

# **Cultura Organizacional e Inovação: Uma análise sob a ótica de gestores da Marinha do Brasil**

C-ApA-IM-2022 – 006

## **RESUMO**

O presente artigo tem como propósito estudar quais são os elementos da cultura organizacional e os fatores que a ela se associam que podem vir a estimular o desenvolvimento de ambientes propícios à inovação. Nesse viés, foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre o tema, seguida de uma análise de conteúdo. A partir dos critérios identificados, foi aplicado um método quantitativo de análise multicritério AHP (*Analytic Hierarchy Process*) a fim de estabelecer um *ranking* dos principais fatores, que sob a ótica dos gestores da Marinha do Brasil lotados em Organizações Militares consideradas inovadoras, são mais relevantes para o desenvolvimento da inovação. Por meio da análise quantitativa, constatou-se que o Clima Organizacional constitui um fator-chave para o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

**Palavras-chave:** Cultura de Inovação. Cultura Organizacional. Inovação.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em um contexto, como o atual, de mudanças aceleradas e incertezas, a capacidade das empresas de gerar e absorver inovações que transformem seu ambiente é fundamental e estratégico não apenas para a obtenção de vantagem competitiva, mas também para a sobrevivência da organização (LAVRADO et al., 2020).

A competitividade e sobrevivência das organizações depende, em grande parte, da sua capacidade de adaptação às oscilações do ambiente no qual estão inseridas. Essa adequação pode ser determinada pelas estratégias de atuação e pela aptidão das organizações no desenvolvimento e implementação de inovações surgidas no meio ambiente (MACHADO et al., 2014)

Grande parte do trabalho de Drucker (1985), um dos mais importantes consolidadores do pensamento gerencial contemporâneo, se concentrou em entender como a inovação acontece e o que as empresas precisam fazer para serem mais eficazes. Nesse contexto, o autor já considerava a inovação como um mecanismo pelo qual os gestores poderiam aproveitar as oportunidades decorrentes de mudanças (LAVRADO et al., 2020).

Os gestores estão cada vez mais envidando esforços para transformar suas empresas em organizações inovadoras e criativas (LAVRADO et al., 2020). Nesse contexto, Machado et al. (2014) argumentam que a inovação precisa ser acompanhada por um contexto e um ambiente organizacional adequado, e destacam que a sustentação de uma organização inovadora se dá por meio de sua cultura organizacional, uma vez que a capacidade de inovar está nas atitudes e habilidades das pessoas que nela trabalham. Nesse sentido, Hogan e Coote (2014), defendem que a cultura de uma organização influencia fortemente o comportamento dos seus funcionários, constituindo assim, um meio poderoso para a obtenção dos resultados organizacionais desejados.

Dentro desse cenário de busca permanente pela eficiência, a inovação passa a ser considerada, a partir da última década, um tema estratégico na administração. No entanto, embora seja apontada como um fator crítico para a obtenção de melhor desempenho organizacional, pouco se sabe, realmente, sobre como fomentá-la, e quais são suas variáveis incentivadoras. (MACHADO et al., 2014).

O estudo da inovação em serviços, principalmente com foco no setor público é um tema pouco estudado e ainda muito negligenciado (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). Há um consenso sobre a necessidade de inovação das empresas privadas, no entanto, ainda predomina um ceticismo quanto à capacidade de inovação do setor público em suas políticas públicas e serviços. (FERREIRA et al., 2015)

Djellal, Gallouj e Miles (2013), ressaltam que a inovação nos serviços públicos está muito alinhada com a ascensão do pensamento da “nova gestão pública” nas últimas décadas. Ademais, defendem que uma gama de atividades inovadoras pode ocorrer em uma estrutura de serviço público. Nesse contexto, a Marinha do Brasil tem envidado esforços para alcançar a excelência gerencial, por meio do Programa Netuno, que tem como um dos seus fundamentos a busca por uma cultura de inovação e a modernização da gestão em suas organizações.

Não foram encontrados, na literatura acadêmica, artigos científicos que tenham como foco a análise da relação entre cultura organizacional e inovação dentro da Marinha do Brasil (MB) e pouco se sabe sobre a maneira como esses fatores se relacionam e são compreendidos dentro da instituição. Assim, estudos que contribuam para o desenvolvimento de uma abordagem específica sobre o tema dentro da Força são pertinentes e relevantes.

Buscando explorar essa lacuna, a presente pesquisa tem a finalidade de responder a seguinte pergunta: Quais são os principais elementos da cultura organizacional e fatores que a ela se associam que podem vir a gerar o desenvolvimento da inovação na Marinha do Brasil?

O presente estudo tem como objetivo geral o estabelecimento de uma ordenação dos principais elementos da cultura organizacional e fatores que a ela se associam, que podem vir a contribuir para o desenvolvimento da inovação dentro da Marinha do Brasil, com base na percepção da sua importância para os gestores lotados em Organizações Militares vencedoras do Prêmio “Especial” do Programa Netuno.

Para isso, foram determinados os seguintes objetivos específicos: (i) compreender os principais conceitos e temas de pesquisa associados à cultura organizacional e inovação; (ii) identificar na literatura os elementos da cultura organizacional e os fatores que a ela se associam que podem vir a gerar um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação; e (iii) explorar a percepção de importância dos elementos da cultura organizacional e fatores que a ela se associam que podem vir a gerar um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação, a partir da avaliação de Oficiais da MB lotados em Organizações Militares vencedoras do Prêmio “Especial” do Programa Netuno.

Dado o exposto, este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo-se esta introdução como primeira seção. No segundo tópico, encontram-se os fundamentos teóricos que estabeleceram a base desta pesquisa. A terceira seção, expõe a metodologia aplicada na condução do estudo. Na quarta parte, apresentam-se os dados e a análise dos resultados obtidos. Por fim, na quinta, faz-se as considerações finais e a conclusão da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O conceito de cultura organizacional passou a ser considerado um fator importante na análise das organizações a partir da década de 1980 (AX; GREVE, 2017). No entanto, em que pese, atualmente, o conceito estar bem estabelecido e relacionado à uma ampla gama de funções e resultados organizacionais, incluindo sucesso e fracasso, inovação, criatividade, implementação de mudanças, reestruturação e aprendizado, ainda não há um consenso, na literatura, sobre a sua real definição.(AX; GREVE, 2017)

Shein (2010) defende que a cultura organizacional é um padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu à medida que aprendia a

resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinável aos novos membros do grupo como a forma certa de perceber, pensar e sentir seus problemas.

Eldridge e Crombie (1974), afirmam que a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto único de normas, valores, crenças e comportamentos que caracterizam como os grupos e indivíduos interagem e se relacionam na realização das atividades. Já Pettigrew (1996), argumenta que a cultura organizacional é um fenômeno que ocorre em diversos níveis e, em seu nível mais profundo, a cultura é considerada um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem a forma como uma empresa opera o seu negócio. Tais crenças e suposições básicas são naturalmente manifestadas em estruturas organizacionais, sistemas, símbolos, mitos e modelos de recompensa (FLEURY; FISCHER, 1996)

Seguindo a mesma linha de pensamento, Armstrong (2009) ressalta que a cultura organizacional está relacionada aos aspectos subjetivos e intangíveis do que acontece nas organizações. Relaciona assim, a cultura organizacional a abstrações como valores e normas que permeiam todo ou parte de um negócio, que não pode ser definido, discutido ou mesmo notado. Entretanto, o autor garante que a cultura pode influenciar significativamente o comportamento das pessoas.

Nesse contexto, Groysbrg et al. (2018) destacam que a cultura é a ordem social tácita de uma organização, capaz de moldar atitudes e comportamentos de forma ampla e permanente. As normas culturais definem o que é encorajado, desencorajado, aceito ou rejeitado em um grupo. Assim, ainda de acordo com os autores, uma cultura devidamente alinhada com os valores, motivações e necessidades individuais pode liberar grandes quantidades de energia em direção a objetivos compartilhados e aumentar a capacidade de uma organização prosperar.

A cultura também pode se desenvolver de forma flexível e independente, respondendo às mudanças de oportunidades e demandas. Nesse sentido, a cultura pode vincular perfeitamente as intenções dos altos executivos com o conhecimento e a experiência dos funcionários da linha de frente. (GROYSTRG et al., 2018)

Dessa forma, Hogan e Coote (2014), defendem que a cultura organizacional possui forte influência nas atitudes dos funcionários e na eficácia organizacional. Assim, os autores afirmam que a cultura da organização é capaz de contribuir mais para a gestão do conhecimento e eficácia organizacional do que a estratégia ou estrutura da instituição.

É importante ressaltar que, embora não haja um consenso sobre a definição de cultura organizacional, a maioria dos autores concorda que a mesma se refere a algo holístico, historicamente determinado, socialmente construído, relacionado a fatores antropologicamente estudados, suave e difícil de mudar. (ABU-JARAD; YUSOF; NIKBIN, 2010)

Nesse contexto, Armstrong (2009) alega que não se pode afirmar que uma cultura é melhor do que outra, apenas que a cultura é mais ou menos apropriada no sentido de que atende às necessidades e circunstâncias da organização e ajuda em seu funcionamento e desempenho. Ainda de acordo com o autor, a cultura é mais eficaz quando é coerente e compartilhada entre os membros da organização. Sendo assim, as culturas adequadas e eficazes devem ser apoiadas e fortalecidas, enquanto as culturas inadequadas devem ser estudadas e mudadas.

## 2.2 INOVAÇÃO E CAPACIDADE INOVATIVA

A inovação é um fator-chave para o crescimento e a prosperidade de uma nação, afetando e beneficiando consumidores, empresas e a economia como um todo. Mais especificamente, a inovação é um elemento fundamental que permite que as empresas melhorem os seus desempenhos e liderem a implementação de novos produtos, serviços e processos de forma a criar valor agregado para seus clientes e garantir uma vantagem competitiva (MENDOZA-SILVA, 2020).

O conceito de inovação remonta ao trabalho de Schumpeter (1934), que a definiu como a introdução de um bem que é novidade para os consumidores. Assim, conforme o autor, tudo que não é familiar ao consumidor pode ser considerado uma inovação (MACHADO et al., 2014).

West e Farr (1990), defendem que a inovação é a introdução e implementação consciente de ideias, processos, produtos ou procedimentos em um grupo ou organização, que se destinam a trazer benefícios significativos. Já Hamel (1999), define inovação como um acentuado afastamento dos princípios, processos e práticas de gestão tradicionais ou um afastamento das formas organizacionais convencionais que alteram significativamente a forma como o trabalho de gestão é feito.

No entanto, a inovação é mais do que apenas comportamentos e atividades. Nesse contexto, Damanpour (1991) argumentou ser necessária uma conceituação mais ampla de inovação. Assim, a inovação pode ser classificada como de produto ou de processo, assim como também pode ser dividida em técnica ou administrativa.

Segundo Damanpour (1991), a inovação de produto está relacionada com o desenho de novos produtos ou serviços para atendimento das necessidades de determinados clientes ou de mercado, enquanto as inovações de processos dizem respeito à introdução de novos elementos ou operações no processo produtivo. Já em relação às inovações técnicas e administrativas, o autor defende que as inovações técnicas são aquelas que se referem a produtos ou serviços e aos processos e operações de produção. As inovações administrativas, por outro lado, estão mais diretamente relacionadas com o gerenciamento organizacional e referem-se às mudanças na estrutura organizacional ou às atividades administrativas (MACHADO et al., 2014).

Alguns autores, como Van de Ven (1999), argumentam que as inovações surgem de formas distintas, seguindo um nível de mudanças geradas, podendo ser classificadas como radicais ou incrementais. Nesse sentido, o autor afirma que a inovação radical, refere-se à ruptura de uma trajetória tecnológica existente que torna os projetos atuais de produtos/serviços obsoletos, enquanto as inovações incrementais apresentam-se como melhorias isoladas, acrescentando valor ou tendo impacto apenas sobre negócios já existentes (MACHADO et al., 2014).

Dobni (2008) afirma que em um ambiente organizacional, a inovação geralmente se manifesta por meio de comportamentos ou ações que, em última análise, levam a uma ação ou resultado específico. Nesse sentido, o autor afirma que esse fato por ser exemplificado pela implementação de ideias para novos produtos/serviços ou alterações nos existentes, iniciativas de reestruturação ou redução de custos, melhor comunicação, planos de pessoal (relacionados ao processo), novas tecnologias, comportamentos individuais dos funcionários ou respostas organizacionais e estratégicas às oportunidades e situações não planejadas.

Além disso, o processo de inovação, conforme Van den Ven (1999) consiste em motivar e coordenar indivíduos para desenvolver e implementar novas ideias por meio de transações ou relacionamentos com outras pessoas ou entidades, fazendo os ajustes necessários para alcançar os resultados planejados em um contexto institucional em mudança.

Nesse sentido, o desenvolvimento da capacidade de gestão da inovação de uma organização, como capacidade inovativa, atraiu considerável interesse de pesquisadores e estudiosos, visto que é considerado como um determinante do crescimento e sucesso das empresas. (MENDOZA-SILVA, 2020).

A capacidade de inovação de uma organização pode ser definida de forma ampla, desde a intenção de inovação e a capacidade de introduzir novos produtos, serviços ou ideias, até a adoção de processos e sistemas que levem a um melhor desempenho do negócio (DOBNI, 2008). Nesse sentido, Mendonza-Silva (2020) defende que as capacidades organizacionais, que são padrões complexos de habilidades e conhecimentos que são incorporados às rotinas

organizacionais ao longo do tempo, tornam-se indispensáveis para a sobrevivência das organizações.

Mendonza-Silva (2020) também ressalta que a inovação organizacional envolve a criação de novos métodos organizacionais ou a mudança de processos de gestão das práticas de negócios da empresa e das atividades diárias de trabalho. Essas mudanças visam promover o trabalho em equipe, o compartilhamento de informações, a coordenação, a colaboração e o aprendizado, e está fortemente relacionada à inovação comportamental, a qual exige uma mudança contínua no comportamento da organização para a inovação nos níveis individual, de equipe e de gestão.

Sendo assim, além de uma capacidade organizacional para gerenciamento e criação da inovação no longo prazo, é essencial que as empresas desenvolvam uma estratégia voltada para inovação, a qual apontam ser vital para o desenvolvimento da capacidade inovativa de uma empresa, pois fornece orientação sobre as decisões, funções e trabalho necessários para se adaptar ao ambiente, melhorando assim, seu desempenho (MENDOZA-SILVA, 2020).

### 2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO

Atualmente, há um grande interesse acadêmico e profissional no conceito de criatividade e inovação organizacional e, em particular, nos efeitos da cultura de inovação no desempenho das organizações, tendo em vista que a inovação tem sido apresentada como um fator diferenciador, o qual garante a competitividade e a sobrevivência das empresas (DOBNI, 2008).

Segundo Dobni (2008), organizações bem-sucedidas têm a capacidade de incorporar inovação em sua cultura organizacional e processos de gestão, dessa forma, a cultura organizacional é fundamental para a inovação. Nesse sentido, o autor afirma que a cultura influencia a criatividade e a inovação de várias maneiras, incluindo processos de socialização e propostas de valor comunicadas por meio de estruturas, políticas, artefatos, práticas e procedimentos cotidianos.

Uma cultura que apoia a inovação, portanto, inclui comportamentos que enfatizam a criatividade, a assunção de riscos, a liberdade, o trabalho em equipe, a exploração de valor e soluções guiadas, a comunicação, a confiança e o respeito e a agilidade na tomada de decisões. Espera-se que esses comportamentos sejam desejáveis, normais e devam ser incorporados às estruturas organizacionais (DOBNI, 2008).

A chave para a inovação nas organizações está na capacidade de definir, internalizar e reforçar as qualidades de suporte à inovação dos funcionários. Sendo assim, a gestão deve enviar os sinais necessários para facilitar uma mudança na forma de pensar e agir de seus subordinados. Por sua vez, os funcionários devem responder a essas mudanças e abraçar os desafios e oportunidades da nova ortodoxia de gestão. A capacidade de alcançar um estado de inovação bem-sucedido depende, em última análise, da disposição da gestão, da arquitetura estratégica que suporta a inovação e do público de funcionários em que esses esforços são focados (DOBNI, 2008).

Embora exista, na extensa literatura, estudos na área que gestão e inovação que mostrem as características que melhoram a capacidade de inovação de uma empresa, ainda não há consenso sobre seus determinantes e natureza (MENDOZA-SILVA, 2020). Dessa forma, estudos empíricos (SARROS; COOPER; SANTORA, 2008; HOOGAN; COTE, 2014; SANZ-VALLE et al., 2011; SHARIFIRAD; ATAEI, 2012; SHAHZAD; XIU; SHAHBAZ, 2017) apontam que outros fatores, associados à cultura, também são capazes de promover a inovação nas organizações.

Sarros, Cooper e Santora (2018) afirmam que uma cultura organizacional competitiva e orientada para o desempenho está fortemente relacionada ao clima para inovação, o qual pode

ser considerado como a expressão de práticas culturais subjacentes que surgem em resposta a contingências no ambiente interno e externo da organização. Além disso, identificaram que a visão e o comportamento do líder contribuem para uma cultura que facilita a promoção de locais de trabalho inovadores.

Já Hogan e Coote (2014) destacam o papel crítico dos artefatos, sendo eles histórias, layout físico, rituais e linguagem na elucidação de comportamentos valorizados e esperados. Dessa forma, argumentam que comportamentos inovadores podem ser reprimidos, a menos que uma organização facilite os comportamentos esperados por meio do fornecimento de instalações no local de trabalho que permitam aos funcionários a oportunidade de discutir e compartilhar ideias abertamente, bem como trabalhar, pensar e desenvolver ideias por conta própria. Além disso, sugerem que os rituais, como por exemplo, cerimônias de premiação, ajudam a construir comportamentos valorizados tendo em vista que constituem uma maneira de reconhecimento público das realizações dos seus colaboradores.

Além disso, os resultados encontrados por Hogan e Coote (2014) também destacam a importância de uma cultura organizacional que valoriza, espera e facilita a tomada de riscos e a vontade de desafiar o *status quo*, a valorização e reconhecimento das realizações e esforços dos funcionários, a cooperação interfuncional, o sucesso, a abertura e flexibilidade e a comunicação interna.

Sanz-Valle et. al (2011) afirmam que as empresas precisam ser capazes de atualizar continuamente seus conhecimentos e enfatizam o papel da aprendizagem organizacional nessa atualização. Portanto, eles argumentam que a aprendizagem organizacional está positivamente associada à inovação, e que a cultura da empresa pode promover tanto a aprendizagem organizacional quanto a inovação. Ademais, os autores supracitados ressaltam que a inovação ocorre quando os funcionários compartilham seu conhecimento, o qual é capaz de gerar *insights* novos e comuns.

O trabalho em equipe no desenvolvimento da inovação, é enaltecido por Sharifirad e Ataei (2012), sendo um elemento capaz de unir os funcionários. Ademais, segundo os autores, o trabalho conjunto possibilita o compartilhamento de informações e conhecimentos que podem trazer as condições adequadas para aumentar a eficácia organizacional. Nesse sentido, ressaltam que estudos empíricos evidenciam uma ligação significativa entre gestão do conhecimento e a eficácia das organizações.

Além disso, segundo Shahzad, Xiu e Shahbaz. (2017), a existência de um clima inovador e flexível, assim como o apoio à mudança também constituem fatores-chave no desempenho da inovação em colaboração com a cultura da organização. Portanto, uma cultura forte pode estimular significativamente a criatividade e o comportamento inovador entre os funcionários.

Por fim, destaca-se que, apesar dos diversos fatores apontados como constituintes de uma cultura inovadora, o nível de consciência organizacional no reconhecimento da necessidade de inovação, ou seja, a abertura cultural da empresa à inovação, é extremamente importante. Esse foco, em última análise, determina se uma iniciativa de inovação será aceita ou rejeitada (DOBNI, 2008).

## 2.4 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO DO SETOR

Conforme Souza et al. (2010), diversos estudos identificam características de natureza pública que distinguem as organizações da Administração Pública das organizações do setor privado. Apesar das diferenças existentes, a medição eficaz e sistemática do desempenho das organizações públicas e programas governamentais é um fator relevante para consolidação dos princípios da reforma administrativa do país.

Assim, diversos países promoveram uma ampla reestruturação de seu setor público com o objetivo de prestar melhores serviços à sociedade e restaurar a confiança dos cidadãos no Estado. Essas reformas, que visavam a melhoria da gestão dos recursos públicos e o aumento da transparência, representaram o início da modernização da administração para uma nova gestão pública (SOUZA et al., 2016)

De acordo com o relatório do Banco Mundial (1997), a criação de um ambiente propício, que encoraje uma melhor prestação de serviços, representa o maior desafio para setor público. Nesse sentido, a transição da gestão burocrática para a executiva foi um meio necessário para a reforma do Estado brasileiro (SOUZA et al., 2016a)

A *New Public Management* (NPM) foi apontada como uma mudança de paradigma no setor público, ao inaugurar uma nova abordagem de gestão das organizações públicas, com a incorporação de técnicas desenvolvidas no setor privado (MOURA, 2020).

Com o avançar dos anos, críticas foram feitas à NPM, por seu foco centrado na organização e caráter majoritariamente processual. Dessa forma, emergiram conceitos como criação de valor e governança, e novas abordagens de gestão foram introduzidas, como o *New Public Governance* (NPG) ou Nova Governança Pública (OSBORNE, 2010).

A NPG busca uma abordagem com foco no serviço público em detrimento de uma lógica voltada para o produto. Nesse sentido, o governo se volta para o desenvolvimento de uma estrutura para a prestação de serviços de qualidade, a fim de satisfazer as expectativas dos cidadãos, usuários desses serviços, e desenvolver uma relação de confiança entre as organizações públicas e sociedade. (OSBORNE, 2013).

Assim, Fontes Filho (2014) afirma que o ambiente de trabalho das organizações públicas atuais, exige o abandono de velhas práticas e a descoberta de soluções complexas. Essa nova realidade aponta para necessidade de revisão das práticas de gestão e governança pública, destacando a importância de modernizá-las, a fim de criar valor público.

Nesse contexto, Djellal, Gallouj e Miles (2013), argumentam que os serviços públicos teriam uma maior probabilidade de inovar e se tornarem eficientes caso adotassem estruturas organizacionais tais como as que prevalecem nos serviços privados. Dessa forma ressaltam que muitas das características gerais dos processos de inovação observadas nos estudos de inovação de forma mais ampla se aplicam à dinâmica da inovação no serviço público (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

## 2.5 A GESTÃO NA MARINHA DO BRASIL E A CRIAÇÃO DO PROGRAMA NETUNO

A Marinha do Brasil, desde o início da década de 90 vem buscando modernizar a gestão das suas organizações, no sentido de obter maior qualidade e produtividade. Desse modo, essa Força vem procedendo ao acompanhamento contínuo do estado da arte no campo da administração de forma a estimular a aplicação de ferramentas e técnicas de gestão modernas, eficazes e eficientes, mantendo assim, sistemas de gestão reconhecidos por sua alta qualidade (BRASIL, 2018).

O Governo Federal, com a finalidade de contribuir para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país, estabeleceu, por meio do Decreto nº 5378/2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Esse programa foi criado com a finalidade de estimular as instituições públicas a adotarem novos sistemas de gestão, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (BRASIL, 2005)

A GesPública utilizava o Modelo de Excelência em Governança Pública (MEGP) o qual é composto por critérios que avaliam a gestão de uma organização. Esse modelo possui como base diversos fundamentos da excelência gerencial, dentre os quais a cultura de inovação que

promove condições favoráveis à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que agreguem valor à organização (SOUZA et al., 2016).

O Programa Netuno foi criado com base no GesPública e consiste em um processo administrativo que visa a melhoria da gestão das organizações militares, tendo como orientação as seguintes diretrizes básicas: a capacitação profissional; o aperfeiçoamento da estrutura administrativa; a valorização do elemento humano; assim como a racionalização de custos e o combate ao desperdício, na busca pela austeridade financeira (BRASIL, 2018).

Segundo Souza et al. (2016), o Programa Netuno auxilia as demais organizações da Marinha na implementação de inovações incrementais, e constitui uma inovação de rompimento, que facilita o surgimento de organizações inovadoras. Ademais, o Programa parece estabelecer um sistema que determina, regula e apoia a mudança.

Ainda de acordo com Souza et al. (2016), mais importante do que a novidade e o vulto das inovações, é que elas sejam efetivamente implementadas e disseminadas para uso por outras organizações do setor público. Nesse sentido, o Programa Netuno tem facilitado a implementação e disseminação dessas práticas por meio da realização de atividades de capacitação e divulgação, incentivando a manutenção de uma estrutura organizacional capaz de apoiar as Organizações Militares da Marinha do Brasil nessa empreitada.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Vieira e Zouain (2005), uma metodologia adequadamente estruturada deve ser capaz de apresentar a forma como a pergunta de pesquisa será respondida e os objetivos serão atingidos. Portanto, é oportuno ressaltar a pergunta de pesquisa e os objetivos deste estudo, conforme exposto no Quadro 1.

**Quadro 1 – Pergunta de Pesquisa e Objetivos**

<b>Pergunta de Pesquisa</b>	- Quais são os principais elementos da cultura organizacional e fatores que a ela se associam que podem vir a gerar o desenvolvimento da inovação na Marinha do Brasil?
<b>Objetivo Geral</b>	- Estabelecer uma ordenação dos principais elementos da cultura organizacional e fatores que a ela se associam e podem vir a contribuir para o desenvolvimento da inovação dentro da instituição, com base na percepção da sua importância para os gestores lotados em Organizações Militares vencedoras do Prêmio “Especial” do Programa Netuno.
<b>Objetivos Específicos</b>	- Compreender os principais conceitos e temas de pesquisa associados à cultura organizacional e inovação. - Identificar na literatura os elementos da cultura organizacional e fatores que a ela se associam que podem vir a gerar um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação. - Explorar a percepção de importância dos elementos da cultura organizacional e fatores que a ela se associam que podem vir a gerar um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação, a partir da avaliação de Oficiais da MB lotados em Organizações Militares vencedoras do Prêmio “Especial” do Programa Netuno.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para classificação da pesquisa, será adotada a taxinomia proposta por Vergara (2005), que qualifica os estudos em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Dessa forma, quanto aos fins, esta pesquisa é classificada como descritiva, à medida que busca a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. O objetivo desse tipo de pesquisa é descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (VERGARA, 1998).

Ademais, a fim de alcançar os objetivos propostos, este estudo utilizará procedimentos qualitativos e quantitativos. A utilização de ambos os métodos se justifica pela complexidade do tema e pela forma em que os objetivos foram estruturados. O atingimento dos objetivos específicos, com a compreensão do tema e identificação dos fatores que podem vir a estimular a criação de um ambiente organizacional inovador remete ao caráter subjetivo da análise, o que explica a adoção de métodos qualitativos. Ao passo que o objetivo geral propõe uma ordenação objetiva, justificando a abordagem quantitativa. Sendo assim, é possível concluir que a combinação de métodos qualitativos e quantitativos visa permitir a obtenção de maior conhecimento sobre o relacionamento entre os diversos fatores associados à cultura organizacional e à inovação, quando comparado ao emprego de cada uma das metodologias isoladamente (CRESWELL, 2007).

Nesse contexto, para fins didáticos e metodológicos e para uma melhor organização da pesquisa, a parte empírica deste artigo foi dividida em duas fases. Na primeira fase, foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre inovação e cultura organizacional, seguida de uma análise de conteúdo, com o objetivo de identificar quais são os principais elementos culturais, ou relacionados à cultura organizacional que estimulam o desenvolvimento da inovação nas organizações, os quais foram divididos em categorias. Em seguida, na segunda fase, foram utilizados os dados e conclusões obtidos da etapa anterior para aplicação de um método de programação multicritério de apoio à decisão, a fim de identificar quais dessas categorias são mais aderentes ao contexto da Marinha do Brasil.

De acordo com Vergara (2005), a revisão da literatura ajuda a reunir as informações mais relevantes para a realização da análise de conteúdo. A escolha desta técnica se justifica devido à extensa quantidade de material de pesquisa, o qual deve ser selecionado em categorias minuciosas, objetivas e relevantes. Silva e Fossá (2015) acrescentam que o objetivo dessa metodologia é classificar as observações em categorias ou tópicos que ajudem a compreender o discurso e o conteúdo por trás dele, que pode ser desenvolvido por meio de análise semântica estatística ou identificação objetiva.

A seleção sistemática dos artigos científicos foi realizada por meio da plataforma *Scopus*. A escolha desta base de pesquisa se justifica pelo fato de que a ferramenta, além de contemplar em seu banco de dados as principais editoras de artigos acadêmicos do mundo, ainda representa o maior banco de dados de resumos e citações da literatura, com ferramentas inteligentes para rastrear, analisar e visualizar pesquisas, abrangendo títulos de todas as regiões do mundo, ou seja, cobertura global.

Dessa forma, a revisão da literatura permitirá a identificação dos principais elementos da cultura organizacional e os fatores a eles associados que se relacionam com o desenvolvimento de ambientes propícios à inovação. Assim, os achados da revisão sistemática, com as categorias produto da análise de conteúdo, serão utilizados como ponto de partida para segunda fase: a aplicação do método *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE DECISÃO

Como parâmetro para a revisão, foram estabelecidos níveis de refinamento. Dessa forma, inicialmente, foram pesquisados os termos “*organizational culture*”, “*innovation*” e “*culture of innovation*”.

Como a pesquisa inicial retornou 3.319 artigos, verificou-se que a seleção demandava refinamento, visto que foram observados diversos artigos sem aderência à temática. Dessa

forma, como parâmetros de refinamento, as buscas foram restritas às revistas científicas revisadas por pares, à presença dos termos de pesquisa como palavras-chave, bem como ao período de 2007 a 2022, a fim de garantir que os resultados traduzam o cenário atual vivenciado pelas organizações.

Ademais, com o objetivo de buscar artigos que tivessem uma abordagem empírica e fossem capazes de descrever de forma mais objetiva os elementos da cultura organizacional e fatores a ela associados, assim como a sua relação com a inovação, foi incluída como refinamento de pesquisa a palavra-chave “*measurement*”. Sendo assim, com esses refinamentos, foram identificados 143 artigos, que foram utilizados como ponto de partida para revisão da literatura.

De acordo com Bardin (2016), as diferentes fases da análise de conteúdo, podem ser organizados em torno de três polos cronológicos, sendo eles:

- a) a pré-análise;
- b) a exploração do material;
- c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Após a seleção dos artigos, iniciou-se então, a fase de pré-análise. Nessa etapa, foi realizada uma leitura dos resumos de cada artigo selecionado, com o objetivo de garantir a aderência dos trabalhos ao tema desta pesquisa.

Dos 143 artigos iniciais, 100 artigos foram descartados por abordarem assuntos que fugiam à temática, ou não abordavam a medição da cultura organizacional e da inovação em conjunto. Uma menor parcela foi excluída por abordar assuntos relacionados a áreas diversas à Administração.

Considerando apenas os 43 artigos selecionados, foram priorizados os *journals* internacionais com alto fator de impacto. Dessa forma, 22 artigos foram desconsiderados.

Foi realizada então, a leitura dos 21 artigos selecionados. Assim, 10 deles foram eliminados, por abordarem apenas questões relacionadas à inovação de produto ou inovação radical, restando assim, para a análise de conteúdo 11 artigos. O Apêndice A elenca esses artigos, os quais estão relacionados por título, autores, e o *journal* onde foram publicados.

Para realização da análise de conteúdo e melhor organização das ideias, foi utilizado o programa *ATLAS.ti.*, que é um programa para análise de dados qualitativos, recomendado para análise de um grande volume de informações.

Durante a leitura dos artigos, foram feitos recortes do material em unidades de registro (palavras, frases e parágrafos). A partir das unidades de registro, foram definidas as codificações e suas categorizações.

Segundo Bardin (2016), a categorização tem como primeiro objetivo, o fornecimento, por meio de uma condensação, de uma representação simplificada de dados brutos. Dessa forma, esse procedimento pode ser realizado de duas formas: (i) o sistema de categorias é fornecido inicialmente, e os elementos vão sendo distribuídos à medida em que vão sendo encontrados e (ii) o sistema de categorias não é fornecido, dessa forma, o título conceitual somente é definido no final da operação. Assim, vale ressaltar que, a presente pesquisa foi realizada de acordo com a segunda forma descrita por Bardin (2016), e os elementos foram agrupados nas categorias de acordo com suas características semelhantes.

Dessa forma, a análise de conteúdo revelou 15 códigos, os quais foram distribuídos em três categorias, sendo elas: (i) Ambiente Organizacional; (ii) Comportamentos que Estimulam e Encorajam a Inovação; e (iii) Valores Organizacionais. O Quadro 2 demonstra de que forma os códigos foram distribuídos e agrupados.

**Quadro 2 – Resultado da Análise de Conteúdo**

<b>Dimensão</b>	<b>Fatores</b>	<b>Frequência</b>
<b>Ambiente Organizacional</b>	Arranjo Físico	2,70%
	Clima Organizacional	5,40%
	Comunicação Interna	6,50%
<b>Comportamentos que Estimulam e Encorajam a Inovação</b>	Aprendizagem Organizacional	8,20%
	Compartilhamento de Conhecimento	3,80%
	Conhecimento e Capacitação	7,10%
	Cooperação Interfuncional	2,70%
	Incentivo a Criatividade	9,20%
	Liderança para Inovação	14,70%
	Valorização e Recompensa	4,90%
<b>Valores Organizacionais</b>	Abertura e Flexibilidade à Novas Ideias	9,20%
	Empoderamento dos Funcionários	8,20%
	Participação dos Funcionários nas Decisões	6,00%
	Tomada de Riscos	6,50%
	Trabalho em Equipe	4,90%

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira categoria, “Ambiente Organizacional”, contemplou os códigos relacionados à forma como a organização está estruturada social e fisicamente. Nesse sentido, essa categoria abrange tantos os aspectos relacionados ao *layout*, como clima organizacional e a forma como é realizada a comunicação dentro da empresa.

A segunda categoria, “Comportamentos que Estimulam e Encorajam a Inovação”, agrupou códigos relacionados a condutas e fatores intrínsecos aos funcionários. Nessa categoria, estão reunidos os códigos pertinentes à maneira como as pessoas se relacionam, trocam informações e conhecimentos dentro da empresa, assim como questões relacionadas ao estímulo e motivação dos funcionários.

Já a terceira categoria, “Valores Organizacionais”, reuniu códigos relacionados com a visão, missão e estratégia da organização. Dessa forma, essa categoria está relacionada ao grau em que uma organização valoriza o sucesso e o desenvolvimento de equipes, incentivando a proatividade e a geração de ideias criativas na resolução de problemas, mesmo que isso implique na tomada e aceitação de riscos.

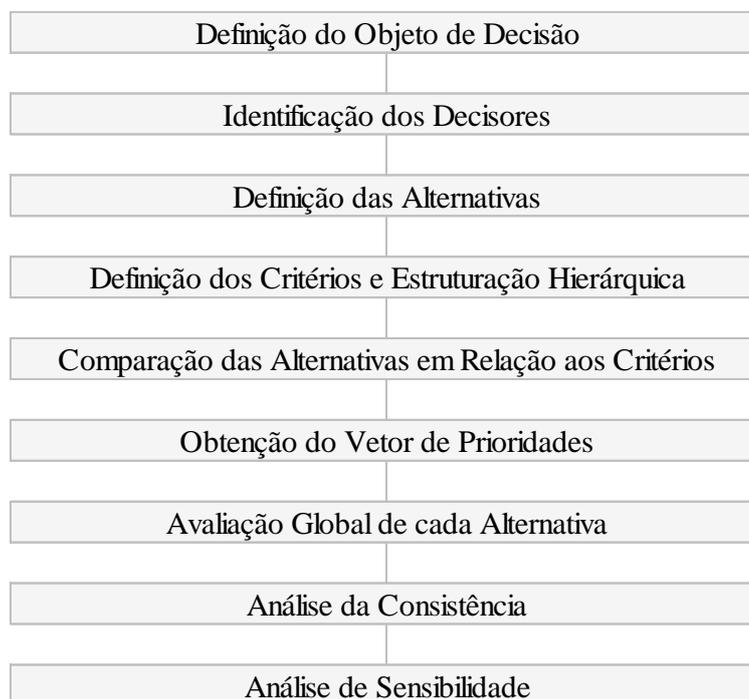
### 3.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP

Os elementos culturais identificados na primeira fase foram submetidos a um processo de ordenação, por meio da aplicação do método de programação multicritério AHP.

Segundo Vargas (2010), a programação multicritério através do *Analytic Hierarchy Process* constitui uma técnica estruturada, desenvolvida por Thomas L. Saaty, que auxilia o processo de tomada de decisões em ambientes complexos onde múltiplas variáveis ou critérios precisam ser considerados para priorização e seleção de alternativas ou projetos. Nesse contexto, conforme Saaty (2008), tomadores de decisão são capazes de avaliar sistematicamente, a partir de critérios definidos, as alternativas possíveis por meio da comparação, de duas a duas.

O AHP, conforme Vargas (2010), possui como principal diferencial, em relação a outras técnicas comparativas, a capacidade de conversão de dados empíricos em modelos matemáticos. Assim, a metodologia, cuja sequência lógica pode ser representada por meio da Figura 1, consegue transformar as comparações realizadas de forma subjetiva, em valores numéricos que são processados e comparados e pode ser representada.

**Figura – Sequência do AHP**



Fonte: Vieira (2006)

A hierarquização das variáveis de decisão ocorre por meio da aplicação de um questionário. Através dele, o respondente analisa as alternativas par a par, atribuindo um grau a cada uma delas, o qual pode variar de 1 a 9 (SAATY, 2008), conforme Quadro 3, abaixo:

**Quadro 3 – Escala de importância relativa proposta por Saaty**

<b>Intensidade de Importância</b>	<b>Definição</b>	<b>Explicação</b>
1	Mesma importância	Os dois fatores contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância pequena de um sobre o outro	A experiência e o julgamento favorecem levemente um fator em relação ao outro.
5	Importância grande ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente um fator em relação ao outro.
7	Importância muito grande ou demonstrada	Um fator é muito fortemente favorecido em relação ao outro; sua dominação de importância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorece um fator em relação ao outro com o mais alto grau de certeza.
2,4,6,8	Valores intermediários entre os valores	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições.

Fonte: Saaty (2008)

Buscando facilitar a compreensão dos respondentes, e tendo em vista o fato da análise de conteúdo não ter apresentado uma relevância absoluta ou muito grande demonstrada entre os fatores apurados, o estudo foi realizado com base na pesquisa de Moura (2020), e utilizou uma escala construída a partir da proposta de Saaty (2008), variando assim, de 1 a 5.

O questionário foi introduzido por meio de uma apresentação inicial, a qual contextualizava os respondentes sobre a pesquisa e seus objetivos. Além disso, foi inserido na ferramenta, um conteúdo explicativo sobre o método utilizado, seguido das perguntas propriamente ditas.

Antes de sua efetiva aplicação, foi realizado um pré-teste com alguns Oficiais, com a finalidade de verificar sua compreensão e aceitabilidade. Nesse contexto, diversas dúvidas e sugestões foram apresentadas, o que permitiu a realização de pequenos ajustes e então, a elaboração da versão final, a qual encontra-se no Apêndice B.

O universo da presente pesquisa foi composto por 13 oficiais superiores e intermediários, da Marinha do Brasil, com mais de 10 anos de carreira, ou seja, oficiais que estão imersos na cultura organizacional por um período considerável e possuem experiência em funções gerenciais, lotados em Organizações Militares, vencedoras do Prêmio “Especial” do Programa Netuno. Essa premiação ocorre a cada dois anos, e visa destacar as Organizações Militares que apresentaram excelência na aplicação da Gestão de Riscos, ou em procedimentos administrativos de caráter inovador na aplicação dos conceitos preconizados na excelência da gestão.

Ressalta-se que o questionário foi aplicado por meio da plataforma *QuestionPro* e os dados obtidos como resultado da aplicação foram analisados quantitativamente por meio do programa *Microsoft Excel*.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

**Quadro 4 – Ranking dos Resultados Apurados**

Fatores	Peso Relativo	Ranking
Clima Organizacional	20,06%	1
Trabalho em Equipe	9,39%	2
Comunicação Interna	8,79%	3
Conhecimento e Capacitação	8,47%	4
Compartilhamento do Conhecimento	6,73%	5
Abertura e Flexibilidade à Novas Ideias	6,56%	6
Participação dos Funcionários nas Decisões	6,19%	7
Tomada de Risco	5,69%	8
Arranjo Físico	4,99%	9
Cooperação Interfuncional	4,74%	10
Valorização e Recompensa	4,50%	11
Aprendizagem Organizacional	4,25%	12
Liderança para a Inovação	3,80%	13
Incentivo à Criatividade	3,09%	14
Empoderamento	2,75%	15

Fonte: Elaborado pela autora.

Na avaliação dos resultados consolidados, como apresentado no Quadro 4, foi possível constatar que os dois fatores mais relevantes foram originados da categoria “Ambiente Organizacional”. O Clima Organizacional aparece no topo do *ranking*, com 20,06% de peso relativo, quando comparado aos demais fatores. Isso significa que esse é o fator mais importante para o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação na MB, na visão dos gestores das organizações consideradas inovadoras, o que confirma o argumento de Shahzad, Xiu e Shahbaz (2017), os quais afirmam que um clima aberto e consistentemente favorável é necessário para que novas ideias floresçam, estimulando a capacidade de inovação, assim como o desempenho organizacional.

Em segundo lugar no *ranking*, encontra-se o fator Trabalho em Equipe, com 9,39%, o qual está relacionado com os estudos de Sharifirad e Atei (2012), que alegam que a existência de equipes cooperativas e o alto nível de interação entre grupos são fatores que influenciam a inovação. Dessa forma, verifica-se que os dois primeiros fatores - Clima Organizacional e Trabalho em Equipe - estão relacionados à maneira como as pessoas interagem, trocam conhecimento entre si, conseguindo manter um ambiente de colaboração.

O terceiro colocado foi a Comunicação Interna, com 8,79%, que está relacionada ao entendimento de que as ordens, determinações e tarefas precisam ser transmitidas de forma simples e clara. Tal fato corrobora com o pensamento de Azeem et. al (2021), os quais destacam que uma efetiva comunicação é capaz de criar um ambiente de confiança e respeito mútuo. Além disso, também está de acordo com Wang et. al. (2010), que apontam o diálogo aberto e a interação social como um fator relevante para desenvolvimento da inovação.

Já o quarto e o quinto colocados são Conhecimento e Capacitação e Compartilhamento de Conhecimento. Tal fato está de acordo com Wang et. al (2010), que ressaltam que a educação deve ser uma consideração importante na pesquisa em inovação. Essa teoria baseia-se na crença de que a capacidade dos indivíduos de aprender e criar conhecimento é tão valiosa para uma organização quanto seus outros recursos.

Um fato relevante observado na análise, que deve ser ressaltado, se refere ao elemento Liderança para Inovação. Durante a revisão da literatura, a liderança foi apontada, com grande frequência, como um dos principais incentivadores da inovação. Nesse contexto, vale ressaltar o estudo de Wang et al. (2010), os quais afirmam que os líderes de organizações inovadoras tendem a ter uma visão clara dos resultados que desejam alcançar e conseguem assim, articulá-la claramente de forma que os membros estejam engajados e motivados a fazer mais do que o estritamente necessário. No entanto, o resultado do estudo vai de encontro à literatura, de forma que esse fator foi visto como pouco relevante entre os gestores para promoção da inovação dentro da Força, com um peso relativo de apenas 3,80%.

## **5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO**

A partir dos resultados encontrados, conclui-se que, de acordo com os oficiais, lotados em organizações inovadoras, para que seja criado um ambiente propício a inovação, a instituição deve voltar a sua atenção, prioritariamente, para o “Ambiente Organizacional”. Nesse sentido, os gestores, assim como a alta administração, devem focar no clima organizacional e na comunicação interna, de forma a promover uma atmosfera de colaboração, na qual os membros sejam capazes de compreender as ordens e determinações e consigam expressar suas ideias.

Esse fato corrobora com a pesquisa realizada por Sarros, Cooper e Santora (2008), os quais apontam a importância do clima organizacional como fator relevante no desenvolvimento da inovação quando atrelado a cultura organizacional. No entanto, os autores destacam o papel mediador da liderança, principalmente, a liderança transformacional, no apoio ao desenvolvimento da cultura e do clima da organização, o que vai de encontro ao resultado desta pesquisa, tendo em vista que o baixo peso relativo apurado para esse fator. Nesse sentido, verifica-se a necessidade de novos estudos, principalmente relacionados ao fator liderança dentro da Força.

Por fim, destaca-se que este estudo tem o intuito de suscitar novas ideias e pesquisas sobre o assunto cultura e inovação, e possui contribuição teórica, em virtude da escassez de estudos realizados sobre essa temática dentro da Força. Observa-se também uma relevância prática desta pesquisa, uma vez que os gestores, cientes das complexidades e dos elementos-chaves desse processo, poderão definir a estratégia mais adequada a fim de melhorar o clima

organizacional, promovendo assim, um ambiente de maior cooperação e mais propenso ao desenvolvimento da inovação.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Considerando que a pesquisa foi realizada apenas dentro da MB, e sob a ótica de gestores de organizações militares vencedoras do Prêmio “Especial”, do Programa Netuno, os resultados e as conclusões alcançadas não podem ser generalizados. Dessa forma, recomenda-se realizar novos estudos em outras organizações públicas, tanto militares como civis, tendo como base os elementos culturais e fatores associados a cultura organizacional incentivadores de um ambiente propício para o desenvolvimento da inovação identificados na revisão sistemática da literatura efetuada nesta pesquisa.

Além disso, existem limitações na pesquisa relacionadas com a estruturação do trabalho e com o método utilizado. Quanto ao método, a principal limitação relaciona-se aos critérios balizadores utilizados, tendo em vista que, na primeira fase do estudo, foram estabelecidos limitadores de busca que podem ter suprimidos artigos importantes para o contexto pesquisado. Da mesma forma que, por uma limitação de escopo, na estruturação da segunda fase, foram selecionados três critérios relacionados à cultura organizacional e inovação, os quais poderiam suscitar resultados diferentes por meio da aplicação de outros critérios relevantes não identificados.

Por fim, sugere-se um estudo quantitativo que tenha por objetivo avaliar, por meio do levantamento de dados e utilização de ferramentas estatísticas, se estilos de liderança específicos, como a liderança transformacional, por exemplo, são capazes de promover uma melhoria do clima organizacional, e o desenvolvimento de ambientes propensos à inovação.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABU-JARAD, Ismael Younis; YUSOF, Nor'aini; NIKBIN, Davoud. A review paper on organizational culture and organizational performance. **International journal of business and social science**, v. 1, n. 3, 2010.

AL JEHANI, Lama Mansour; SHERFUDEEN, Noorjahan. Advancing organizational culture as a supporter of innovation processes in governmental entities. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 25, p. 1-17, 2021.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of management and leadership a guide to managing for results**. New York: Kogan Page, 2009.

AX, Christian; GREVE, Jan. Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. **Management Accounting Research**, v. 34, p. 59-74, 2017.

AZEEM, Muhammad et al. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, p. 101635, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Brasília, DF. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm). Acesso em: 20 de outubro de 2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-134: **Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. Rev 1. Brasília, DF, 2018.

COLQUITT, Jason; LEPINE, J. A.; WESSON, M. J. **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**. New York: McGraw-Hill Education, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz; MILES, Ian. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural change and economic dynamics**, v. 27, p. 98-117, 2013.

DOBNI, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European journal of innovation management**, 2008.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. New York: Harper Collins Publishers Inc, 1995.

ELDRIDGE, John; CROMBIE, Alastair. **A Sociology of Organisations (RLE: Organizations)**. London: Routledge, 2013.

FARR, James L.; WEST, Michael A. (Ed.). **Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies**. Wiley, 1990.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 99-118, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. **Anais XIX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública**. Ecuador, Quito, 2014.

GROYSBERG, Boris et al. The leader's guide to corporate culture. **Harvard business review**, v. 96, n. 1, p. 44-52, 2018.

HAMEL, Gary. Bringing silicon valley inside. **Harvard business review**, v. 77, n. 5, p. 71-71, 1999.

HAREL, Ronen; SCHWARTZ, Dafna; KAUFMANN, Dan. Organizational culture processes for promoting innovation in small businesses. **EuroMed Journal of Business**, 2020.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of business research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

LAVRADO, Fernando Passeri et al. INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS PRESENTES EM CULTURAS DE INOVAÇÃO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**; v. 10, n. 1 (2020); 88-106, v. 24, n. 2, p. 106-88.

MACHADO, Denise Del Prá Netto et al. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MENDOZA-SILVA, Andrea. Innovation capability: a systematic literature review. **European Journal of Innovation Management**, 2020.

MOURA, Filipe Florentino de. **Implementação da Mudança Organizacional no Setor Público: Uma Análise a partir da Centralização Administrativa na Marinha do Brasil, com a Criação dos Centros de Serviços Compartilhados**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020.

OSBORNE, Stephen P. **The new public governance?**. London: Routledge, 2010.

OSBORNE, Stephen P.; RADNOR, Zoe; NASI, Greta. A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. **The American Review of Public Administration**, v. 43, n. 2, p. 135-158, 2013.

PISANO, Gary P. The hard truth about innovative. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 1, p. 62-71, 2019.

SANZ-VALLE, Raquel et al. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. **Journal of knowledge management**, v. 15, n. 6, p. 997-1015, 2011.

SARROS, James C.; COOPER, Brian K.; SANTORA, Joseph C. Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. **Journal of leadership & Organizational studies**, v. 15, n. 2, p. 145-158, 2008.

SAATY, Thomas L. Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. **RACSAM-Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Serie A. Matemáticas**, v. 102, n. 2, p. 251-318, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

SHAHZAD, Fakhar; XIU, GuoYi; SHAHBAZ, Muhammad. Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. **Technology in Society**, v. 51, p. 66-73, 2017.

SHARIFIRAD, Mohammad Sadegh; ATA EI, Vahid. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. **Leadership & Organization Development Journal**, 2012.

SOUZA, Flávio et al. Programa netuno: inovação para a melhoria da gestão na marinha do Brasil. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 3, p. 843-870, 2016.

VAN DE VEN, Andrew H. The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. **Innovation**, v. 19, n. 1, p. 39-42, 2017.

VARGAS, Ricardo Viana; IPMA-B, P. M. P. Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process-AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. **PMI Global Congress**. sn, 2010.

VIEIRA, Gabriela Heimbach. **Análise e comparação dos métodos de decisão multicritério AHP Clássico e Multiplicativo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2006.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão Vieira; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WANG, Sheng et al. When R&D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate. **Human Resource Management**, v. 49, n. 4, p. 767-792, 2010.