

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTIMULADOR DO
DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

KATARINA CHAVES LACERDA

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

katarina_lacerda@hotmail.com

MARY DAYANE SOUZA SILVA

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

m.dayane.silva@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – INOVAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTIMULADOR DO DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Resumo

Este artigo tem como objetivo verificar se os elementos da cultura organizacional podem estimular o desenvolvimento de inovações em uma organização pública do Estado da Paraíba. Os modelos teóricos utilizados foram Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007). Segundo tais modelos os elementos da cultura organizacional que se relacionam com a inovação são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação; e, artefatos e símbolos. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, adotando o método de estudo de caso único. Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, sendo estes tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos direcionam a existência de uma cultura organizacional voltada à inovação.

Abstract

This article aims to determine whether the elements of organizational culture can stimulate the development of innovations in a public organization in the state of Paraíba. Theoretical models were used Machado (2004) and Machado and Vasconcellos (2007). According to these models the elements of organizational culture that relate to innovation are values; beliefs and assumptions; rites, rituals and ceremonies; stories and myths; taboos; heroes; standards; communication; and artifacts and symbols. This is a qualitative approach, adopting the method of single case study. During data collection, semi-structured interviews were used, these being treated by the technique of content analysis. The results guide the existence of an organizational culture focused on innovation.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Inovação, Organização Pública

1. INTRODUÇÃO

Toda organização, seja pública ou privada, que deseje ter sucesso deve estar preparada para inovar e gerir a inovação, considerando-a como um componente estratégico (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008; BESSANT, 2003). O setor privado foi aquele que mais cedo despertou para a importância estratégica da inovação (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES; BLHIM, p. 260, 2013). Por essa razão, o tema inovação quase sempre é tratado como se fosse exclusivo de empresas privadas. Porém, a inovação é importante e está também presente nas organizações públicas (BARACCHINI, 2002; OCDE, 2005).

No setor público, o interesse pela adoção de inovações se estabelece como resposta para pressões sociais por um serviço público de qualidade, ágil e eficiente. É importante, então, que as organizações públicas estejam abertas a novas idéias, apoiando mudanças benéficas tanto para a instituição quanto para a sociedade.

A sustentação de uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, tendo em vista que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham. Nos últimos anos, a questão da cultura organizacional vista como um dos elementos determinantes da inovação tem despertado o interesse como campo de estudo de diversos autores no meio acadêmico, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com as inovações. (KNOX, 2002).

Apesar da importância dada à cultura organizacional como um estimulante para a inovação, investigações empíricas continua a ser um pouco limitadas (NARANJO-VALENCIA, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ E SANZ-VALLE, 2011a; MARTINS E TERBLANCHE, 2003). Além disso, pesquisas que envolvam essas duas temáticas ao setor público são relativamente recentes na realidade brasileira. Nesta perspectiva, o problema de pesquisa do presente trabalho se configura como: os elementos da cultura organizacional de uma organização pública do Estado da Paraíba está voltada à inovação? Na busca de responder a este questionamento, o objetivo da pesquisa se constitui em: verificar se os elementos da cultura organizacional podem estimular o desenvolvimento de inovações na organização pública analisada. Os elementos da cultura organizacional e sua relação com a inovação foram delimitados com base nos estudos de Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007), os quais são: valores; crenças e pressupostos; ritos rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação; e, artefatos e símbolos.

O artigo se divide em seis seções incluindo a introdução. Na segunda seção apresenta-se a revisão da literatura contendo os tópicos: Cultura Organizacional, Inovação, e a Relação entre Inovação e Cultura Organizacional. A terceira seção apresenta a metodologia adotada, na quarta faz-se uma apresentação e análise dos dados levantados. E, na quinta seção apresentam-se as conclusões do trabalho, indicando sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

Os estudos sobre a cultura organizacional marcaram forte presença no decorrer dos anos 80, época na qual passou a se constituir definitivamente como um campo de conhecimento dentro da Administração. (FREITAS, 2007, p. 9). Desde então, tem sido objeto de um debate intenso nos últimos anos com diferentes visões e definições (ASHKANASY; WILDEROM; PETERSON, 2000; CAMERON; QUINN, 1999; HOFSTEDE, 1991; MARTIN, 2002; SCHULTZ, 1995). No entanto, é preciso ter em mente que o conceito de

cultura não é universal, tampouco inequívoco. (FREITAS, 2007, p. 10). Schein (2009) define-a como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um determinado grupo concebeu para demonstrar como lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, ensinados aos novos integrantes do grupo como a maneira correta de perceber esses problemas.

De uma maneira geral, estudos que envolvem a cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, na qual a cultura é considerada como algo que organização é; e b) como uma variável, na qual a cultura é tida como algo que a organização tem. (FREITAS, 2007, p.10-12). Entender a organização como uma metáfora é compartilhar o pensamento de que os indivíduos exercem papel ativo na construção da realidade organizacional, ao buscar compreender como o grupo cria sentido para suas experiências, por outro lado, compreender a cultura como uma variável, busca-se explorar mais os aspectos conceituais definidos e instrumentalizados sob o controle da direção, os quais podem ser modificados sempre que se achar apropriados aos seus objetivos.

A cultura organizacional, independente da definição que se utilize, é composta de vários elementos e níveis. Para Freitas (1999) a objetivação da cultura ou sua efetivação se dá, por meio de seus elementos, os quais forneceram aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intraorganizacionais. Dentro da cultura os elementos mais citados são: os valores; as crenças e pressupostos; os ritos, rituais e cerimônias; as estórias e mitos; os tabus; sagas e heróis; as normas, comunicação, e artefatos e símbolos. Estes elementos serão descritos na seção que contempla o tópico que relaciona as temáticas cultura organizacional e inovação.

Levando-se em consideração esses elementos, a cultura organizacional é instituída de aspectos que dão às organizações uma maneira particular de ser, ao influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização (CUNHA e CARMO, 2007; LUZ, 2009), torna-se relevante para o desenvolvimento de um comportamento inovador, uma vez que pode criar o compromisso entre os membros de uma organização em termos de acreditar e aceitá-la como um valor e uma norma relacionada com a inovação predominante dentro da organização. (McLEAN, 2005; HARTMANN, 2006; NARANJO-VALENCIA, JIMENEZ, VALE, 2011). Sob esta perspectiva, o processo de inovação se interliga aos aspectos mais subjetivos da história organizacional.

2.2 Inovação

A concepção da relevância do conceito de inovação deriva das construções teóricas de Schumpeter, o qual considera o desenvolvimento econômico resultado de novas combinações dos fatores existentes, enfocando as inovações como aspecto determinante da competitividade e do desempenho de uma empresa (CARVALHO, REIS, CAVALCANTE, 2011).

A inovação consiste em um processo sistemático e contínuo, elemento central da renovação do núcleo de qualquer organização (BESSANT, 2003), cuja base principal é a evolução e a combinação entre componentes de diversos conhecimentos, de modo a gerar aprendizado contínuo (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008; ALSAATY, HARRIS, 2009).

No setor público, inovação equivale a uma mudança de caráter estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle, objetivando produzir impactos e desenvolvimentos sociais mais fortes e mais amplos, tendo foco também em transparência e *accountability* (KLERING E ANDRADE, 2006). Halvorsen, Hauknes, Miles e Roste (2005) propõem cinco tipos de inovação em serviços públicos: 1) inovações que envolvem mudanças nas características e concepção de serviços, produtos e processos de produção, incluindo o

desenvolvimento, uso e adaptação de tecnologias relevantes; 2) inovações de entrega, abrangendo aspectos novos ou alterados de resolução de tarefas, prestação de serviços ou de outra forma interagir com os clientes com o objetivo de prestação de serviços específicos; 3) inovações administrativas e organizacionais, envolvendo novas ou alteradas formas de organizar as atividades dentro da organização; 4) inovações conceituais, no sentido da introdução de novas missões, novas visões de mundo, objetivos, estratégias e lógicas; e 5) inovações de sistema de interação, que são maneiras novas ou melhoradas de interagir com outras organizações e bases de conhecimento.

Cada tipo de inovação pode ocorrer em diferentes graus de intensidade: 1) Radical - quando a mudança implica em algo completamente novo, que transforma o modo como vemos ou usamos as coisas; ou 2) Incremental - quando a mudança implica apenas no melhoramento daquilo que já é feito, agregando vantagem sem alterar o padrão de referência (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Diversos fatores influenciam a geração da inovação. Alsaaty e Harris (2009) relacionam dois grupos desses fatores: 1) fatores externos, que incluem regulações governamentais, regulações ambientais e regulações comerciais; e 2) fatores internos, que incluem tamanho organizacional, estratégia, estrutura, cultura, incentivo e cooperação, além da gestão e liderança. Entre os fatores internos, o papel da cultura organizacional é fundamental para o desenvolvimento da inovação. O entendimento dessa relação é vital na compreensão do porquê algumas empresas são mais inovadoras e desenvolvem mais projetos empresariais que outras, tendo sucesso no desempenho da inovação (TURRÓ, URBANO E PERIS-ORTIZ, 2013). Assim sendo, o tópico seguinte aborda a relação entre cultura organizacional e inovação.

2.3. Relação entre Cultura Organizacional e Inovação

A cultura organizacional é responsável por orientar e influenciar diversos comportamentos, inclusive os relativos à inovação. Entretanto, algumas culturas promovem a criatividade e a inovação mais do que outras (CENTURIÓN, SILVA, MELO E MELO, 2011; MARTINS E TERBLANCHE, 2003). Certamente o desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora é um dos maiores desafios que a organização pode enfrentar, pois trata de uma complexa rede de comportamentos e artefatos (STOECKICHT, 2005).

Nas organizações de sucesso inovativo, os elementos básicos da cultura organizacional estimulam a criatividade e a inovação de duas maneiras: **1) socialização:** os indivíduos aprendem qual comportamento é aceitável e como as atividades devem funcionar, de modo que, em conformidade com as normas comuns, os indivíduos supõem se o comportamento criativo e inovador faz parte da maneira pela qual a organização opera; e **2) coordenação:** na qual os valores básicos, suposições e crenças tornam-se promulgados em formas estabelecidas de comportamentos e atividade e são refletidos como estruturas, políticas, práticas e procedimentos de gestão, tendo impacto, por exemplo, no apoio de recursos para o prosseguimento do desenvolvimento de novas idéias (MARTINS E TERBLANCHE, 2003; NARANJO-VALENCIA, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ E SANZ-VALLE, 2011b).

Por conseguinte, uma organização precisa possuir uma cultura forte, compartilhada e evidentemente orientada à inovação para incitar o desenvolvimento de inovações. Uma cultura forte significa um conjunto de princípios, valores e artefatos enraizados na conduta diária das organizações que ressalta a ênfase que essa atribui à importância da inovação como meta organizacional (GOBARA *et. al.*, 2010).

Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011b) enfatizam que na literatura encontra-se base teórica e estudos empíricos que sustentam a relação entre a cultura

organizacional e a inovação. Entretanto, ainda que estes evidenciem que a cultura é um fator determinante da inovação, não há consenso de qual deve ser o conteúdo da cultura para estimular a inovação nas organizações.

Com base nessa perspectiva, toma-se como referência a descrição de cultura organizacional proposta por Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007), que definem nove elementos da cultura relacionados à inovação na organização, descritos no Quadro 1.

Elementos	Definições	Relação com a Inovação
Valores	Direcionamento do que é importante para a organização, considerando o seu objetivo para atingir o sucesso esperado.	Sentimento de quão importante é a inovação para a organização.
Crenças e Pressupostos	O que é tido como verdade na organização, levando à internalização destas crenças.	Crença de ser o mais inovador em seu setor ou de estar entre eles.
Ritos, Rituais e Cerimônias	Atividades planejadas pela organização, executadas através de interações sociais. Informam, ao tempo em que causam descontração, apresentam novas visões organizacionais, bem como novos valores e crenças.	Rituais que envolvam uma inovação ou o processo de inovação.
Estórias e Mitos	As estórias divulgam os exemplos concretos de fatos reais passados. Têm caráter persuasivo por relatarem experiências de outras pessoas. Já os mitos relacionam-se com estórias fictícias consistentes com os valores organizacionais, com o objetivo de explicar origens e transformações das coisas.	Descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados para a inovação.
Tabus	Subprodutos de acontecimentos que provocaram a negativa do próprio acontecimento. É algo do que não se fala e se procura ao máximo nem mencionar, mas que está ali, participando, mesmo que invisivelmente do cotidiano das pessoas.	Áreas de proibição, a fim de orientar a conduta, enfatizando o que não é permitido relativamente à inovação.
Heróis	São membros da organização que ao praticarem um ato que evidencie a coragem pessoal e o comprometimento com a estratégia organizacional passam a ser vistos de uma maneira exemplar. Servem para mostrar que é possível conseguir o sucesso na promoção de novas idéias.	Personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação.
Normas	Referem-se ao comportamento esperado, formal ou não, que é repassado aos indivíduos na organização através de outros elementos culturais.	Regras escritas que direcionam a conduta das pessoas em direção à inovação ou ao processo de inovação.
Comunicação	É através da comunicação que as normas e os valores são afirmados.	Conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas em direção à inovação.
Artefatos e Símbolos	Instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura organizacional. A utilização de artefatos determina uma estratégia para que os membros se adaptem à cultura vigente e suas mudanças. Símbolos são os objetos ou sinais visíveis utilizados para disseminar a comunicação da cultura.	Qualquer objeto, bandeira, vestimenta, ambiente físico, estrutura hierárquica ou outros que sirvam de veículo de um significado da inovação.

Quadro 1 – Elementos da Cultura Organizacional e Relação com a Inovação.

Fonte: Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007).

3. METODOLOGIA

A abordagem qualitativa foi escolhida por se conceber mais apropriada para o entendimento da existência de elementos da cultura organizacional que podem estimular o desenvolvimento de inovações. Nesse sentido, elegeram-se como método de investigação o

estudo de caso único, vez que este pode ser capaz de fornecer conhecimento sobre o fenômeno analisado, tendo como uma das suas características principais a descrição do contexto em que se realiza certa investigação (YIN, 2005; GIL, 2008).

Para elucidar a relação entre a cultura e inovação e auxiliar no alcance do estudo proposto, selecionou-se o Tribunal Regional do Trabalho (TRT-13), situado na capital do Estado da Paraíba, como objeto de análise, pelo fato deste órgão ter reconhecimento em inovação, sendo contemplada em 2011 com o Prêmio Excelência, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, cujo objetivo é estabelecer uma política permanente de reconhecimento institucional aos órgãos da Justiça do Trabalho que apresentem os melhores desempenhos, de forma a incentivar a melhoria constante dos serviços prestados e estimular a criatividade e inovação (TRT13, 2014), e por possuir um projeto selecionado, em 2014, para a XI Edição do Prêmio Innovare, o qual tem como objetivo identificar, premiar e disseminar práticas inovadoras realizadas por magistrados, membros do Ministério Público estadual e federal, defensores públicos e advogados públicos e privados de todo Brasil (INSTITUTO INNOVARE, 2014).

Como técnica de coleta de dados adotou-se a entrevista semi-estruturada (GODOI; MATTOS, 2010), já que a mesma, no geral, utiliza-se de perguntas abertas que podem ser respondidas dentro de uma conversa informal. As entrevistas foram realizadas entre os meses de Junho e Julho de 2014 com a participação de dois servidores do TRT-13: o Diretor da AGE (Assessoria de Gestão Estratégica) e o Servidor do NGTIC (Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação), setor vinculado à SETIC (Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação). As gravações das entrevistas ocorreram mediante a autorização dos participantes, para que não se perdesse nenhum registro.

No que se diz respeito à análise de dados, efetuou-se uma análise de conteúdo como meio de explicitar o teor das entrevistas, por meio da utilização da técnica de análise temática. Essa técnica foi aplicada de acordo com metodologia baseada em Bardin (2009), na qual iniciou-se a transcrição dos relatos dos entrevistados com a identificação dos pontos mais importantes abordados na entrevista. Em seguida, os dados foram categorizados de acordo com os estudos de Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007), fundamentado nos seguintes elementos da cultura organizacional: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação; e, artefatos e símbolos, descritos no tópico 2.3 do referencial teórico. Além destes, teve-se por base a literatura pertinente ao estudo, por meio da qual foi feita a interpretação dos dados e confrontados os resultados obtidos com a teoria, formulando-se as considerações finais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Organização

O Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba (TRT-13) é um órgão público pertencente à Justiça do Trabalho no Brasil, tendo como missão promover a justiça nas relações de trabalho (TRT13, 2014). Segundo o Diretor da AGE: *“O Tribunal da Paraíba quando foi instalado, aproximadamente 25 anos, foi antes da Constituição da exigência do concurso público [...]”*.

O TRT-13 é vinculado ao Tribunal Superior do Trabalho que é a mais alta instância da Justiça Trabalhista. É composto por dezesseis desembargadores distribuídos entre o Tribunal do Pleno, Primeira e Segunda Turma (TRT13, 2014). Sua jurisdição compreende quatorze Varas do Trabalho distribuídas por todo Estado da Paraíba, que têm por função julgar

conflitos individuais surgidos nas relações de trabalho e as ações de competência da Justiça do Trabalho, em primeira instância (TST, 2014).

O TRT-13 é constituído por diversos setores, entre eles a AGE - Assessoria de Gestão Estratégica:

“A AGE é um órgão ligado diretamente a presidência do Tribunal, que tem como objetivo principal prestar assessoria em todas as ações ligadas a planejamento estratégico e ações estratégicas. [...] A AGE é responsável pelo acompanhamento das metas nacionais do Poder Judiciário, é responsável pela concepção e acompanhamento dos projetos estratégicos e é responsável também pela parte de processos (não processo jurídico, mas procedimento administrativo do Tribunal)” (Diretor AGE).

E, pelo SETIC – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, integrado por outros setores subordinados, dentre os quais está o NGTIC – Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação:

“A Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação é um setor operacional. Visa a dar suporte tecnológico a todo Tribunal, tanto à sede quanto as Varas, e por suporte tecnológico entende-se a ligação de rede até a criação de sistemas que possam suportar a atividade principal do Tribunal que é a prestação jurisdicional, a resolução de conflitos por meios processuais. O Núcleo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, [...] ele é mais estratégico, com a finalidade de fiscalizar, controlar, monitorar e subsidiar o planejamento de TI na instituição.” (Servidor NGTIC).

Tais setores contribuem para o desempenho das atividades do TRT-13 mantendo vínculo com os demais setores e as Varas de Trabalho, facilitando o fluxo do trabalho de forma eficiente e eficaz.

4.2 Quanto à Inovação

Ao ser questionado a respeito do que é inovação, o servidor do NGTIC demonstrou um claro entendimento sobre a definição deste termo: *“Inovação é a função do algo novo, ou seja, é algo que pode ser radicalmente novo ou algo que pode ser simplesmente um incremento, uma pequena evolução de alguma coisa, mas que trás alguma melhoria, algo que pode ser repetido e diminuir o trabalho”*.

Por outro lado, o Diretor da AGE apresentou dificuldade para conceituar inovação:

“Acho que inovação, essa palavra inovação, pode ter várias definições. Inovação eu compreendo como qualquer iniciativa que você está pensando em fazer que ela não existe na minha unidade. [...] isso é uma inovação. É você ter uma iniciativa que não existia no âmbito de sua organização.”

Isso se justifica pelo fato de que, de acordo com Bessant (2003), inovar e gerir a inovação não é fácil, uma vez que existem muitas dificuldades inerentes a esse processo, que vão desde o entendimento do que de fato é a inovação até a identificação de como essa deve ocorrer e ser mantida na organização.

Quanto às inovações desenvolvidas e implementadas no âmbito do TRT-13, os servidores mencionaram as que tiveram maior impacto sob o desempenho das suas atividades e de como os seus serviços são ofertados para a sociedade, sintetizadas no Quadro 2.

Inovação	Relato dos entrevistados
<p>Sistema Unificado de Administração de Processos (SUAP): por meio do qual os processos judiciais passaram a ser tramitados eletronicamente, dispensando o uso de papel</p>	<p>“O SUAP foi um sistema que surgiu aqui, foi pioneiro na Justiça do Trabalho, primeiro processo judicial totalmente eletrônico. Desde a petição inicial do advogado até o julgamento do recurso em 2ª instância, tudo é feito por meio de tecnologia, no computador. [...] Era preciso alimentar o sistema e tramitar o processo fisicamente [...] vinha em malotes de outras varas, então isso tinha um tempo, tinha um custo, e hoje com o processo eletrônico não, tudo é feito eletronicamente, até o envio é feito eletronicamente, o processo é enviado e instantaneamente já chega no destino dele. Isso foi uma grande inovação. A gente utilizou tecnologia nossa e conseguiu estabelecer isso.” (Servidor do NGTIC).</p> <p>“[...] A gente tinha o processo tramitando como todo mundo conhece em papel, então a gente com um grupo de outros servidores e magistrados, a gente era da TI, trabalhamos uma ferramenta para que em 2008 a Vara de Santa Rita, que foi a primeira [...] implantasse o procedimento eletrônico no Tribunal. Ou seja, o Tribunal da Paraíba foi o primeiro Tribunal do Brasil (não é Tribunal Trabalhista, é Tribunal de qualquer esfera: trabalhista, militar, eleitoral, federal e comum) a implantar o processo eletrônico.” (Diretor da AGE).</p>
<p>Negócio Legal: tecnologia que permite ao TRT-13 realizar os leilões de bens para o pagamento de dívidas sentenciadas eletronicamente, sem a necessidade de agendamentos presenciais</p>	<p>“[...] o Tribunal instalou recentemente, e virou modelo nacional, que foi na época da Ministra Ellen Gracie no CNJ, [...] o sistema de pregão eletrônico. Isso foi uma inovação que o TRT da Paraíba fez que o CNJ entendeu que era importante e virou um projeto nacional que aí todo mundo tem que fazer pregão eletrônico.” (Diretor da AGE).</p>
<p>Núcleo de Conciliação Humanística (NUCON): que utiliza diversas técnicas que visam incentivar a conciliação como uma vontade legítima das partes</p>	<p>“[...] O Núcleo de Conciliação Humanística, que não é uma vara do trabalho, é um ambiente com uma decoração diferente, que não parece uma organização pública, [...] onde o autor e o réu que estão com litígio vão para lá com o juiz e tentar uma reconciliação, e o índice de reconciliação é muito elevado. Esse projeto hoje já foi apresentado em vários outros tribunais, inclusive no CSJT (Conselho Superior da Justiça do Trabalho).” (Diretor da AGE).</p> <p>“[...] um projeto aqui da parte jurídica [...] é o Núcleo de Conciliação Humanística. Eles criaram uma sala que é para fazer conciliação de processos, com detalhe próprio, com mesa arredondada, espaço lúdico, para fazer com que todo mundo sente num mesmo plano, para facilitar a resolução de conflitos e permitir a conciliação de processos.” (Servidor do NGTIC).</p>

Quadro 2 – Elementos da Cultura Organizacional e Relação com a Inovação.

Fonte: Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007).

As duas inovações inicialmente citadas são tipos de inovações que envolvem mudanças nas características e concepção dos serviços que são prestados pela organização, incluindo o desenvolvimento, uso e adaptação de tecnologias. Já a última corresponde a uma inovação de entrega, uma vez que abrange aspectos novos na prestação do serviço a sociedade (HALVORSEN, HAUKNES, MILES E ROSTE, 2005).

O desenvolvimento e adoção destas inovações proporcionaram ao TRT-13 sucesso ao gerar maior eficiência e agilidade no desempenho das atribuições desta organização, conforme explicitado na fala do Diretor da AGE:

“[...] A do processo eletrônico o que ela causou de celeridade na vida dos advogados e das pessoas foi um absurdo. [...] o que a gente sempre ouvia das pessoas era que a justiça não era justiça porque era muito tardia, muito demorada. [...] a parte do serviço público que é dar os meios dela ser rápida, a gente tava dando. [...] O do pregão eletrônico é você imaginar [...] a sociedade inteira pode ir lá e comprar, que ele geralmente tem um preço menor e comprando aquele bem, o juiz pode garantir o dinheiro de quem ganhou a ação e não tava levando ainda,

tomando uma repercussão tremenda na sociedade. E o de Conciliação Humanística a gente vê que os processos não precisam ir para a sentença do juiz, se resolve antes. Então se resolve antes, as partes saem mais satisfeitas. Esses três tiveram impacto direto na sociedade, não foram projetos inovadores só para servidores ou para magistrados, foram inovadores para a sociedade.”

4.3 Quanto à Cultura Organizacional

Percebe-se uma variação entre o discurso do Diretor da assessoria de gestão estratégica e o servidor do NGTIC (núcleo de governança de tecnologia da informação e comunicação), em alguns aspectos, bem como algumas concordâncias. O Diretor entrevistado afirma que a cultura do órgão possui diversidades, que contribuem no desenvolvimento organizacional. No discurso do gestor, percebe-se essa variedade ocasionada pela presença de servidores de gerações distintas, quando diz, por exemplo, que:

“[...] o Tribunal ele foi formado inicialmente por servidores originários de outros órgãos e essas pessoas ainda hoje, muitas já se aposentando, fazem parte do corpo do Tribunal, apesar de nesse percurso já ter havido três ou quatro concursos públicos. [...] essa diferença de servidores, não concursado e concursado, pela idade, porque os concursados são servidores mais jovens do que os outros, faz com que o Tribunal tenha uma cultura organizacional bem diversa. A gente tem um grupo de servidores com comportamento, com crenças de uma forma, e muito claramente outro grupo com comportamento e com crenças distintas”.

Tal visão do Diretor é explicada por Martin (2002) ao expor que é difícil transformar a cultura, devido à presença de raízes profundas. Já para o servidor do NGTIC, o que existia é uma cultura voltada para integração organizacional ao relatar que:

“[...] quando a gente entrou aqui em 2006, houve uma semana de acolhimento, que a gente recebeu várias palestras para saber como funcionava o Tribunal, a SETIC, com funcionava o setor de gestão de pessoas, os direitos que a gente tinha a questão de plano de saúde [...]”.

Os servidores também expuseram a resistência à questão da mudança na cultura interna que vinha ocorrendo no TRT, de forma direta elucidaram a dificuldade de se adaptarem a implantação do sistema SUAP e atualmente pela substituição deste pelo PJe (sistema de processo judicial eletrônico desenvolvido pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho em parceria com os tribunais e a participação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)).

“[...] eu vi servidor chorar porque o sistema era novo, querer entregar a gratificação porque não iria aprender [...]”. (Diretor da AGE).
“A gente tá passando por um desafio agora que é a substituição do SUAP pelo PJe. [...] teve alguns problemas [...] e isso foi um desafio muito grande porque a informática ela é técnica, e aí tem esse ponto de lidar com o usuário [...]. e a gente tentou fazer o trabalho de convencimento, de que o sistema é bom [...]”. (Servidor do NGTIC).

Robbins (2005) ressalta que a resistência à mudança pode ser positiva, incitando uma discussão saudável e também pode ser uma fonte de conflitos, dificultando a adaptação e o progresso. No caso do TRT essa resistência teve um caráter negativo por ocasionar que o órgão enfrentasse dificuldades na implantação do sistema, ao tornar-se pouco eficiente no atendimento das demandas relativas à adoção do programa.

4.4 Quanto à Relação da Cultura Organizacional com a Inovação

O servidor da NGTIC ao estabelecer a relação entre a cultura existente na organização com o desenvolvimento de inovação percebeu que existe um vínculo positivo que pode fomentar um ambiente, afirmando que:

“Eu acho que sim, porque o TRT depois que viu que fomos pioneiros no processo eletrônico, que a gente ganhou destaque em nível nacional, as pessoas vestiram essa camisa, todos se sentem orgulhosos disso aí. Então essa cultura termina ajudando nesse processo de inovação.” (Servidor da NGTIC)

Este pensamento está alicerçado no entendimento de Bessant (2003), para o qual a construção de uma cultura de inovação na prática inicia-se na internalização desta, a ponto de ficar no inconsciente, integrando a cultura dominante da organização.

Uma empresa inovadora tem que proporcionar uma estrutura e um ambiente de trabalho que permitam que as pessoas explorem sua criatividade e compartilhem seu conhecimento (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008). Isso pôde ser explicitado no relato do diretor da AGE:

“Eu acho que o Tribunal é um ambiente bastante fértil e propício a inovação. O conjunto de coisas, que a gente tá chamando de cultura, de clima organizacional, de hierarquia, de estrutura, de comunicação, tudo isso a meu ver favorece para que surjam novas ideias.” (Diretor da AGE)

Diante do exposto, percebe-se que o desenvolvimento da inovação acontece por meio de uma cultura na qual ideias são geradas, valorizadas e suportadas. Assim, uma cultura de inovação é vista como aspecto vital para que uma organização possua o suporte necessário para o seu processo de inovação (GODOY, 2009).

A relação entre os elementos da cultura organizacional (ECO) e o desenvolvimento da inovação foi evidenciada com base nos Quadros 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12.

ECO 01	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Valores	Sentimento	<i>"No planejamento estratégico do Tribunal atual os principais atributos de valores são: celeridade, ética, responsabilidade sócio-ambiental, efetividade na prestação jurisdicional, respeito ao cidadão e cuidado dos servidores."</i>	<i>"Acessibilidade, ética, efetividade, celeridade, responsabilidade sócio-ambiental, valorização do ser humano, transparência, modernidade e o orgulho de ser TRT."</i>	A inovação não foi percebida como um valor do ponto vista da cultura, mas sim como aqueles constantes no planejamento estratégico da organização.

Quadro 3 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

ECO 02	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Crenças e Pressupostos	Ser ou estar entre os mais inovadores	<i>"Eu acho que a crença do Tribunal é prestar um excelente serviço a sociedade. [...] Eu considero que o Tribunal do Trabalho da Paraíba ele é um tribunal muito inovador. O Tribunal da Paraíba é um</i>	<i>"Temos a crença de que é um Tribunal ágil, um Tribunal eficiente, porque a sua taxa de resolução processual é muito alta. [...] A partir do SUAP deu</i>	Os servidores internalizam como verdade a percepção de que o TRT-13 é um órgão público reconheciment

		<i>tribunal muito respeitado entre os Tribunais do Trabalho no Brasil e por conta de inovação, ao meu ver."</i>	<i>esse ar de que o Tribunal da Paraíba é um Tribunal inovador."</i>	e inovador.
--	--	---	--	-------------

Quadro 4 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

ECO 03	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Ritos, Rituais e Cerimônias.	Eventos e Comemorações	<i>"O processo eletrônico houve um super evento. Veio o presidente do TST para a inauguração da primeira Vara de Santa Rita."</i>	<i>"Internamente a gente não tem essa cultura, de chamar, fazer uma reunião. Normalmente se publica na intranet, essas coisas, que é um projeto inovador, mas só isso. O diretor anterior costumava no final ano fazer uma reunião que apresentava todos os projetos da informática como forma de relembrar e fazer você se sentir parte daquele progresso. Mas hoje o presidente não faz e não existe nada da instituição que determine."</i>	Eventos e comemorações relativos à inovação não foram relatados como algo formalmente estabelecido. No entanto, o Diretor da AGE ressalta que na adoção de uma inovação radical, de grande impacto e importância para as atividades do TRT-13, efetuou-se uma comemoração.

Quadro 5 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

ECO 04	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Estórias e Mito	Fatos que contribuíram ou que devem ser evitados	<i>"Eu acho que o que poderia inibir a inovação é a inovação não ser botada para frente se fosse um Tribunal conservador, em que o seu corpo diretivo não ouvisse seus juízes, não ouvisse seus servidores e dissesse: "deixa para lá, não mexe com isso". No Tribunal não tem, não é um Tribunal conservado."</i>	<i>"[...] Se a gente vê que tem uma necessidade que é comum a vários usuários ou que alguma coisa poderia melhorar na rotina do trabalho e há tecnologia para fazer isso, aí a gente faz. [...] Mas é sempre assim, é sempre o usuário que inicia as inovações que a gente tem. [...] O gatilho é realmente essa necessidade do usuário [...] e aí a gente inova."</i>	Por meio do relato do Diretor da AGE, pode-se perceber a descrição de uma experiência vivenciada pelos membros da organização, quando da adoção de uma inovação, um fato que reforça o comportamento inovativo no órgão. Na perspectiva do Servidor da NGTIC, é no relato das necessidades dos usuários que se identifica a oportunidade de haver inovação.

Quadro 6 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

ECO 05	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Tabus	Áreas de Proibição	<i>"Existe um tabu em relação a quem entrou sem concurso e quem entrou com concurso, o que eu acho completamente errado e absurdo, porque o mesmo que entrou sem concurso ele não entrou ilegalmente, a lei permitia</i>	<i>"A relação com pessoas pode ser muito fácil ou pode ser muito difícil, dependendo das ervas daninhas que a gente pode encontrar. Mas a gente já teve aqui no setor, [...] Era um tabu. Você tinha que ser muito profissional, mas você é ser humano antes de qualquer coisa, [...] Já teve caso de intriga de colegas que não se falavam dentro da SETIC. Então você gerenciar</i>	Na visão dos servidores, identificam-se fatos ocorridos que tendem a ser negados, comentados ou mesmo se admitir a existência de tal episódio. Esses

		<i>que ele entrasse. É uma coisa que eu entenderia que poderia prejudicar um pouco o andamento dos trabalhos. Mas na inovação não [...] na ideia que vai surgir, nenhuma interferência. Talvez de depois de a ideia concebida e "startada" sua implantação."</i>	<i>isso aí, não pode colocar esses dois para trabalhar na mesma equipe, por exemplo, causa um problema para a produtividade. Mas hoje a relação é tranquila, de certa forma se respeitam. Isso influenciaria no ato de inovar, porque se você não se dá bem com o seu colega, se não tem a maturidade de saber que não deve misturar o lado profissional com o lado pessoal, com certeza vai haver inveja, vai haver intriga, não vai querer colaborar com você."</i>	tabus existentes nas relações pessoais não inibem a concepção da ideia de inovação, mas podem interferir na sua efetiva implementação
--	--	--	---	---

Quadro 7 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

ECO 06	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Heróis	Personalidades	<i>"Eu diria que sim, que têm muitas pessoas no quadro do Tribunal que são reconhecidas em ideias de inovar. Juízes, Desembargadores, servidores da informática".</i>	<i>"Tem sim, colegas, juízes, magistrados."</i>	De acordo com os entrevistados, há a presença na organização de indivíduos que desempenha o papel de influenciar e disseminar a atitude inovadora.

Quadro 8 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

ECO 07	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Normas	Regras	<i>"Não é formal, é informal."</i>	<i>"Não tem, é muito pessoal mesmo."</i>	Na organização não há um roteiro escrito que determine como deve ser a conduta e a orientação para a inovação.

Quadro 9 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

ECO 08	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Comunicação	Conteúdos escritos ou não	<i>"Os meios de comunicação, por ser um Tribunal eletrônico, então a comunicação é toda eletrônica, por meio de e-mail, de protocolo. Por ser uma comunicação segura, por ser uma comunicação rápida, por ser uma comunicação que mantém histórico, eu acredito que sim, que ajuda em processo de inovação."</i>	<i>"A comunicação normalmente é informal. [...] porque a comunicação flui não só na vertical, mas também na horizontal. [...] A gente usa o e-mail quando quer deixar algo registrado."</i>	Para o Diretor da AGE a comunicação ocorre de maneira formal. Já para o servidor da NGTIC essa comunicação é informal, sendo formal apenas quando se deseja deixar o registro de alguma informação. Ambos os tipos de comunicação contribuem para a socialização das normas e valores presentes na cultura. Essa socialização pode facilitar o desenvolvimento de inovações.

Quadro 10 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

ECO 09	Item	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do	Relação com a Inovação
--------	------	-----------------------	--------------------	------------------------

	Analisado		NGTIC	
Artefatos e Símbolos	A) Vestimentas	<i>"Eu acho que nem colabora e nem atrapalha."</i>	<i>"Vestimenta é uma coisa própria de cada um. Tem gente que vem mais formal, tem gente que vem de tênis, e eu acho que essa liberdade termina favorecendo a inovação, esse clima de informalidade."</i>	Para o servidor da NGTIC, a liberdade na forma de se vestir é adequada, pois deixa as pessoas a vontade e livres para desenvolverem um trabalho criativo. Já para o Diretor da AGE o tipo de vestimenta não apresenta influência com relação à inovação.
	B) Ambiente Físico	<i>"Impacta positivamente. A estrutura que o Tribunal oferece para seus colaboradores ela favorece as ideias inovadoras. Ter um ambiente de trabalho que seja saudável para o servidor, isso dá ao servidor muito mais inspiração no seu dia-a-dia. Inspirado no seu dia-a-dia, a gente vai sempre detectar defeitos no nosso trabalho, ruídos nas nossas ações e é nisso que vem novas ideias. [...] e se eu não tivesse um ambiente ergonômico, um ambiente com refrigeração, um ambiente com iluminação própria, eu acho que isso iria impactar negativamente as minhas ideias de inovação."</i>	<i>"Se você tem móveis ergonomicamente adequados facilita. Você vai ficar mais confortável, mais relaxado, vai conseguir produzir. Claro que quando você vem com aquela veia inovadora não tem nada que segure, [...] e você pode estar sentado no chão, de cabeça para baixo, seja lá o que for, você vai fazer. Mas se algo que demanda mais tempo e você tem melhores recursos, com certeza você vai ser mais inovador."</i>	Os servidores concordam que um ambiente ergonomicamente estruturado facilita o surgimento e o desenvolvimento de ideias inovadoras.

Quadro 11 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

ECO 09	Item Analisado	Relato Diretor da AGE	Relato Servidor do NGTIC	Relação com a Inovação
Artefatos e Símbolos	C) Estrutura Hierárquica e Flexibilidade	<i>"Eu acho que nem impacta positivamente e nem negativamente. Existe flexibilidade no Tribunal e ela acaba ajudando positivamente."</i>	<i>"A gente vê a hierárquica muito plana, [...] porque você tem a liberdade de conversar com seu colega que tá na sala do lado [...] Às vezes a própria direção estimula isso."</i>	O Diretor da AGE acredita que apenas a flexibilidade possibilita o surgimento de inovações. Já o servidor da NGTIC visualiza que ambas podem influenciar neste processo, uma vez que podem facilitar a comunicação entre direção e funcionário, ao auxiliando a troca de ideias e a aprendizagem.
	D) Valorização das Pessoas	<i>"Impacta positivamente para que as pessoas tenham novas ideias."</i>	<i>"Se você elogia o seu subordinado, reconhece que o seu trabalho é bom. [...] Nós somos seres humanos, emoção e razão, não aquela máquina que senta na mesa e produz, tem que ter aquela motivação."</i>	Os entrevistados partilham do entendimento de que a valorização das pessoas é importante para estimular a participação dos servidores com relação a novas ideias e ao alcance das metas.

E) Liderança	<p><i>"Sim, talvez o que mais pode impactar, porque você ter uma gerência, uma coordenação que lhe tolhe, porque quem "starta" é a presidência, mas uma ideia nova passa logo pelo seu gestor, pela liderança, e a sua liderança pode tranquilamente matar sua ideia."</i></p>	<p><i>"Quem é líder conquista, motiva, que consegue extrair o melhor dos seus colaboradores. "</i></p>	<p>A percepção de ambos é de que a liderança na organização influencia diretamente a sua cultura, bem como na administração do processo de inovação.</p>
--------------	--	--	--

Quadro 12 – Elementos da Cultura Organizacional e Relato dos entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo fundamentou-se no intuito de verificar se os elementos da cultura organizacional podem estimular o desenvolvimento de inovações na organização pública analisada. Este objetivo foi alcançado ao evidenciar que a organização estudada possui elementos dentro de sua cultura que podem propiciar e incentivar o desenvolvimento de inovações.

Primeiramente, os resultados das entrevistas apontaram que está organização pública possui um caráter inovador, tendo em vista a adoção de inovações relevantes que agregam valor e reconhecimento por parte da sociedade e dos demais órgãos públicos acerca do alto desempenho apresentado no cumprimento de suas atribuições.

Quanto aos nove elementos que formam a cultura organizacional analisados neste estudo, inferiu-se que alguns possuem mais relação com a inovação do que outros. Os valores, os ritos, rituais e cerimônias e as normas foram entendidos como aqueles que menos se relacionam com o desenvolvimento de inovações. É importante frisar que não se procurou medir o grau de inovação pelos fatores identificados, assim como não se pretendeu indicar quanto cada elemento da cultura deveria estar presente no processo de inovação.

A presente pesquisa limitou-se a uma análise em nível estadual do TRT, abrindo um viés para a realização de novos estudos que possam aprofundar mais sobre as relações existentes entre os elementos que compõem a cultura organizacional e a inovação. Sugere-se também que sejam feitas novas pesquisas no sentido de entender a influência da cultura organizacional sob o processo de inovação envolvendo outros tipos de organizações públicas, como universidades.

REFERÊNCIAS

ALSAATY, F. M.; HARRIS, M.H. The innovation Event: an insight into the occurrence of innovation. **The Business Review**, Cambridge, vol. 14, n. 1, Dec. 2009.

ARRUDA, M. F. de. **Cultura Organizacional e Inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. 120p. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV. São Paulo: 2006.

ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

BARACCHINI, S. A. A Inovação presente na Administração Pública Brasileira. **RAE**. São Paulo, v. 42, n. 2, 2002.

BRANDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BESSANT, J. Challenges in Innovation Management. In. The **International Handbook on Innovation**. SHAVINI-NA, L.V. (ed.). Elsevier Science, 2003, pp. 761-774.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CENTURIÓN, SILVA, MELO E MELO, Aspectos da Cultura Organizacional Facilitadores e Dificultadores para o Processo de Inovação: Estudo de uma Empresa de Base Tecnológica do Porto Digital. **Anais do VIII Simpósio de Excelência Tecnológica**. Rio de Janeiro: 2011.

CUNHA, C.; CARMO, S. do. **A cultura e o clima organizacional e suas consequências no planejamento de carreira**. Belém, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. 4. reimpr, 1. ed. de 2007. In: VASCONCELOS, Isabella F. G; VASCONCELOS, Flávio C. de. *Coleção debates em administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

_____. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, p. 73-82, jul/set., 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBARA, C. *Et. Al.* A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** 7(4):252-265, outubro/dezembro 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, cap. 10.

GODOY, R. S. P. **Relações entre Cultura Organizacional e Processos de Inovação em Empresas de Base Tecnológica**. 212p. (Dissertação de Mestrado em Administração Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos – USP. São Carlos: 2009.

HALVORSEN, Thomas; HAUKNES, Johan; MILES, Ian; ROSTE, Rannveig. (2005). **On innovation in the Public Sector**. Oslo: Publin/NIFU/STEP.

HARTMANN, Andreas. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction Innovation: Information, Process, Management**, 2006, Vol. 6 Iss: 3, pp.159 – 172.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**. London: McGraw-Hill, 1991.

INSTITUTO INNOVARE. **Prêmio Innovare**. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/>> Acesso em 01 jul. 2014.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

- LUZ, R. **Gestão de clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2009.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 185p. (Tese de Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz Parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-31, outubro/dezembro 2007.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**. Vol. 6, No 3, 2003, pp. 64-74.
- McLEAN, Laird D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**. Vol. 7, No. 2 May 2005 226-246.
- NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**. Vol. 49 No. 1, 2011a pp. 55-72.
- _____ ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**. 2011b
- OCDE; FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed., 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/prefacio.html>. Acesso em: 15 jun. 2014.
- RESENDE JÚNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. A.; & BLHIM, J. A. F. Escala de orientação para a inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 1, Jan./ Mar. 2013.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed.SãoPaulo:Pearso Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**. New York: Walter de Gruyter, 1995.
- STOECKICHT, I. P. **Gestão Estratégica do Capital Humano** – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso. 2005. (Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; & PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TRT13. **Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba**. Disponível em: <<https://www.trt13.jus.br/>> Acesso em: 07 jul. 2014.
- TST. **Tribunal Superior do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/>> Acesso em: 07 jul. 2014.
- TURRÓ, Andreu; URBANO, David; PERIS-ORTIZ, Marta. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. **Technological Forecasting & Social Change**, 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.