 40%, relativamente a marketing 25%, em produto 20%, em serviços 15% e em processos 0%.

A inovação organizacional engloba mudanças na estrutura e processos de uma organização devido à implementação de novos conceitos de gestão, trabalho e práticas (Damanpour & Evan, 1984, p.392)

Tabela nº 10. Em relação a produtividade, o ISA possui ferramentas que possibilitam a avaliação do grau de produtividade dos trabalhadores.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Sim	35	0,875	88%
Não	5	0,125	12%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria.

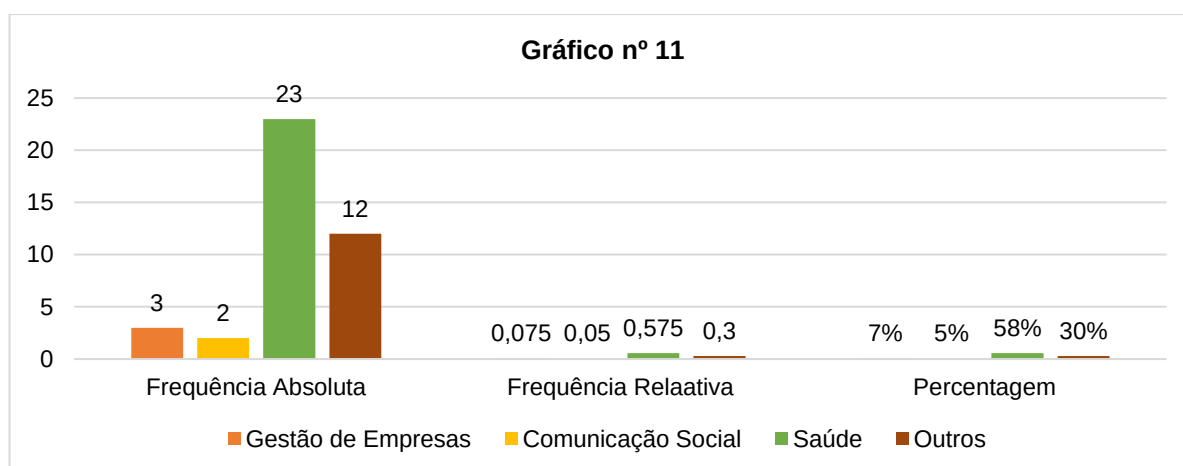


De acordo com a Tabela e o Gráfico, 88% dos inquiridos afirmaram a existência, ao passo que, 12% apontaram a não existência das ferramentas.

Tabela nº 11. Dos diferentes cursos existentes na instituição, qual deles teve maior grau de produtividade e foi mais inovador em 2022.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Gestão de Empresas	3	0,075	7%
Comunicação Social	2	0,05	5%
Saúde	23	0,575	58%
Outros	12	0,3	30%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria.



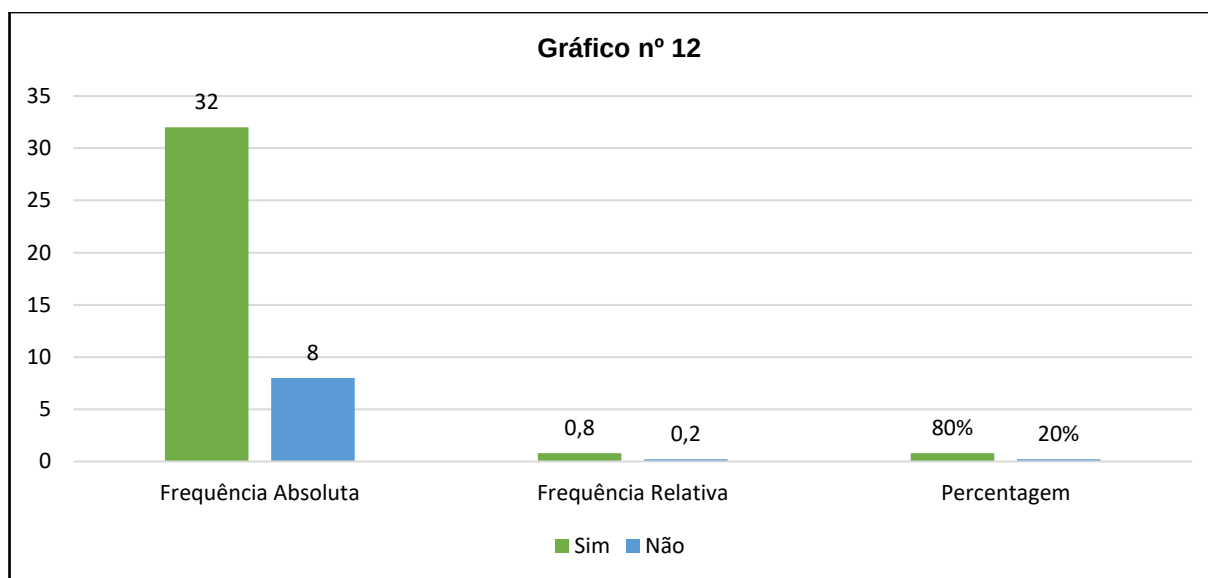
Conforme a pesquisa, o curso que obteve maior grau de produtividade com 58% foi o de Saúde, 7% Gestão de Empresas, 5% Comunicação Social e os restantes 30% subdivididos para os outros cursos.

Como referia o economista Joseph Schumpeter (considerado como o “pai” da Economia da Inovação), o crescimento económico é conduzido pela inovação (Atalay, 2013, p. 226-235). O objetivo das políticas de inovação não é apenas impulsionar o número de unidades institucionais que inovam, mas suportar os resultados sociais e económicos, tais como empregos e o crescimento da economia (Gault, 2018, p. 617–622.). As empresas e países que inovam constantemente contribuem significativamente para o crescimento económico.

Tabela nº 12. Em relação a Gestão de mudança, há flexibilidade por parte da Presidência do ISA.

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Sim	32	0,8	80%
Não	8	0,2	20%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração própria.



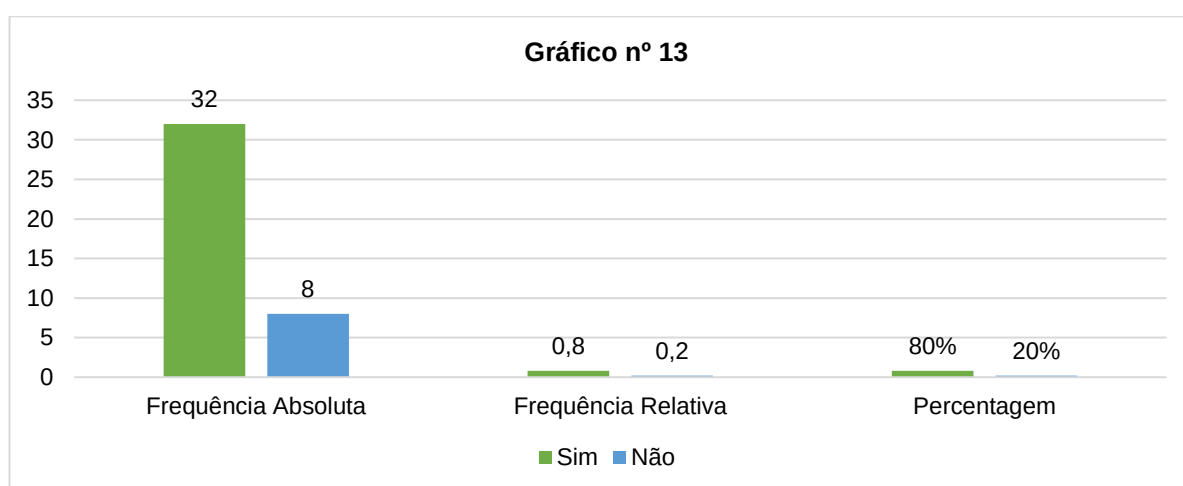
Quanto a esta pergunta, os resultados mostram que 80% dos inqueridos afirmam que há flexibilidade, ao passo que 20% discordam desta ideia.

Tabela nº 13. As mudanças aplicadas, trouxeram melhorias na produtividade e consequente inovação no ISA?

Indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem
Sim	32	0,8	80%
Não	8	0,2	20%
Total	40	1	100%

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico nº 13 – Produtividade e inovação consequentes às mudanças aplicadas.



No que toca as mudanças aplicadas, 80% afirmaram ter havido e 20% discordam que elas trouxeram produtividade e consequente inovação ao ISA. No tocante a ideia de melhorias provocadas pelas mudanças planejada, ou não, a mudança organizacional, segundo Duck (1999, p. 56-79), representa qualquer alteração na relação entre a organização e o meio ambiente, que possa trazer consequências na eficiência e/ou eficácia organizacional.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como tema: **Produtividade e Inovação como Factores de Sucesso Organizacional: Estudo realizado no Instituto Superior de Angola – ISA (2002)**. É importante ressaltar que através da produtividade e inovação, é possível e alcançar o sucesso organizacional.

A inovação é crucial para as empresas que precisam fazer mais com menos. Em virtude do que foi mencionado no estudo relativo à produtividade e inovação organizacional, entende-se como necessário a utilização das inovações para o bom funcionamento das organizações e para a sua permanência no mercado. Destaca-se também a importância dos recursos humanos como fonte de produtividade e inovação porque, são eles que as produzem e as levam a termo. Mas, ao mesmo tempo, as inovações organizacionais são mais difíceis de serem implementadas pelo próprio facto de implicarem os recursos humanos.

É necessária uma mudança comportamental, nos hábitos e rotinas laborais dos funcionários e todos envolvidos, a qual é significativamente mais difícil de aplicar do que uma mudança unicamente técnica ou tecnológica, e que exige uma maior colaboração de todas as esferas da organização.

Por outro lado, uma inovação organizacional só se levará a cabo se da aplicação da mesma se puder obter algum tipo de benefício, seja em termos de economia de tempo ou recursos humanos ou monetários, ou se a sua implementação produzir algum tipo de vantagem competitiva na organização.

Concluimos, portanto, que trabalhadores motivados e conhecedores de um maior número de actividades na empresa podem ser mais produtivos e desenvolver um melhor trabalho de equipa.

SUGESTÕES

- Sugerimos ao Instituto Superior de Angola que possa incentivar os funcionários a serem mais produtivos e inovadores, tal desiderato contribuirá para o sucesso da organização.
- Apelamos que haja mais inovação na área do marketing para que possa impactar na produtividade.
- Sugerimos também que o ISA aposte em quadros Jovens com capacidade inovadora de acordo com as novas tendências do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarenga, D. (2012) métodos científicos: a articulação necessária. Revista da ABEM, Porto Alegre.
- Acuña, E. Fernández, F (1995) Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP.
- Altamiro, A. V. (1999). Metodologia para integração do marketing e da manufatura. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.
- Argyris, C. (1970) Intervention, theory and methods: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Beer, M.; Eisenstat; Spector, B (1990) Why change programs don't produce change. In: Harvard Business Review, nov./dec.
- Bennis, G. W (1976) Organizações em mudança. São Paulo, Atlas.
- Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.
- Bressan, C. L (2001) Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia/UnB, Brasília.
- Cervo, A. (2007). Metodologia Científica, São Paulo: Person.
- Carvalho, L.C., Bernardo, M.R.M., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2015). Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospectiva: 2ª ed. Editora Sílabos. Lisboa.
- Carvalho, L.; Avellar, A. P. Inovação e produtividade: evidências empíricas para empresas brasileiras. In: encontro
- Chiavenato, I. (1994) Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Chiavenato, I (2005). Gestão de pessoa. O novo papel de recursos humanos. 4 ed. Barueri. SP. Manole.

- Chaves, R. C.; Marques, A. L.; Dias, A. T. (2005). Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e situacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. In: Encontro Nacional da Anpad.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29.
- Doxsey J. R; de Riz, J. (2002-2003). Metodologia da pesquisa científica. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, Apostila.
- Drucker, P. (2002) Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São paulo: pioneira thomson.
- Drucker, Peter Ferdinand(2006). Introdução à administração. São paulo: thomas learning,
- Duck, J. D. (1999) Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio. In: Harvard Business Review, Mudança. Rio de Janeiro:.
- Duncan, M.; Mouly, S.; Nilakant, V. (2001) 'Discontinuous change in the New Zealand police service: a case study', *Journal of Managerial Psychology*,
- Ford, J. D.; Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*.
- Fonseca, J. A. (2000) Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte.
- Gil, A. C. (2002). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, C. A. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas
- Goldhaber, H.M 1997. "Language as Public Good under Threat," In: Anatole Anton, Milton Fisk, and Nancy Holmstrom (editors). Not for sale: In defense of public goods. Boulder, Colo.: Westview Press.

- Ghani, A. K.; Jayakabalan, V.; Sugumar, M. (2002) Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. The Journal of High Technology Management Research, Elsevier Science.
- Huber, G. P.; Glick, W. H. (1995) Sources and forms of organizational change. Organizational change and redesign. New York: Oxford University Press.
- Kasznar, I. K. (1997) Produção e desenvolvimento nos estados e municípios. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública
- Houaiss, A. Villar, M.S. Franco, F.M.M. (2011). Dicionário houaiss de língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objectiva.
- Judge, Tim, Sobral e Filipe. (1995), Sucesso e Comportamento Organizacional. 14 ed. São Paulo.
- Kaurark, S. F. (2010). Metodologia da Pesquisa: Um guia prático. Itabuna, bahia Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed.
- Kurtz, P.; Duncan, A. (1998). Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. Management Accounting.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J (1998). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press,
- Marconi, A., & Lakatos, E. M. (2010). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas.
- Mercaldi, Marlon; Barcellos, Ekaterina; Botura jr, Galdenoro. Uma visão conceitual da inovação no design brasileiro. In: fourth international conference on design,
- Marconi, A; Lakatos, E. (2002). Metodologia Científica, 2ª ed. S. Paulo: Publicação. Atlas.
- Maximiano, A. C A. (1993). Introdução a administração. 3ª ed. São Paulo, Editora Atlas.

- Pereira (2004 p. 23), Metodologia de Pesquisa Científica. American World University, 3º edição, Rio de Janeiro.
- Nadler, D. A.; Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. California Management Review.
- Pereira, M. J. L. B. Fonseca, J. G. M. (1997) Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books.
- Pettigrew, A. M. (1987). Theoretical, methodological and empirical issues in studying change: a response to Starkey. Journal of Management Studies.
- Pinto, M. C. S. Lyra, Cristina C. (2009) Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira. Revista de Administração Pública (Impresso).
- Porras, J. I.; Robertson, J. (1992) Organizational development: theory, practice and research. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- PHUSAVAT, K. et al. (2013) Productivity management: integrating the intellectual capital. *Industrial Management & Data Systems*, Washington, DC,
- Robbins, S. P; Judge, T. A. Sobral, F. (2010) Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro. 14º ed. São Paulo:
- Rudolph, U. (2003). Motivationspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Ramos, S. & Naranjo, E. (2014). Metodologia de Investigação Científica. Angola: Escolar Editora.
- Rampazzo. (2005). Metodologia científica. 3.ed. São Paulo.
- Robbins, P. (2008). Desenvolvendo habilidades interpessoais. In: Administração: mudança e perspectiva. São Paulo: Saraiva.
- Vergana, S. (2000). Projectos e relatórios de pesquisa em administração (3ª ed.). São Paulo. Atlas
- Schreyer, P. (2001) The OECD productivity manual: a guide to the measurement of industry-level and aggregate productivity. Paris: OECD Publishing.
- Schumpeter, J. A. (1934) The theory of economic development: Na inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge: Harvard University.

- Silva, I. E. M.; Lima, R. C; Bezerra, J. F. (2012) As exportações promovem a produtividade? Evidência empírica para indústria de transformação do Brasil utilizando Vetores Autoregressivos com Correção de Erro (VEC). Economia – Revista da ANPEC, Brasília, DF.
- Steingraber, R.; Gonçalves, F. O.(2010) Inovação, instituições e capital social na produtividade total dos fatores da indústria brasileira em 2005. In: Salerno, M. S et al. (Orgs.). Inovação: estudos de jovens pesquisadores brasileiros,
- Silva, M. A. C. da; Araujo, G. C.; Vaz, T. R. D. (2009) Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional. In: SIMPÓI 2009, 2009, São Paulo. XII simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais.
- SIMS, R.; MEA, W. (2002) Change management methods in an exciting new word of business commerce. In: SIMS, R. Changing the way we manage change. Westport: Quorum Books.
- Sims, S. J.; SIMS, R. (2002) Employee involvement is still the key to successfully managing change. In: SIMS, Ronald R. Changing the way we manage change. Westport: Quorum Books.
- Souza, J. A. R.; Baltazar, M.; Lenzi, F. C. (2013) Caso de Ensino: Sobre Mudar e Ser Mudado - O Impacto da Substituição do Gestor na Organização. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v. 2.
- Strand, T.; Askvik, S; Espedal. B. Why will they never learn? A short report from 21 cases of change and learning. Bergen, Norway, Administrative Research Foundation, 1989. (Documento de trabalho).
- Weick, K. E. Reflections: Change Agents As Change Poets – On Reconnecting Flux and Hunches. Journal of Change Management.
- Weick, K. E.; Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development. Annual Review of Psychology, n.50.
- Weisbord, M. R. (1987). Roductive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and com- munity. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies.

Wilson, D. C. (1992) A Strategy of Change (London: Routledge).

Wood Jr, T. (Org.). Mudança organizacional, São Paulo: Atlas, 2000.

Wood Jr, T.; Curado, I. B.; Campos, H. M. (1994) Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.5, set./out.

Zaltman, G.; Duncan, R. (1977). Strategies for planned change. New York: Wiley & Sons.

APÊNDICES

REGIÃO ACADÉMICA I

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

QUESTIONÁRIO

Nota Introdutória

Pedro Nzuzi Mayifuila Kiasukama, estudante finalista do curso de Gestão de Empresas, vem por este meio apresentar este questionário para efeito de recolha de dados. O objectivo é analisar a **A PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO COMO FATORES DE SUCESSO ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA – ISA/2022**. Destina-se a estudantes, docentes e pessoal administrativo afecto à unidade de estudo.

Neste quesito, solicita-se a sua colaboração para o preenchimento deste questionário, salvaguardando o mesmo a confidencialidade e o anonimato sobre os dados obtidos, bem como sobre a identificação dos participantes, servindo a penas para estudo de caso.

Assinale com um x a posição que ocupa na organização:

Funcionário Administrativo () ; Docente () ; Estudante ()

1. Distribuição da amostra segundo a Idade

20 – 30 ☐

31 – 40 ☐

☐

Mais de 40

2. Distribuição da amostra segundo o nível de escolaridade

Técnico Médio ☐

Licenciado ☐

Mestre ☐

Doutor ☐

3. Distribuição quanto ao género: Masculino () , Feminino ()

4. Considerando os objectivos preconizados e consequentes resultados alcançados, pode-se considerar que houve produtividade e/ou inovação em 2022?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

5. De acordo ao ponto assinalado anteriormente, é possível avaliar a produtividade e inovação como factores de sucesso para a organização através de que aspecto?

Retorno do investimento ()	Mudança de estrutura ()	Satisfação dos colaboradores ()	Satisfação dos clientes ()
-------------------------------	----------------------------	------------------------------------	-------------------------------

6. Considerando as constantes mudanças e exigências que são impostas pelo mercado em que está inserida, considera-se como uma organização que aposta na inovação?

sim		Não	
-----	--	-----	--

7. Para melhor acompanhamento das novas tendências, a organização possui uma equipa de recursos humanos dedicada exclusivamente nas mudanças e na implementação de inovações que consequentemente melhorem a produtividade?

sim		Não	
-----	--	-----	--

8. O ISA promoveu eventos para estimular a produtividade e inovação, em ideias individuais de colaboradores e clientes?

sim		Não	
-----	--	-----	--

9. Tendo em conta os tipos de inovação, qual deles o ISA investiu, e trouxe maior impacto?

Marketing	Processos	Serviços	Produtos
Organizacional			

10. Em relação a produtividade, o ISA possui ferramentas que possibilitam a avaliação do grau de produtividade dos trabalhadores?

sim		Não	
-----	--	-----	--

11. Dos diferentes cursos existentes na instituição, qual deles teve maior grau de produtividade e foi mais inovador em 2022?

Gestão de Empresas () Comunicação Social (), Saúde () ,

Outros

12. Em relação a Gestão de mudança, há flexibilidade por parte da Presidência do ISA?

sim		Não	
-----	--	-----	--

13. As mudanças aplicadas, trouxeram melhorias na produtividade e consequente inovação no ISA?

sim		Não	
-----	--	-----	--

ANEXOS