

**INOVAR PARA REINVENTAR: IMPLANTANDO CULTURA DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA**

Mirian Gomes De Oliveira Soares - IBMEC-RJ

Ana Christina Celano Teixeira - IBMEC-RJ

Kenyth Alves De Freitas - Ibmecc

Daniella Munhoz Da Costa Lima

**Resumo**

Contexto – A Empresa Pública Tricentenária é uma organização pública federal de mais de três séculos de história cujos principais produtos, cédulas e moedas, estão sendo substituídos pelas evoluções tecnológicas dos meios de pagamentos. Objetivo – Realizar um plano de ação para implantação de uma cultura de inovação em uma empresa pública a partir da identificação dos desafios e benefícios da mudança esperados pelos líderes da organização. Método – A pesquisa foi feita a partir da coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, sendo composto pela aplicação do Instrumento OCAI com 71 respondentes e complementada com nove entrevistas em profundidade com os líderes da empresa. Resultado – A partir do interesse das lideranças por transformações na cultura organizacional, o estudo propôs a criação do comitê “Cultura Inovadora” e um plano de ação com cinco passos para implantação de uma nova cultura para inovação. Conclusão – Este artigo pode ser uma referência para estudos futuros em empresas públicas que necessitem implantar uma mudança na cultura organizacional com foco em inovação.

**Palavras-chave:** Cultura de Inovação. Cultura Organizacional. Empresa Pública. Métodos mistos.

**Abstract**

Context – The Tricentenary Public Company is a federal organization with over three centuries of history. Its primary products, banknotes and coins, are being supplanted by technological advancements in payment methods. Objective – To develop an action plan for fostering an innovation culture within a public company, identifying the challenges and benefits of the anticipated change as perceived by the organization's leaders. Method – This research employed a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative data collection and analysis. The OCAI Instrument was administered to 71 respondents, and nine in-depth interviews were conducted with the company's leaders. Results – Reflecting the leaders' interest in transforming the organizational culture, the study proposed the establishment of an "Innovative Culture" committee and outlined a five-step action plan to implement a new culture of innovation. Conclusion – This article serves as a reference for future studies in public organizations seeking to implement organizational culture changes with a focus on innovation.

**Keywords:** Innovation Culture, Organizational Culture, Public Company, Mixed Methods.

## **Inovar para Reinventar: Implantando Cultura de Inovação em uma Empresa Pública Tricentenária**

### **Resumo**

**Contexto** – A Empresa Pública Tricentenária é uma organização pública federal de mais de três séculos de história cujos principais produtos, cédulas e moedas, estão sendo substituídos pelas evoluções tecnológicas dos meios de pagamentos.

**Objetivo** – Realizar um plano de ação para implantação de uma cultura de inovação em uma empresa pública a partir da identificação dos desafios e benefícios da mudança esperados pelos líderes da organização.

**Método** – A pesquisa foi feita a partir da coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, sendo composto pela aplicação do Instrumento OCAI com 71 respondentes e complementada com nove entrevistas em profundidade com os líderes da empresa.

**Resultado** – A partir do interesse das lideranças por transformações na cultura organizacional, o estudo propôs a criação do comitê “Cultura Inovadora” e um plano de ação com cinco passos para implantação de uma nova cultura para inovação.

**Conclusão** – Este artigo pode ser uma referência para estudos futuros em empresas públicas que necessitem implantar uma mudança na cultura organizacional com foco em inovação.

**Palavras-chave:** Cultura de Inovação. Cultura Organizacional. Empresa Pública. Métodos mistos.

## **Introdução**

A evolução tecnológica dos meios de pagamento vem simplificando as transações financeiras de empresas e pessoas, colocando em dúvida a continuidade dos tradicionais meios, como as cédulas e moedas (Correia, 2023). Embora o Banco Central tenha afirmado que o dinheiro físico em circulação segue em crescimento (Santa'Ana, 2023), a Empresa Pública Tricentenária (EPT) tem acompanhado o cenário de transformações e ressignificações da moeda (EPT, 2015). A EPT é uma organização pública federal de história tricentenária que possui em seu portfólio como principais produtos a fabricação de cédulas e moedas (EPT, 2020c). Em seu “Relatório de Gestão 2019”, gestores afirmam que é preciso investir em inovação para que a EPT possa seguir com sua relevância para a sociedade brasileira (EPT, 2020c). Dessa forma, para que a inovação ocorra, torna-se necessário uma cultura que propicie a criação de novas soluções, isto porque a cultura tem um papel importante na inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais, ações coletivas, entendimentos e comportamentos (Kaasa & Vadi, 2008; BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014;).

A cultura organizacional é um fator importante, que exerce influência na capacidade de inovar da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014;). Considerada a personalidade básica de uma organização, a cultura define como as pessoas agem e trabalham dentro daquele contexto organizacional, indicando os comportamentos adequados e aceitos pelos respectivos membros (SILVA; CASTRO; DOS SANTOS, 2018). Por isso, ela é considerada uma entidade complexa que se autorrenova, sobrevive e progride aos poucos por meio de mudanças gradativas na liderança e nas estratégias (Katzenbach et al., 2016). No entanto, além de guiar o comportamento das pessoas, a cultura também produz barreiras a esse comportamento. Dessa forma, a cultura pode ser encarada como um fator decisivo para a inovação (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007; KAASA; VADI, 2008;), visto que implica em uma mudança na rotina organizacional. No âmbito do setor público, a cultura organizacional pode representar tanto a barreira quanto o facilitador na mudança para uma cultura de inovação (Emmendoerfer, 2019; Santos et al., 2019). Algumas dificuldades como legislação, a própria cultura organizacional e as limitações de recursos ficam evidentes no momento de gerir estas inovações no setor público (Teixeira et al., 2019). Apesar de no setor público existir maior densidade desses modelos institucionais que podem atuar impedindo que essas inovações se concretizem, não é impossível inovar.

Nesse contexto de necessidade de uma mudança cultural que promova inovação, o objetivo desta pesquisa é realizar um plano de ação para implantação de uma cultura de inovação em uma empresa pública a partir da identificação dos desafios e benefícios da

mudança esperados pelos líderes da organização. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de métodos mistos com uma etapa quantitativa seguida de uma etapa qualitativa. Na primeira etapa, foi utilizado o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI*) (Cameron & Quinn, 2005), um instrumento de avaliação da cultura que permite uma visão sobre quatro dimensões da cultura organizacional: clã, *adhocracy*, mercado e hierarquia, viabilizando a compreensão entre a cultura atual e a cultura desejada pelos líderes (Costa, 2016). Na segunda etapa, foi realizada uma investigação qualitativa com entrevistas em profundidade com líderes da organização para identificar, na visão deles, a importância da dimensão da cultura de inovação frente às demais dimensões que compõem a cultura organizacional.

Esse estudo contribui para proporcionar modelos de análise, reflexão e potenciais caminhos a gestores que precisem fomentar a inovação em suas organizações públicas. A partir do interesse das lideranças por transformações na cultura organizacional, o estudo propôs a criação do comitê “Cultura Inovadora” e um plano de ação com cinco passos para implantação de uma nova cultura para inovação. Ao final da leitura deste artigo, espera-se que outros gestores de empresas públicas se inspirem a iniciar uma mudança de cultura em seus próprios ambientes. O tema inovação na esfera pública se mostra um tema complexo e interessante para as organizações que têm por essência a burocracia em seus processos, o que representa um desafio a ser vencido para a implantação de uma cultura inovadora.

### **Aspectos Conceituais - Cultura Organizacional Inovadora**

A cultura organizacional é multifacetada e complexa, dificultando sua definição de forma simplista e abrindo espaço para diferentes abordagens (Malheiros & Tomei, 2022). A cultura organizacional pode ser entendida como os valores, as crenças e os hábitos que auxiliam os indivíduos a compreender o funcionamento da organização e direcionam as maneiras de pensar e viver a organização (Khan et al., 2020). Maesschalck e Paesen (2021) entendem que a cultura pode ser gerenciada, aprendida, transmitida e modificada, que pode gerar resultados específicos como desempenho organizacional e comportamento do empregado. Dessa forma, os líderes podem afetar positivamente o desempenho da organização ao gerenciar sua cultura organizacional (Eskiler et al., 2016; Tian et al., 2018; Khan et al., 2020), incluindo sua capacidade de inovar (Santos et al., 2018; Khan et al., 2020).

A caracterização de cultura de inovação, além de apresentar a complexidade observada ao se abordar cultura organizacional, ainda traz o aspecto transversal do tema “inovação” permeando todas as áreas da organização (GOMES; MACHADO; ALEGRE, 2015). Diversos

estudos e modelos teóricos foram desenvolvidos nas últimas décadas buscando compreender os aspectos determinantes de uma cultura de inovação (MARTINS; MARTINS, 2002; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; DOBNI, 2008). Alguns autores como Machado e Vasconcellos (2007) focaram seus estudos na associação entre inovação organizacional e a existência de uma cultura favorável ao seu surgimento. Nesse sentido, a cultura organizacional inovadora consiste na criação de um ambiente favorável à inovação e, ao mesmo tempo, é um estilo de comportamento que estimula o surgimento de novas ideias e um gerenciamento que encoraje a realização de mudanças, assuma riscos e compartilhe esse pensamento por todos os níveis e departamentos da organização (Santos et al., 2018).

No âmbito do setor público, as inovações podem ser concretizadas como criação e implementação de novos processos, produtos, métodos e técnicas de prestação de serviço público que tragam melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade de resultados para a sociedade (Emmendoerfer, 2019; Teixeira et al., 2019). A incapacidade de operar em ambientes diversos, complexos e “desorganizados” coloca o Estado sob pressão constante. E é justamente em um contexto em que padrões tradicionais e regras vigentes são postos à prova que instituições podem – ou devem – inovar (Cunha, 2017).

As iniciativas de inovações no setor público geram tensões entre a cultura burocrática, dominante nas organizações do setor público, e comportamentos inovadores (EMMENDOERFER, 2019). De um lado, tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização. Do outro, as forças inovadoras que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de transformação (GUIMARÃES, 2000; PIRES; MACÊDO, 2006). Por isto, o desafio de inovar no setor público é de transformar estruturas burocráticas hierarquizadas que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

Entre os desafios encontrados por organizações públicas para inovar, encontram-se as estruturas departamentalizadas (ou funcionais verticais), conceituadas por Amorim (2022) como um agrupamento dos trabalhadores em setores específicos, que, em geral, possuem falta de comunicação e objetivos comuns com os demais setores. No entanto, estruturas horizontais são mais aderentes ao desenvolvimento de inovações, pois oferecem maior envolvimento dos funcionários, maior compartilhamento de decisões e menor nível de formalização (PAULA; BAGNO; SALERNO, 2015). Dessa forma, em organizações públicas, mudanças na cultura organizacional na tentativa de gerar inovações poderá ser um processo doloroso e que provocará violenta resistência. Contudo ZEN *et al.* 2017 afirma que não inovar também representa uma barreira para toda organização que deseja conquistar e manter seu lugar no mercado.

Nesse contexto, a liderança tem o papel crucial de prover diretrizes quando os modos habituais de fazer as coisas não funcionam mais (SHEIN, 2014; CRUZ; FREZATTI; BIDO; 2015). O líder desempenha um importante papel junto à cultura organizacional, pois é ele quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais (BARRETO et al., 2013; BERGAMINI, 1994; CRUZ; FREZATTI; BIDO; 2015). Schein e Schein (2022), afirmam que uma excelente maneira de definir a função singular da liderança é dizer que liderança é o gerenciamento da cultura (Schein & Schein, 2022). Dessa forma, o fato do líder poder interferir na cultura da organização confere a ele qualidade carismática que o torna mestre da mudança, inspirando as pessoas a correrem risco pelo fato de possuir acentuado senso de responsabilidade estratégica (BERGAMINI, 1994), portanto eles possuem papel crucial na determinação da inovação organizacional (CRUZ; FREZATTI; BIDO; 2015).

### **Contexto e a Realidade Investigada – EPT**

A EPT é uma organização fundada em 8 de março de 1694 para fundir e cunhar o ouro extraído do Brasil durante o período colonial. Sua existência de 330 anos mistura-se com a história do país. Suas atividades foram iniciadas em Salvador e posteriormente, em 1698, foi transferida para o Rio de Janeiro. O complexo industrial da EPT possui 1900 funcionários, 538 mil m<sup>2</sup> de área total e 110 mil m<sup>2</sup> de área construída, contando com três departamentos fabris: o Departamento de Cédulas, o Departamento de Moedas e Medalhas e o Departamento de Produtos Gráficos e Cartões. O complexo industrial é um dos maiores do gênero no mundo, e o maior da América Latina. As fábricas de cédulas e de moedas possuem capacidade instalada para produção de, aproximadamente, 2,6 bilhões e 4,0 bilhões de unidades por ano, respectivamente. Tais capacidades, se conjugadas com previsibilidade de demanda, possibilitam à EPT o atendimento integral da demanda por meio circulante nacional, inclusive as oriundas de aditivos contratuais (EPT, 2022a, 2022b; Oliveira, 2020).

Acerca dos valores organizacionais, foi possível identificar no site da organização que em fevereiro de 2023 a EPT publicou um código de ética ao qual o processo administrativo data do ano de 2021. Este código estabelece princípios e valores a serem observados por seus empregados que representa um forte componente da identidade cultural da empresa e de sua imagem junto ao mercado. A EPT afirma ainda que os princípios são apresentados no código de forma clara e precisa, de modo que possa ser observado por todos e descreve seus valores como sendo: integridade, comprometimento, segurança, eficiência, qualidade e sustentabilidade (EPT, 2021a, 2023c).

Buscando obter um melhor entendimento sobre o tema inovação na EPT, foi realizada uma análise sobre os relatórios de gestão e da administração. No relatório de 2010, destaca-se a criação de um departamento de inovação tecnológica cujo objetivo era estudar, conceber, desenvolver e inovar produtos e serviços, buscando como resultado a diversificação de produtos e serviços da EPT. Este departamento de inovação permanece durante os anos seguintes na estrutura, alterando por vezes seu nome, contudo mantendo seu objetivo de inovar e buscar novos produtos e serviços para a organização (EPT, 2010).

No ano de 2013, a inovação se fez presente na visão da empresa que era: ser reconhecida pela excelência de seus produtos e serviços, por contemplarem inovação tecnológica, credibilidade, segurança e qualidade, com sustentabilidade. Neste ano de 2013 a EPT ganhou um prêmio pela inovação que implementou no sistema de reuso, solução de limpeza utilizado no processo gráfico denominado AQUASAVE. Este sistema inovador trouxe uma economia de 90% no consumo de água neste processo, e fez com que a EPT ficasse na 17ª colocação, entre 85 instituições inscritas no 11º prêmio *Benchmarking* Brasil, um programa de incentivo à sustentabilidade, que reconhece as empresas com as melhores práticas socioambientais do país.

A EPT registra em seus relatórios algumas iniciativas para a promoção da inovação em sua cultura organizacional, como a implementação de um método estruturado de estímulo à inovação, fundamentado no conceito de inovação aberta, que pretende definir ferramentas que auxiliem no processo de transformação de novas ideias em resultados (EPT, 2017b). No ano de 2019 a EPT implementou um programa denominado Prêmio Inova EPT, que consistia no envio de ideias por parte dos empregados e premiação para as três melhores ideias. O programa tinha como objetivo estimular o envio e a implementação de novas ideias que envolvesse aumento de receitas, aprimoramento de processos de trabalho e redução de despesas. Neste ano foram recebidas 95 ideias. No mesmo ano, a empresa estabeleceu convênio de colaboração científica com a Fundação Centro Universitário da Zona Oeste do Rio de Janeiro – UEZO e com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ para fomentar a criação de uma nova cultura voltada a inovação e evolução técnica por meio de mecanismos de pesquisa e desenvolvimento (EPT, 2020b).

Em maio de 2020 foi publicada uma política de estímulo a gerações de inovações, que estabelece princípios e diretrizes para orientar seus agentes internos e promover uma forte cultura de inovação que contribua para o seu desenvolvimento e para sua evolução cíclica no mercado. A política também estabelece um comitê de inovação para, dentre outras atividades, avaliar e acompanhar propostas de ideias e projetos inovadores e um Programa de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. O objetivo é promover a cultura de inovação por meio da adoção

de um conjunto de valores e de práticas que estimulem iniciativas individuais, grupais e com a participação integral dos empregados (EPT, 2021b).

No ano de 2021, a EPT lançou um edital de pós-graduação com temas restritos a inovação e liderança, para fortalecer a aprendizagem organizacional e assim possibilitar o desenvolvimento profissional de seus empregados, além de estimular a transformação digital. Ainda em 2021, foi constituído o Comitê de Inovação com a responsabilidade de implementar o Marco de Transformação Digital, possibilitando explorar as oportunidades de novos produtos e serviços digitais com a agilidade e eficiência exigidas pelo mercado. Ainda neste ano a Empresa inaugurou a sua primeira usina fotovoltaica e lançou o projeto Tran\$forma, uma solução pioneira para a problemática de descarte de papel-moeda no mundo e neste mesmo ano foi lançado a primeira identidade digital da EPT produzida por seus próprios empregados (EPT, 2022b). Evidencia-se, portanto, que iniciativas de promoção e projetos de inovação estão sendo realizados ao longo dos anos na tentativa de se implantar uma cultura de inovação e assim modificar a cultura organizacional e inserir novos valores aos já existentes.

### **Procedimentos Metodológicos**

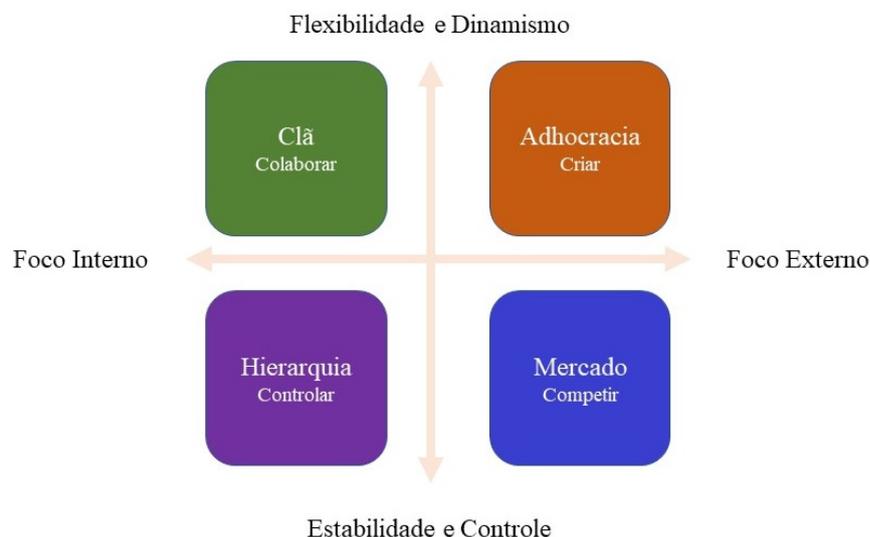
Este estudo utilizou métodos mistos, tendo uma etapa quantitativa seguida de uma qualitativa. Na realização da primeira etapa foram utilizados o questionário do instrumento OCAI onde os líderes responderam de acordo com sua interpretação pessoal (Cameron & Quinn, 2011). Posteriormente, na segunda etapa, foram realizadas entrevistas para compreender a percepção mais aprofundada sobre o tema, na qual foram coletados dados sobre o funcionamento organizacional, fenômenos culturais e experiência (Bardin, 2010). Portanto, esta pesquisa tem foco na extrapolação, onde metodologias conhecidas são aplicadas a novos problemas (Motta, 2017).

#### ***Etapa Quantitativa - O Instrumento OCAI***

O instrumento OCAI foi criado por Cameron e Quinn (2011) para diagnosticar a cultura organizacional, viabilizando a compreensão entre a cultura atual e a cultura que os membros da organização acreditam que deve ser desenvolvida. Ele classifica a cultura das organizações a partir de duas dimensões: foco organizacional (interno *versus* externo) e adaptabilidade ao ambiente (estabilidade e controle *versus* flexibilidade e dinamismo). A partir destas duas dimensões chega-se a quatro quadrantes que representam formas distintas de cultura (Figura 1): clã, *adhocracy*, mercado e hierarquia (Cameron & Quinn, 2011).

A *Cultura Hierárquica* é caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado, estruturado, primado por procedimentos e regras que irão governar o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons organizadores e coordenadores. Regras e políticas formais são a cola que mantém a organização unida. A *Cultura de Mercado* tem como característica serem orientadas para o ambiente externo e a competitividade, seu foco está em aumentar sua posição competitiva, produtividade, resultados e lucros. Os líderes são produtores obstinados e concorrentes e são duros e exigentes. A cola que mantém a organização unida é a ênfase em vencer. A *Cultura do Clã* é semelhante a uma organização do tipo familiar, suas características são trabalho em equipe, coesão, envolvimento dos trabalhadores e compromisso da empresa com os funcionários. Possui um ambiente amigável, onde as pessoas compartilham muito de si e é vista como uma extensão da família. Os líderes são vistos como mentores e até como figuras paternas. A cola que os mantém unidos é a lealdade e tradição. A *Cultura Adhocracy* refere-se a algo temporário, especializado e dinâmico, valoriza a experimentação, inovação, e se necessário, mudança. Tem como foco desenvolver novos produtos e serviços e se preparar para o futuro promovendo o empreendedorismo, a criatividade e ações de vanguarda. Os líderes eficazes são visionários, inovadores e orientados para o risco. A cola que os mantém unidos é o compromisso com a experimentação e a inovação.

**Figura 1 - Representação do Instrumento OCAI**



**Fonte:** Adaptado a partir de Cameron e Quinn (2011).

Os questionários foram enviados por e-mail a todos os empregados que se encontravam em posições de liderança na EPT (ver Arquivo Suplementar A). Estes líderes estavam em diversas posições, 19 como superintendentes que atuam no nível de departamento e 73 gerentes

divididos em seções que são subordinadas a departamentos. O instrumento, traduzido para português, é composto por 24 perguntas divididas em seis dimensões-chave: características dominantes, liderança organizacional, gestão de funcionários, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Cada pergunta contida nestas dimensões possui quatro alternativas que devem ser pontuadas pelo respondente, atribuindo mais pontos aquela alternativa que mais se assemelha a organização dele atualmente (Cameron & Quinn, 2011). Para esta pesquisa, na coleta de dados quantitativos, optou-se por utilizar a escala Likert que faz com que os entrevistados expressem seus sentimentos sobre produtos e organizações.

Uma vez que o questionário foi respondido, os dados foram analisados e gráficos foram gerados para exemplificarem e demonstrarem de forma clara a visão que os líderes possuíam da cultura atual e desejada da organização EPT. Por meios das entrevistas em profundidade foi possível entender qual a importância da inovação e os fatores que os líderes entendiam serem importantes para resolver os problemas ou necessidades que a organização precisaria adquirir para chegar à cultura desejada.

### ***Etapa Qualitativa – Estudo de Caso Único***

Após a coleta de dados quantitativos foi empreendida a coleta de dados qualitativa, onde 9 entrevistas em profundidade foram realizadas com líderes da EPT (Tabela 1). Os líderes entrevistados foram os superintendentes e gerentes das áreas administrativa e fabril. Os líderes foram escolhidos porque possuíam maior poder de influência sobre temas como inovação e gestão da cultura e estratégia. Nas entrevistas utilizou-se um roteiro semiestruturado para compreender o significado de valores importantes da atual cultura organizacional da EPT e a importância da cultura de inovação na visão destes líderes para a organização (ver Arquivo Suplementar B). Cada entrevistado recebeu um termo de consentimento concordando em disponibilizar os dados da entrevista e informando a garantia de sigilo da identidade deles.

<b>Entrevistados</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Área Funcional</b>	<b>Cargo</b>
Entrevistado 01	Masculino	> 10 anos	Fabril	Gerente
Entrevistado 02	Masculino	> 10 anos	Administrativo	Gerente
Entrevistado 03	Masculino	> 10 anos	Fabril	Superintendente
Entrevistado 04	Feminino	> 10 anos	Administrativo	Gerente
Entrevistado 05	Masculino	> 20 anos	Fabril	Superintendente

<b>Entrevistados</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Área Funcional</b>	<b>Cargo</b>
Entrevistado 06	Feminino	> 10 anos	Administrativo	Superintendente
Entrevistado 07	Masculino	> 20 anos	Fabril	Gerente
Entrevistado 08	Masculino	>10 anos	Administrativo	Gerente
Entrevistado 09	Masculino	> 10 anos	Administrativo	Superintendente

**Tabela 1 – Características dos entrevistados**

O tratamento dos dados qualitativos foi baseado na análise de conteúdo descrita por Bardin (2010), utilizada como um instrumento de diagnóstico e possibilitou a realização de inferências específicas e interpretações causais sobre aspectos comportamentais dos entrevistados. Todos os dados foram gravados, transcritos e analisados relacionando-os com os dados quantitativos, quando foi possível encontrar aspectos que se repetiram nas falas dos entrevistados, bem como fatos que se mostraram relevantes para a pesquisa, e para criar categorias que iam ao encontro do objeto da presente pesquisa.

## **O Diagnóstico da Situação-Problema**

### ***Cultura Atual e Desejada – Resultados do Instrumento OCAI***

Por meio das respostas ao instrumento OCAI foi possível obter a visão atual da cultura da organização na percepção dos líderes. A Tabela 2 apresenta um panorama da percepção dos líderes sobre a cultura organizacional atual e desejada. Na cultura atual, a cultura de *Hierarquia* se destaca, o que é coerente com a cultura nas organizações públicas: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder, estabilidade, formalização entre outras (Pires & Macedo, 2006; SILVA; CASTRO; DOS SANTOS, 2018).

**Tabela 2 – Cultura organizacional atual e desejada**

<b>% DISTRIBUIÇÃO DA CULTURA</b>					
<b>Culturas</b>	<b>Atual</b>	<b>Desejada</b>	<b>% Atual</b>	<b>% Desejada</b>	<b>Diferença entre Atual e Desejada</b>
Hierarquia	1505,00	1874,00	30,94%	25,13%	-5,81%
Clã	1387,00	1914,00	28,52%	25,67%	-2,85%
Mercado	1035,00	1812,00	21,28%	24,30%	3,02%
Adhocracia	937,00	1857,00	19,26%	24,90%	5,64%

No entanto, os resultados revelam um desejo dos líderes da EPT por uma cultura do tipo *Adhocracia*, ou seja, por inovação. Cultura de inovação pressupõe aceitação de riscos, pessoas

decididas, liderança com atitudes empreendedoras e inovativas, equipes com liberdade, originalidade para tomar decisões e assumir riscos. E um desejo de ter grupos coesos e comprometidos com inovação e desenvolvimento com ênfase na tecnologia de ponta (Cameron & Quinn, 2011). Este desejo sobre inovação foi investigado e analisado na pesquisa qualitativa.

### ***A Jornada para Inovação – Resultados do Estudo de Caso***

Para entender melhor a jornada da EPT para atingir a inovação, foram realizadas entrevistas com lideranças de funções administrativas e fabris desta organização. A partir da análise das entrevistas, foi possível verificar diversos aspectos da jornada para inovação que podem afetar esse processo. No Apêndice A, é possível verificar as seis categorias descritas a seguir, bem como as citações dos entrevistados que melhor representam cada uma delas.

*Entendimento sobre Cultura Organizacional.* Schein e Schein (2022), definem a cultura como um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais. Por esta definição observa-se que os entrevistados possuem conhecimento alinhado aos autores sobre a definição de cultura, como afirma um dos líderes: “*É um pilar pra organização, porque é ali onde tá fundamentados os valores da empresa* (Entrevistado 2).” Os entrevistados também conceituaram a cultura organizacional como uma forma de moldar o comportamento, ações, práticas e atitudes dos empregados, termos comumente empregados em uma cultura organizacional do tipo hierárquica (Cameron & Quinn, 2011).

*Percepção da Cultura Organizacional da EPT.* As entrevistas corroboram o resultado da pesquisa quantitativa, demonstrando que a visão dos líderes da cultura atual se caracteriza no tipo *Hierarquia*. As organizações públicas mantêm as características básicas das demais organizações, contudo possuindo algumas especificidades como centralização das tomadas de decisão, rotinização, formalização e a resistência a mudanças (GUIMARÃES, 2000; SILVA; CASTRO; DOS SANTOS, 2018). Estas características ficam evidenciadas nas falas dos entrevistados: “*Uma cultura conservadora, engajada, enraizada, principalmente em silos, ou seja, eu faço isso aqui e pronto e acabou. eu acho que tem várias (cultura) de fato, por ser uma empresa totalmente silada* (Entrevistado 2).” Na contramão da estrutura “*departamentalizada*” surge nos entrevistados, de forma geral, um desejo de processos mais horizontais, conforme foi citado pelo Entrevistado 3: “*A gente deveria focar no produto e de repente não tanto na função. Então, trabalhar de forma mais matricial.*”

*Existência de Subculturas.* Internamente em uma organização, subunidades como departamentos funcionais, níveis hierárquicos ou mesmo equipes podem refletir suas próprias culturas, formando assim subculturas (Schein & Schein, 2022). Observa-se que tanto os líderes

da área administrativa quanto da área fabril pontuam a existência de uma subcultura entre as duas áreas funcionais: “*Eu sou oriundo da área fabril, então tem sempre aquele, vamos dizer assim esse termo é esse que eu posso dizer, não sei se é preconceito, ou é um preconceito entre produção e administração e vice-versa, e administração e produção* (Entrevistado 5).” O importante, de acordo com Schein e Schein (2022), é não permitir que fortes subculturas se formem em torno de diferentes premissas, para que a organização não encontre conflitos que potencialmente poderão enfraquecer sua capacidade de enfrentar seu ambiente externo.

*Desafios para a Implementação de uma Cultura de Inovação.* Algumas características das organizações públicas que dificultam as ações de mudança, são: excessivo controle, excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório, inexistência de comportamento empreendedor, para se opor ao modelo vigente, alto controle da movimentação de pessoas e da distribuição cargos dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. Além destes desafios citados, os entrevistados apontaram outros como a segurança do emprego, o que segundo os entrevistados deixam os empregados em uma zona de conforto e permanência no *status quo*, e acaba por ser uma força contrária a se assumir riscos. Outro desafio listado foi o receio quanto a responder aos órgãos de controle sobre investimentos realizados em pesquisas que não possuem obrigatoriedade de trazer resultados financeiros, mas tem como compromisso estudar e obter conhecimento de determinado assunto: “*Essa questão de falta de ousadia, de zona de conforto, o medo de responder por qualquer tipo de ato falho ou não para órgãos de controle, isso impede* (Entrevistado 2).”

Os entrevistados ainda demonstraram uma preocupação no que diz respeito à identidade organizacional, a base da cultura organizacional e que há correlações entre cultura e identidade organizacional. Na visão dos entrevistados, a identidade da organização não está completamente definida internamente, e não é totalmente conhecida externamente, ademais de alguns entenderem que a identidade precisa ser atualizada. Considerando que a identidade está intrinsecamente ligada a cultura organizacional, infere-se por meio da fala dos entrevistados que há dúvidas sobre o propósito da organização. Não se tem certeza sobre o ser e a atuação da organização. Ao final parece haver apenas uma certeza em meio a tantas incertezas: a necessidade de mudança.

*Benefícios de uma Cultura de Inovação.* Assim como os desafios, os fatores que podem servir de motivação ou incentivo para a implantação de uma cultura de inovação na organização são os mais diversos e significativos para os entrevistados. Percebe-se que se espera com a inovação muito mais do que novos negócios ou lucro, há uma expectativa de maior colaboração, motivação, agilidade nos processos e de um reconhecimento externo da importância estratégica

da organização: “*O que eu fico imaginando é que a gente teria, sabe, uma retenção de talentos maior. Eu acho que se eu fosse colocar como um efeito colateral disso tudo seria a gente reter mão de obra de qualidade* (Entrevistado 1).” Para os entrevistados, mais do que a busca por mudanças nos processos, colaboração e aumento de receita, é a expectativa de se ter uma ampliação no portfólio de produtos e serviços, ou seja, os entrevistados esperam que a inovação entregue novos produtos e serviços para a organização.

*Futuro Desejado.* Uma cultura *Adhocrática* tem ênfase em estar na vanguarda de novos conhecimentos, produtos e serviços, de aceitar riscos e assumir compromisso com a experimentação, além de produzir produtos e serviços únicos e originais (Cameron & Quinn, 2011). A EPT do futuro para os líderes é uma organização mais moderna e célere, inovadora, estratégica para o Estado e sociedade, mais colaborativa, menos burocrática e atendendo as necessidades dos seus clientes. Para alguns a implantação de uma cultura de inovação não é apenas importante, mas necessária e urgente para a sobrevivência e existência da organização no futuro: “*Eu acho que ela (cultura de inovação) é vital pra que você pense na sobrevivência da empresa. Sem inovação, sem pesquisa você não vai evoluir, não existe isso, então, se você não tiver alguém olhando o futuro, teu presente acaba rápido, então ela tem que acontecer, isso pra mim é um fato* (Entrevistado 1).”

### **Proposta de Intervenção – Implantação do Comitê “Cultura Inovadora**

O “Relatório de Gestão 2019” da empresa recomenda que é preciso investir em inovação, pois a capacidade de adaptação da EPT está sendo testada frente a imensa transformação digital que vem ocorrendo no mundo (EPT, 2020c). No entanto, esta os entrevistados demonstram a ampliação do seu portfólio de produtos e, conseqüentemente, de clientes, é o principal objetivo da empresa. A partir dos resultados obtidos, este estudo propôs a criação do comitê “Cultura Inovadora” e um plano de ação composto por cinco passos para implantação de uma nova cultura para inovação na EPT, apresentado na Figura 2.

*Passo 1 – Criação do comitê “Cultura Inovadora”.* Proposta já presente na “Política de Estímulo à Inovação” (EPT, 2020a), composto por líderes atuantes tanto na área fabril quanto na área administrativa, composto por 23 a 25 pessoas contemplando cada departamento dessas áreas. Foi identificado a importância do apoio da diretoria executiva e das superintendências nas ações definidas pelo comitê e, se possível, por um representante da presidência. Este grupo deve ser reunir de forma quinzenal em um primeiro momento, podendo reduzir a frequência de reuniões posteriormente conforme a necessidade e maturidade do projeto. O principal objetivo

deste comitê será incentivar os empregados a inovarem, serem criativos e facilitar as gerações de novas ideias.

**Figura 2 – Os cinco passos para uma mudança de cultura**



*Passo 2 – Estabelecer consenso.* Os integrantes do comitê devem chegar a um consenso sobre cultura atual e desejada pela EPT. O consenso sobre a cultura atual e desejada ajudará a determinar o que deve ou não deve ser preservado da cultura e a transmitir para a organização os novos valores e processos rumo a uma cultura de inovação, reduzir o medo e resistência à mudança e criar uma cultura de aceitação de riscos para a criação de novos produtos, serviços e processos. Após este consenso o comitê poderá buscar por meio de *benchmarking* em empresas públicas, *startups* e meio acadêmico os melhores meios de realizar esta mudança de cultura. Com este aprendizado será possível divulgar para toda a organização uma proposta de mudança para uma nova cultura, conscientizando e engajando os empregados da necessidade da mudança. O comitê deve ser capaz de gerar novos multiplicadores a partir de debates com os demais funcionários que respondam suas dúvidas e anseios sobre o processo de mudança.

*Passo 3 – Elaborar programas de incentivos.* Fomentar um novo ambiente onde os empregados tenham voz, sejam ouvidos, reconhecidos, valorizados e a aprendizagem seja uma motivação para que estes busquem novos conhecimentos que serão aplicados na empresa. Elaborar e obter a aprovação de um orçamento para a criação destes programas, capacitação dos empregados e implementação das novas ideias. Realizar encontros com os empregados a fim de conscientizar, desmitificar algumas dúvidas e anseios. E não deixar de divulgar cada

evolução significativa para criar um ambiente transparente e fazer com que os empregados se sintam parte da mudança.

*Passo 4 – Estimular inovação incremental.* Com os líderes e os empregados mais engajados em cada departamento e visando pequenas mudanças significativas, será possível executar várias ações ao mesmo tempo, e em diversas áreas. A execução e divulgação destas pequenas mudanças criarão uma sensação de impulso e redução da resistência. O erro em alguns projetos deve ser visto como uma possibilidade de aprendizado. O comitê precisa acompanhar as mudanças que estão sendo executadas e prestar apoio aos empregados, além de se reunir com todos de forma periódica.

*Passo 5 – Gerir os resultados.* Por meio de métricas, cronogramas, indicadores e marcos, o progresso da mudança para obter uma visão do quanto já se evoluiu e do quanto ainda falta. O comitê deve elaborar um cronograma contendo as atividades e principais marcos, iniciando com pequenas mudanças e evoluindo para mudanças maiores quando entenderem que a organização já está engajada, entendeu a mudança e encontra-se madura o suficiente para encarar mudanças maiores como lançamento de novos produtos, alterações nas estruturas, dentre outras. Essa maturidade precisa ser avaliada tanto dentro da empresa quanto fora, incluindo clientes, parceiros e fornecedores. Mesmo após a mudança ter sido implantada é importante que o comitê seja mantido mesmo que com o número reduzido de pessoas, nesta nova etapa o comitê terá como responsabilidade manter a melhoria contínua e não deixar que os novos valores e processos se percam e haja um retrocesso em todo trabalho já realizado.

### **Considerações Finais e Contribuição Tecnológica**

Este artigo propôs um plano de ação para uma organização pública implantar uma cultura de inovação. A EPT tem passado por um cenário de transformações e ressignificações dos meios de pagamento, o que impacta seus principais produtos. Para alcançar este objetivo foi aplicado uma pesquisa baseada em métodos mistos, com etapa qualitativa e quantitativa, que permitiu realizar um diagnóstico da cultura organizacional e identificar a cultura desejada pelos líderes da organização. A ação principal do plano é a criação de um comitê que atuará como o farol da inovação nessa organização, engajando os empregados, estimulando as iniciativas e avaliando seus resultados.

Como benefícios da implantação desta cultura de inovação, espera-se que esta gere maior colaboração, estabeleça estruturas mais horizontais, e resulte em aumento de receita com novos produtos e serviços. Dessa forma, a nova cultura para inovação oferecerá a sonhada continuidade da empresa, reafirmando sua importância estratégica para a sociedade. Caso não

haja aumento da inovação, a organização ficará em uma posição mais fragilizada e comprometida em breve. O tema inovação na esfera pública se mostra um tema complexo para as organizações que têm por essência a burocracia em seus processos. Espera-se que esse trabalho tenha potencial de servir como referência para outras instituições na sua busca por implantar de uma cultura inovadora.

## Referências

- AGUIAR, R. R. S. et al. Diagnóstico da Cultura Organizacional como aporte à Gestão do Conhecimento. ConBRepro. IV Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, PR, Brasil, 03 a 05 de dezembro de 2014. Disponível em: <<http://anteriores.aprepro.org.br/conbrepro/2014/anais/artigos/eng%20o/42.pdf>>. Acesso em 24 Jul. 2023.
- AMORIM, C. G. Departamentalização e assimetria de poder nas organizações públicas. 2022. Tese de Doutorado.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994.
- BRILLO, J.; BOONSTRA, J. Liderança e cultura organizacional para inovação. 3a ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- Bruno-Faria, M. D. F., & Fonseca, M. V. D. A. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 372-396.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3ª. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2011.
- CORREIA, F. W. S. A substituição do papel-moeda por moeda digital. Tese de Doutorado, 2023. 80f.
- COSTA, R. A. A percepção de funcionários sobre a mudança na cultura organizacional: O caso SESC Nacional. 2018, 67f. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração do IBMEC, Rio de Janeiro.
- Cruz, A. P. C. D., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 772-794.
- CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. 2017. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>
- CUNHA, N. C. V.; DOS SANTOS, S. A. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo de empresas líderes em inovação. *Revista Alcance*, v. 12, n. 3, p. 353-372, 2005.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), pp. 539-559.

DOS SANTOS, M. C. O dinheiro. Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016.

EMMENDOERFER, M. L. Gestão Inovação e empreendedorismo no setor público. Brasília: ENAP, 2019.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Código de Ética da Empresa Pública Tricentenária. Rio de Janeiro, 2021a. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Estrutura de Governança da EPT. Rio de Janeiro, 2023b. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Missão, Visão e Valores. Rio de Janeiro, 2023c. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Política de Competências e Alçadas Decisórias. Rio de Janeiro, 2018a. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Política de Estímulo a Geração de inovações. Rio de Janeiro, 2020a. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório da Administração 2016. Rio de Janeiro, 2017a. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório da Administração 2019. Rio de Janeiro, 2020b. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório da Administração 2021. Rio de Janeiro, 2022a. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2010. Rio de Janeiro, 2011. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2014. Rio de Janeiro, 2015. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2015. Rio de Janeiro, 2016. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2016. Rio de Janeiro, 2017b. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2017. Rio de Janeiro, 2018b. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2018. Rio de Janeiro, 2019.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2019. Rio de Janeiro, 2020c. Disponível Online.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2020. Rio de Janeiro, 2021b. Disponível Online.

- EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatório de Gestão 2021. Rio de Janeiro, 2022b. Disponível Online.
- EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatórios da Administração. Rio de Janeiro, 2023d. Disponível Online.
- EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Relatórios de Gestão. Rio de Janeiro, 2023e. Disponível Online.
- EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA. Sobre a EPT. Rio de Janeiro, 2023a. Disponível Online.
- ESKILER, E. et al. The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in Tourism enterprises. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, v. 69, n. 1, p. 53–64, 2016.
- FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- Gomes, G., Machado, D. D. P. N., & Alegre, J. (2015). Determinantes da cultura de inovação: estudo na indústria têxtil de Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 12(4), 105.
- GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.
- HILAL, A. V. G. Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional. [s.l.] Mauad Editora Ltda, 2003.
- HIRAYAMA, C. M. Cultura Organizacional e Identidade Organizacional: uma questão de perspectiva. IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba, 2009.
- HOTĂRAN, I. et al. Silo effect vs. supply chain effect. *Revista de Management Comparat Internațional*, v. 10, n. S1, p. 216-221, 2009.
- KAASA, A. Culture and Innovation: Evidence from the European Union and Neighbouring Countries. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, v. 108, n. 1, p. 109–128, 2017.
- KAASA, A.; VADI, M. How Does Culture Contribute To Innovation? Evidence from European Countries. *Economics of Innovation and New Technology*, v. 19, n. 7, p. 583-604. DOI: 10.1080/10438590902987222
- KATZENBACH, J.; OELSCHLEGEL, C.; THOMAS, J. 10 principles of organizational culture. *Strategy + Business*, v. 82, Spring, 2016.

- KHAN, M. A. et al. The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, v. 10, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- LIMA, D. M. DA C. A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro. Tese. Doutorado em Administração. FGV EBAPE: Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11447>
- LUDWIG, J. P. et al. Planejamento estratégico: análise de eficácia da metodologia aplicada por meio da Escala Likert. *Revista ESPACIOS*, v. 36, n. 16, p. 9, 2015.
- MAESSCHALCK, J.; PAESEN, H. Profiling Organizational Culture: Using Grid-Group Cultural Theory as a Lens to Take a Snapshot of an Organization's Culture. *SAGE Open*, v. 11, n. 4, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211061564>
- MALHEIROS, B. T.; TOMEI, P. A. Cultura organizacional no Brasil: Estudo bibliométrico em bases internacionais. *Pretexto*, v. 23, n. 1, p. 60-77, Jan-Mar, 2022.
- Martin, J., & Frost, P. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. *Handbook de estudos organizacionais*, 2, 219-251.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003) Building organisational culture that stimulates
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- MULGAN, G.; ALBURY, D. Innovation in the public sector. Strategy Unit, Cabinet Office, v. 1, n. 1, p. 40, 2003.
- OLIVEIRA, A. W. S. O reflexo das investidas neoliberais na EPT. 2020. Dissertação (Mestrado em Estado, Gobierno y Políticas Públicas) - Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais e Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2020.
- PAIM, S. A. T.; FACHADA, C. P. A.; GOMES, A. P. C. Clima organizacional e cultura organizacional na academia da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, v. 10, n. 2, p. 153-189, 2022.
- PAULA, R. A. S. R.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Análise da implantação e evolução de um programa corporativo de gestão da inovação em uma empresa de grande porte do setor automotivo. ALTEC. XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia, 19 a 22 de outubro, Porto Alegre – RS, 2015.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81–104, fev. 2006.

- SANTOS, L. F.; SANO, H.; SOUSA, W. J. Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. *Gestão e Sociedade*, v. 13, n. 35, p. 2870–2900, 2019.
- SANTOS, M. J.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Capacidade de inovação de produto: percepção dos gestores. *Revista Pretexto*, v. 19, n. 1, p. 43–55, 2018.
- SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. *Cultura Organizacional e Liderança*. 5a. ed. Barueri: Atlas, 2022.
- SCHEIN, E. R. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3–16, 1984.
- SILVA D., O.; BAGNO R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production*, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.
- SILVEIRA, J. S. T. et al. Avaliação da ambiência interna da URI Santiago através da escala de Likert modificada para fins de planejamento estratégico. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur, Mar del Plata, 8-11 dez. 2010.
- Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., & Dos-Santos, M. G. (2018). Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 249-270. SNM. Página Inicial. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://sindicatodosmoedeiros.org.br/>. Acesso em: 01 fev. 2023.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TEIXEIRA, T. S. et al. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista PRETEXTO*, v. 20, n. 1, p. 57–71, 2019.
- TIAN, M. et al. How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, v. 56, n. 5, p. 1088–1107, 2018.
- TUKEY, J. W. *Exploratory data analysis*. Reading, PA: Addison-Wesley, 1977.
- UNGARI, D. F.; GRILLO RODRIGUES, A. P. A Influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento dos Vínculos do Indivíduo com a Organização. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 13, n. 2, p. 168-196, 2020. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v13e22020168-196>
- VALOR ECONÔMICO. Dinheiro físico continua em alta no Brasil. Acesso em 11/07/2023
- YIN, R. K. *Pesquisa estudo de caso: desenho e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 1994. v. 2.
- Zen, A. C., Machado, B. D., López, A. I. J., Borges, M. C., & Menezes, D. C. D. (2017). Rota da inovação: uma proposta de metodologia de gestão da inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 875-892.