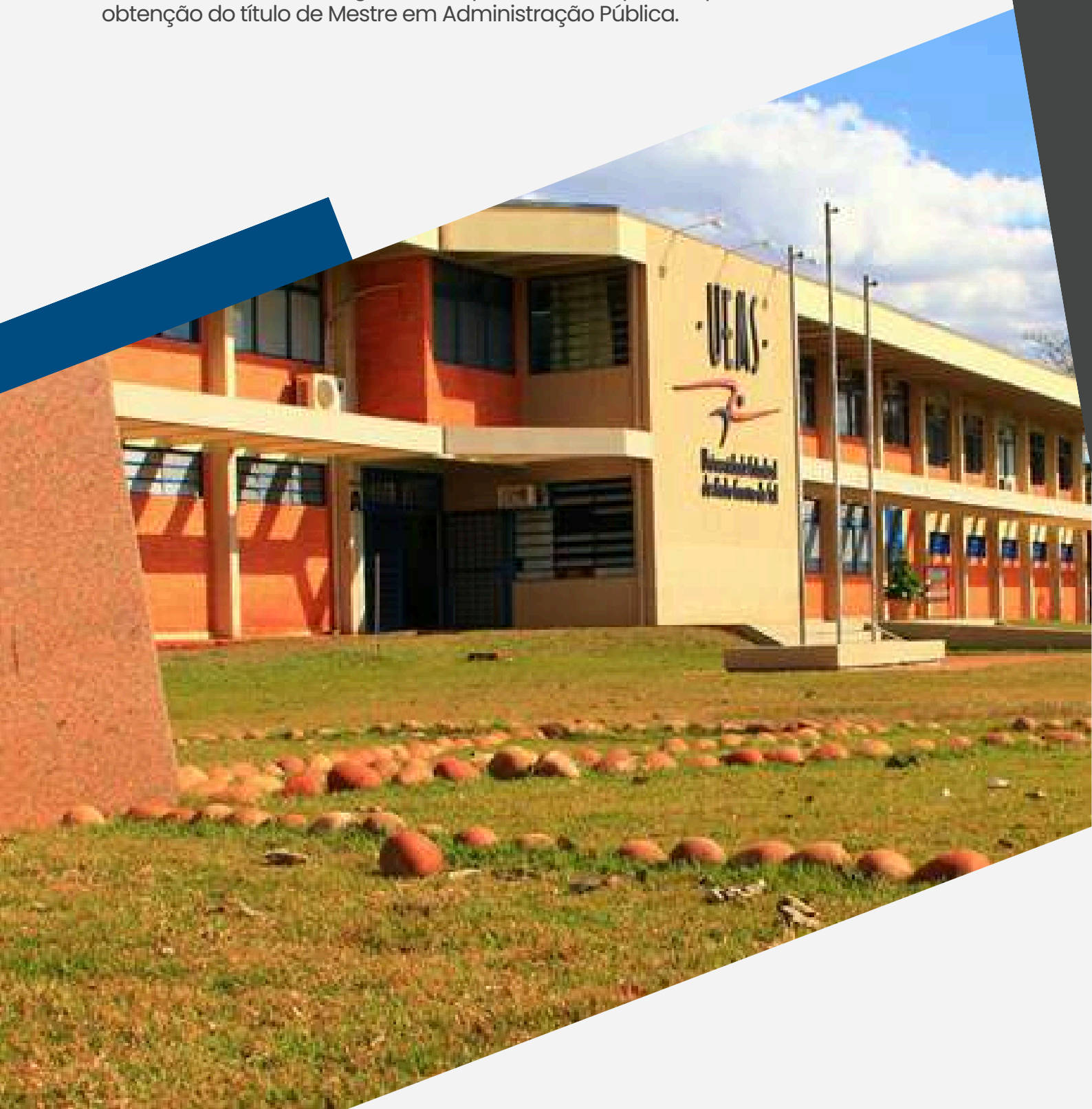




CULTURA DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

RELATÓRIO TÉCNICO SOBRE CULTURA DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

Relatório técnico apresentado pela aluna de mestrado Ana Raquel Cypriano Pinto Sena ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Fernando Thiago, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 03

Contextualização 04

Objetivos 06

Justificativa 07

Fatores associados à Cultura de Inovação 08

Diagnóstico e análise 10

Considerações finais 12

Referências 13

RESUMO

A cultura de inovação é um tipo de cultura organizacional que possui um ambiente corporativo pautado na valorização da criatividade, inovação, promoção do aprendizado contínuo, apoio mútuo entre os colaboradores e busca da melhoria constante na entrega de serviços ao usuário. Sabendo que esse tipo de cultura é facilmente encontrado em universidades, o objetivo deste trabalho é verificar o nível de cultura de inovação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, baseado na percepção dos servidores técnicos administrativos.

Para isso, foi realizada pesquisa de natureza quantitativa, utilizando a técnica de levantamento (survey). A amostra consiste de 103 servidores públicos selecionados por acessibilidade. O instrumento de coleta de dados foi validado semântica e estatisticamente por meio da Análise Fatorial Confirmatória e os dados foram analisados por medidas de tendências central e análise estatística descritiva.

Os resultados mostraram que os servidores associam a presença da cultura de inovação mais facilmente à estratégia de inovação no Relacionamento com contexto externo da Universidade, em ações voltadas à extensão, por exemplo, e que itens do contexto interno necessitam de atenção para aprimoramento de práticas administrativas. A pesquisa deste trabalho contribuiu na elaboração de um diagnóstico sobre o nível de cultura de inovação, destinado à gestão da universidade. Com o diagnóstico realizado, estima-se que a instituição consiga potencializar seus pontos fortes e criar um plano de ação para suas fragilidades, de maneira que a otimização processual seja usufruída pelos seus usuários e sociedade em geral.

Palavras-chave: Cultura de inovação. Cultura organizacional. Universidade pública. Gestão Pública.



A cultura de inovação possui um ambiente corporativo pautado na valorização da criatividade, inovação, promoção do aprendizado contínuo, apoio mútuo entre os colaboradores e busca da melhoria constante na entrega de serviços ao usuário

CONTEXTO

A cultura de inovação é tema de estudo ao redor do mundo por conta do seu forte vínculo entre desempenho organizacional e competitividade no mercado (Bruno-Faria; Fonseca, 2014a). No ambiente das universidades, percebe-se que essa cultura se faz presente, pois é estimulado que as pessoas trabalhem em inovações, sendo seus colaboradores acostumados a “sugerir melhorias, modificações contínuas e repensar as instituições” (Torres; Araujo, 2019, p. 10).

Acompanhar aspectos como cultura organizacional agrega valor institucional e torna-se um ativo estratégico do negócio (Silva et al., 2022). Destaca-se que locais que

incorporam a cultura de inovação, absorvem uma filosofia de gestão de liberdade, na qual os colaboradores desfrutam de autonomia, como olhar empreendedor dentro da organização, havendo tolerância a possíveis falhas, oriundas das tentativas criativas e inovações internas (Serafim, 2011).

Com estímulo legal para incorporação da cultura de inovação nas Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação, a Lei nº 10.973 de dezembro de 2004 direcionou o Brasil para incentivos à inovação no ambiente produtivo.



No âmbito da administração pública, cultura de inovação foi reconhecida como uma das características de uma gestão contemporânea (Brasil, 2021).



No âmbito da administração pública, a cultura de inovação foi reconhecida como uma das características de uma gestão contemporânea (Brasil, 2021). Para compreender melhor a gestão contemporânea, o Modelo de Governança e Gestão, intitulado como Gestão.gov.br, foi publicado na Plataforma +Brasil, gerenciada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Esse modelo é um padrão de referência cujo objetivo é contribuir com o aumento da maturidade de gestão nos órgãos públicos do poder executivo federal.

Nesse contexto, os órgãos públicos, ao buscarem destaque no aprimoramento de Governança e Gestão contemplam a cultura de inovação, a qual consiste em “gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isso requer atitudes provocativas, no sentido de estimular as pessoas a buscarem, espontaneamente, novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente” (Brasil, 2021, p. 8).

A administração pública nacional percebeu, principalmente no cenário pandêmico em 2020, da Covid-19, que o sistema político-estrutural pode ser comprometido se for ignorado a capacidade de resposta da dimensão intraorganizacional, basicamente formada pela área-meio, que atua em funcionalidades administrativas, seja no desenho de processos, flexibilização estatal, rearranjos logísticos e operacionais, estratégias de comunicação, entre outros (Coelho et al., 2020).

Performar de modo inovador revela a presença da cultura de inovação e a existência dela é fator determinante para criação e manutenção da organização (Dutra, Almeida, 2018; Gimenez, Veiga, 2020). Por tratar-se de uma questão crucial, as universidades também buscam aderir a uma cultura corporativa, investigando traços de liderança, fomentando a criatividade e a mudança constante (Gorzeleny et al., 2021).

Em universidades, o contexto de inovação na última década institucionalizou-se com atividades de interações universidade-empresa, transferência de tecnologia, startups, incubadoras, laboratórios, parques tecnológicos e núcleos que propulsionam o subproduto científico e tecnológico do campus (Krishna, 2019). Embora relevantes, ainda é observado um descompasso entre o ritmo da academia e o que é solicitado pelo mercado (Fossati, 2020).

Ao longo de seus 30 anos, a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS - tem atualizado seu “mapa de navegação” - Plano de Desenvolvimento Institucional - em média, a cada cinco anos, aspirando sua visão de “ser referência como instituição pública, gratuita e de qualidade, na promoção da inclusão social e inovação, respeitando os princípios éticos e morais, que atenta às demandas da sociedade sul-mato-grossense e contribua para o desenvolvimento do estado e do país” (Mato Grosso do Sul, 2021).

Nesse sentido, para este estudo realizado na UEMS, e enquanto servidora deste lugar, surgiram alguns questionamentos a serem examinados: (1) quais aspectos discutidos na literatura sobre cultura de inovação a UEMS tem exercitado, (2) como os servidores administrativos têm reconhecido/percebido e se relacionado com a cultura de inovação.

O propósito de registrar as observações de servidores técnicos administrativos dessa instituição de ensino superior e contribuir com o conhecimento sobre cultura de inovação é um desafio, pois ainda há poucas pesquisas nacionais que investigam essa interação em universidade pública; motivo pelo qual também se justifica este trabalho.

OBJETIVOS



GERAL

Analisar o nível de cultura de inovação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul sob a ótica dos servidores administrativos

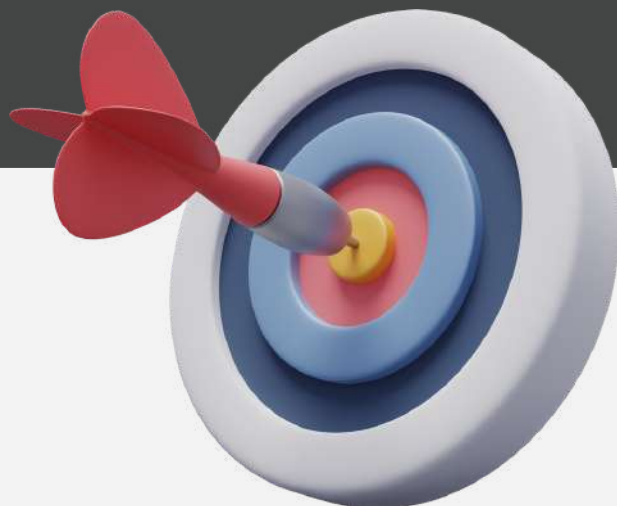


ESPECÍFICOS

Elaborar um instrumento de diagnóstico do nível da cultura de inovação tendo como base uma universidade públicas brasileira

Verificar como os servidores administrativos têm reconhecido/percebido e se relacionado com a cultura de inovação aplicada na UEMS.

Elaborar um diagnóstico dos fatores que influenciam a cultura de inovação na UEMS.





Comemoração de 30 anos da UEMS
Fonte: site oficial – UEMS



JUSTIFICATIVA

Em termos de contribuições gerenciais, têm-se o objetivo de registrar as percepções de servidores da UEMS que estão distribuídos em diferentes unidades universitárias. Sobretudo, pretende-se contribuir com o conhecimento acadêmico da área de Administração Pública e repassar um diagnóstico para alta gestão. Ocorre que sobrevir com mais dados de cultura de inovação pode gerar desdobramentos que permitirão monitoramento de boas práticas no transcorrer dos anos, bem como reverberar em melhoria do desenvolvimento regional, uma vez que esta Universidade atinge municípios por toda extensão do Estado de Mato Grosso do Sul e na entrega dos serviços prestados pela universidade.

É certo que alinhar as potencialidades dos recursos humanos com os eixos de desenvolvimento institucional facilita o exercício de uma gestão estratégica e eficaz. Gutiérrez-Suarez et al. (2019) afirmam que cultura e clima organizacional são algumas das variáveis do contexto de ambiente da organização que podem influenciar no direcionamento estratégico. Espera-se que a entrega de um diagnóstico permita que a universidade tome consciência da visão corporativa e alcance mais eficiência na gestão de curto, médio e longo prazo.

Ressalta-se também que a adoção do planejamento estratégico requer adaptações em simbiose com a cultura organizacional. Dessa forma, almeja-se suprir a lacuna identificada.

Moreira et al. (2020) observam um *gap* e sugerem que “outras pesquisas devem ser desenvolvidas com a finalidade de identificar o ambiente propício, e os fatores da Cultura Organizacional que possam garantir o planejamento e a gestão estratégica” (Moreira et al., 2020, p.13).

Uma organização culturalmente forte é capaz de estabelecer com seus colaboradores vínculo de pertencimento, responsabilidade e comprometimento, ao mesmo tempo que “uma cultura forte, sedimentada pode ter um efeito reverso no processo de inovação” (Dutra; Almeida, 2018, p. 8). Em vista disso, somando ao fato da universidade ter apenas 30 anos e ainda estar em estágio de maturação, esse estudo contribuirá para o momento da instituição, caso necessário, corrigir possíveis vícios e adotar outros direcionamentos.

Em termos de contribuições teóricas, observa-se que pouco se fala sobre as inovações dentro de uma universidade no contexto administrativo e processual. Pesquisas anteriores se propuseram a estudar a cultura de inovação sobre o aspecto de desenvolvimento tecnológico (Lau, 2022; Georgieva, 2021; Yeshua-Katz, 2019), em ambientes de negócios empresariais (Crews et al., 2022; Campos-Blázquez et al., 2020, Seiler et al., 2022), os aspectos da sustentabilidade (Jin, 2018), o aspecto da cultura de inovação nas áreas da saúde (Collier, 2018; Jnah, 2019; O’Hara et al., 2022), no setor industrial (Batz et al., 2018; Sansabas-Villalpando et al., 2019), no setor público visando gestão e liderança (Park et al., 2021; Mutangabend et al., 2022; Silva; Souza, 2022) e no setor urbano e arquitetônico (Belpoliti et al., 2021).

Ademais, no que diz respeito ao ambiente universitário, a cultura de inovação é fortemente pesquisada no aspecto pedagógico ou de política educativa em cursos de graduação (Alonso Sáez, 2019; Sawhney et al., 2021; Arias; Morales, 2022; Bevenuto, 2021; Faria; Pessanha, 2022; Gadea; Mara, 2022). Além desse viés, tem-se a relação da sua capacidade de inovação e tecnologia (Gorzelay, 2021; Arrabal et al., 2022), a avaliação de sistema de informação integrado e o contexto do ensino remoto (Martins; Cristina, 2022; Camargo; Kuhl, 2022), em departamentos específicos como biblioteca (Lazzari et al., 2021; Savedra et al., 2021; Cabral, 2022) e em proposições de inovação a partir do olhar do universitário (Hall, 2021). A discussão da cultura de inovação nas universidades pela ótica de técnicos administrativos, no entanto, não foi explorada.

Dessa forma, pretende-se contribuir empiricamente ao incluir a percepção dos servidores administrativos em observação a pesquisa do nível de cultura de inovação existente na instituição. Pressupõe-se que os eixos de pesquisa, ensino e extensão sejam fortalecidos, na medida em que também há profissionalização no serviço administrativo, correspondendo estrategicamente à gestão, de maneira fluida em sua ordenança processual e entregando melhores resultados ao seu usuário final.

FATORES ASSOCIADOS À CULTURA DE INOVAÇÃO

Após revisão de literatura, foi possível exprimir 5 premissas de modo que sintetizasse os itens que estão associados à cultura de inovação, são eles:

➤ Fator 1 – Conteúdo da cultura

São componentes que devem estar sempre em sintonia, colaborando de maneira interativa e complexa na busca por novas ideias e soluções. São os artefatos, a estrutura, a sustentabilidade, o comportamento individual e a criatividade.

➤ Fator 2 – Sistema de Comunicação Interno

Trata sobre o compartilhamento de ideias, de modo que a resolução de conflitos tenha como base o diálogo e as experiências compartilhadas. A comunicação aberta ou comunicação fluida é estabelecida por canais de comunicação institucionais, para facilitar o acesso à informação (Vendler; Maçaneiro, 2018, Gimenez; Veiga, 2020).



Fator 3 – Condições do contexto interno à organização

São aspectos de colaboração e competição sendo estabelecido por incentivos da organização, ladeado pela liderança, que contribuirá articulando estrategicamente em favor da visão que a organização possui. O comportamento inovador é intrinsecamente estimulado pela alta gestão pela facilidade de acesso em repassar ideias que incrementem e aperfeiçoem a máquina processual (Yeshua-Katz; Efrat-Treister, 2020; Dionísio, 2019; Cavalcante; Cunha, 2014).

Fator 4 – Relacionamento com o contexto externo

Esboça-se o relacionamento da organização com seus fornecedores e com àqueles que usufruem do serviço. Observa-se também a necessidade da comparação de atributos que as outras instituições concorrentes trabalham para manter-se atrativa e atualizada. Nesse viés, tem-se a aprendizagem social, a ampliação de fronteiras, e a caixa de sugestão como meios de escuta e observação do ambiente externo se pronunciando a respeito das atividades da organização.

Fator 5 – Resultados, Percepção da efetividade das inovações

Diz respeito ao reconhecimento mediante premiações e mecanismos que prestigiam a contribuição inovadora, colocando a organização em um patamar reconhecido pela sociedade como lugar seguro e de credibilidade.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Após ajustes e apreciação da Pró-reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS), o questionário foi enviado pelo e-mail institucional para todos os servidores técnicos administrativos que estão ativos nos cargos de Técnico de Nível Superior e Assistente Administrativo Nível Médio.

Obteve 107 respondentes, sendo a maioria (63,6%) mulheres, mais da metade dos participantes possui especialização (56,1%) e a maioria dos respondentes está ainda em anos iniciais de tempo de serviço da UEMS, com 57,9 % entre 0 a 10 anos de instituição.

A tabulação dos dados permitiu separar os servidores em dois grupos para melhor realizar a análise:

Grupo A – os lotados em setores estratégicos (Pró-reitorias, Diretorias, Assessorias e Gerências)

Grupo B – os demais servidores lotados em setores relacionados a nível tático e operacional da universidade

Gráfico 1: Médias dos Fatores da Cultura de Inovação pelos grupos A e B.



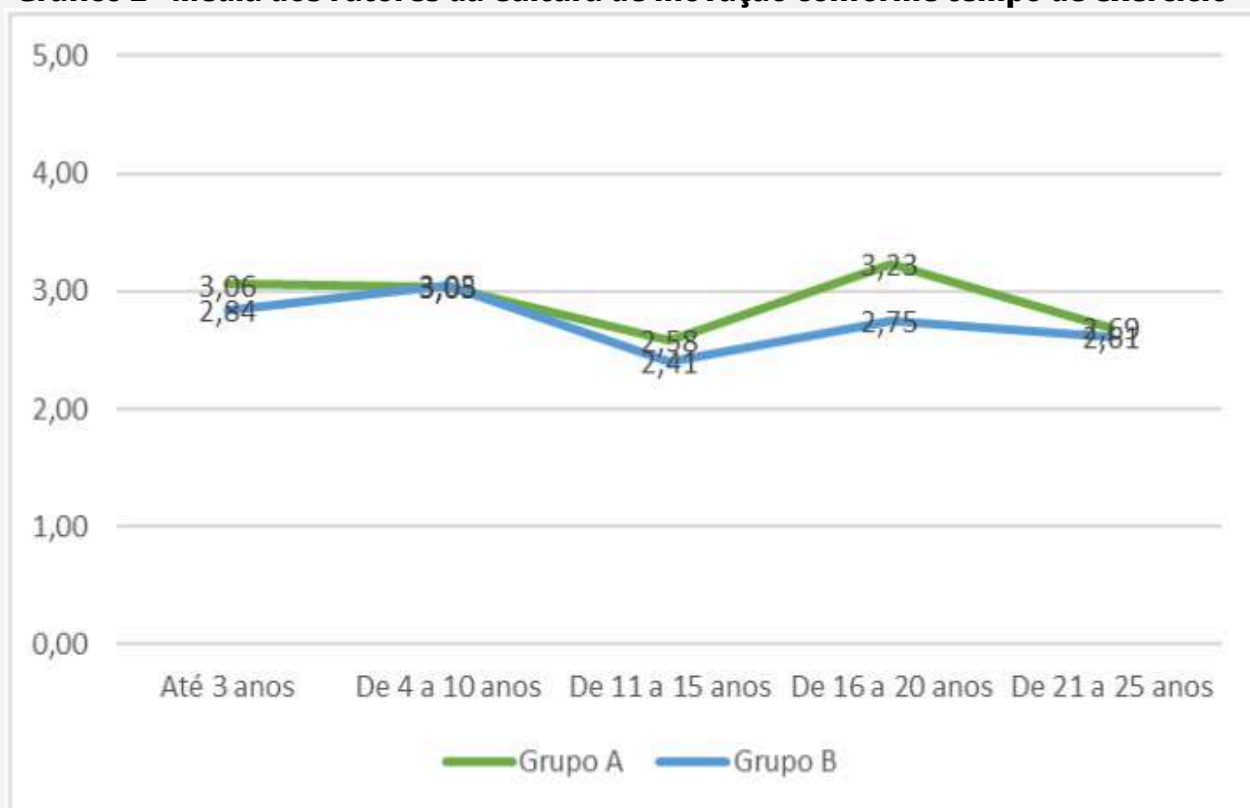
Fonte: Coleta de campo (2024).

Legenda: EC = Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura; ES = Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna; CI = Condições do contexto interno à organização; CE = Relacionamento com o contexto externo; RI = Resultados - percepção da efetividade das inovações.

➤ A percepção dos dois grupos é muito semelhante. No entanto, não se pode ignorar que nos fatores EC, CE e RI, a média do grupo A fica inferior a do grupo B.

Isso expressa que as lideranças intermediárias (grupo A) enfrentam dificuldades em promover/reconhecer os itens abordados sobre Cultura de Inovação, seja pela falta de treinamento, insegurança ou resistência do próprio grupo (Crews et al., 2022).

Gráfico 2 - Média dos Fatores da Cultura de Inovação conforme tempo de exercício



Fonte: Coleta de campo (2024).

No gráfico 2, é identificado que os servidores que estão em locais estratégicos (grupo A), quando comparados com servidores do grupo B com tempo de serviço semelhante, percebem mais facilmente a presença dos itens pró inovação.

O segmento de servidores que estão em exercício na instituição entre 16 a 20 anos é o que mais percebeu inovações ao longo do tempo de existência da UEMS analisado.

Em contraposição, os servidores que estão na instituição entre 11 e 15 anos possuem mais dificuldade em notar a presença desse tipo de cultura.

Visto que a instituição completou 30 anos de existência em 2023, conclui-se que entre 2003 a 2007 houve ações mais direcionadas à inovação e que o grupo de está entre 16 a 20 anos presenciou algo que o grupo que trabalha entre 11 a 15 anos não vivenciou. Percebe-se ainda que as ações da universidade nos últimos 10 anos têm retomado estímulos inovadores.

Quadro 2 - Pontes de atenção**Pontos de atenção**

- Esta organização possui um sistema de registro e consulta sobre inovações realizadas por seus servidores (2,32)
- Os conflitos e competições são tratados como oportunidades que contribuem para inovação (2,51)
- Os servidores são reconhecidos pelas contribuições nos processos de inovação, nesta organização (2,53)

Fonte: Coleta de campo (2024).

Quadro 1 - Pontes fortes**Pontos fortes**

- A Universidade possui tolerância a erros nas práticas inovadoras (3,09)
- Valoriza a aprendizagem e experimentação de novas ideias (3,08)
- A organização demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas (3,07)

Fonte: Coleta de campo (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se como desafiante a identificação da Cultura de Inovação nos processos administrativos, pois nenhum fator se destacou com média a tangenciar o score 4 - "Concordo". Tanto na percepção de servidores que atuam em órgãos mais estratégicos, quanto para aqueles que estão alocados em funções mais operacionais, verificou-se a média dos fatores próximos ao "Regular".

Ainda sim, entende-se como pontos positivos os listados no quadro 1, em ordem de decrescente. O quadro 2 também apresenta-se com os pontos de atenção com ranqueamento, do mais preocupante para o menos preocupante.

Admite-se que sobre o Contexto Interno, no que diz respeito aos aparatos, ferramentas, software e outras estruturas inovadoras, assim como o Sistema de Comunicação ainda são fragilidades na instituição. Essa deficiência de Sistemas não integrados deixam mais morosos os procedimentos internos, como na realização e ajustes de matrículas, ou controle da gestão de pessoal, quando os gestores buscam

informações para tomadas de decisões mais assertivas, a exemplo, autorização de férias de modo que ainda permaneça alguém no setor em atividades entendidas como essenciais.

O mapeamento das atividades dos setores para que não exista retrabalho e o acompanhamento de requerimentos acadêmicos tramitados em sistemas, de maneira que haja transparência e maior controle nas datas de início e término, redução de papelório, entre outras produções técnicas, são ações muito pontuais na universidade, que por sua vez, quando ocorrem, ficam sem registro, inviabilizando que algum mecanismo de recompensa consiga ser usufruído.

Espera-se que a gestão, com o diagnóstico entregue, utilize-o como ferramenta para a preparação de um plano de ação observando os itens que precisam de atenção e fortalecendo ainda mais seus pontos fortes. Recomenda-se que em estudos futuros sejam coletadas declarações dos servidores por uma abordagem quali-quantitativa por trazer mais especificidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Programa Rede +Brasil. **Modelo de Governança e Gestão (Gestão.gov.br)**. Brasília, v. 1, n.1, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/modelo-de-governanca-e-gestao/sobre-o-gestaogov/modelo-e-guia-do-gestaogov/modelo-gestaogovbr.pdf>. Acesso em 03/08/2023.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. A. Medidas de Cultura de Inovação e de Cultura Organizacional para Análise da Associação com Inovação. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014a. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100214>. Acesso em: 29 jan. 2023.

CAMPOS-BLÁZQUEZ, J. R.; ORTEGA, P. M.; RUBIO, L. Employee Innovation Using Ideation Contests: Seven-Step Process to Align Strategic Challenges with the Innovation Process. **Research-Technology Management**. v. 63, n. 5, p.20-28, set 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1790237>

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA. p. 15-32, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8785>. Acesso em: 14 fev 2023.

COELHO, F.; CORREA, V.; LISBOA R. L.; RESCH S. A Casa de Máquinas da administração pública no enfrentamento à COVID-19. **Revista de Administração Pública**. v. 54, p. 839-859. jul-ago., 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/NFhFrZsf8qcNL6RmSjPRVD/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em 30/01/2024

CREWS, C.; EUCHNER, J.; KATES, A. Innovation Culture and The Hero's Journey. **Research-Technology Management**. v. 65, n. 6, p.46-52. nov-dec. 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08956308.2022.2120704?needAccess=true&role=button>. Acesso em: 07 de fev de 2023.

DIONÍSIO, G. F. **Análise dos elementos que compõe a cultura de inovação: um estudo teórico**. Orientador: Mateus Cecílio Gerolamo; Coorientador: Lillian do Nascimento Gambi. 2019. 135 f. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operações) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04022020-151943/publico/GiovanaFernandaDionisioDEFINITIVO.pdf>. Acesso em: 23 de janeiro de 2023.

DUTRA, F. G.; ALMEIDA, F. G. Elementos para Estímulo da Cultura de Inovação: Mapeamento das Diretrizes Adotadas por Empresas de Destaque Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 95-120, 2018. Disponível: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49508/elementos-para-estimulo-da-cultura-de-inovacao--mapeamento-das-diretrizes-adotadas-por-empresas-de-destaque-brasileiras->. Acesso em: 17 de janeiro de 2023.

REFERÊNCIAS

- GORZELANY J, GORZELANY-DZIADKOWIEC M, LUTY L, FIRLEJ K, GAISCH M, DUDZIAK O, *et al.* Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. **PLoS ONE**, v. 16, n. 10: e0257962. 2021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962> Acesso em: 30 de janeiro de 2023.
- GUTIÉRREZ-SUAREZ, C., ROZO-SÁNCHEZ, A., & FLÓREZ-GARAY, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. **Aibi Revista De Investigación, Administración e Ingeniería**, v. 7, n.1, p. 7-13. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1130>. Acesso em: 12 de janeiro de 2023.
- KRISHNA, Venni V. Universities in the National Innovation Systems: Emerging Innovation Landscapes in Asia-Pacific. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**. v. 5, n. 3, p. 21, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc5030043>. Acesso em: 30 de janeiro de 2023.
- MATO GROSSO DO SUL, **Plano de Desenvolvimento Institucional**, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. 2021.
- MOREIRA, A., *et al.* Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional-Práticas e Lições Aprendidas: Estudo de Caso em Universidades Públicas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO-CIKI. n° 10, 2020, Panamá. **Anais [...]**, Ciudad del Saber, 2020, p.1-16. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/896> Acesso em: 17 de janeiro de 2023.
- SEILER, M.; COTT, A.B.; TORRES, V.; REIF, J. A. M.; KUGLER, K. G.; GAMMEL, J. H.; BRODBECK, F. C. How to strengthen a culture of innovation by combining values-based and evidence-based innovation management. **International Journal of Innovation Management**. v. 26, n. 05, 2022. <https://doi.org/10.1142/S1363919622400035>. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S1363919622400035>. Acesso em: 07 de fev de 2023.
- SERAFIM, L. **O poder da inovação**. São Paulo: Saraiva. 2011.
- TORRES, Z. A. D.; ARAUJO, W. G. G. Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. **Revista Universidad y Empresa**, Bogotá, v. 21, n. 36, p. 8-35, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000100008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 06 Feb. 2023.
- VENDLER, M., MAÇANEIRO, M. Elementos da Cultura de Inovação do Ambiente Interno que contribuem para adoção de estratégias de ecoinovação para competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção. **Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 120-137, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n51p120> Acesso em: 15 de janeiro de 2023.
- YESHUA-KATZ, D.; EFRAT-TREISTER, D. 'Together in the tech trenches': a view of Israel's innovation culture. **Innovation: Organization & Management**. 23:3, 337-353, 2019. DOI: [10.1080/14479338.2020.1758565](https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1758565). Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/14479338.2020.1758565?scroll=top&needAccess=true&role=tab>. Acesso em: 07 de fev de 2023.

Discente: Ana Raquel C P Sena, Esp.

Orientador: Fernando Thiago, Dr.

Universidade Federal

Abril de 2024