



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO-UniVS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDERSON DA SILVA LEMOS

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE DE COMPORTAMENTOS
INOVADORES NAS ORGANIZAÇÕES**

ICÓ-CE
2021

ANDERSON DA SILVA LEMOS

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE DE COMPORTAMENTOS
INOVADORES NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em Ciências Contábeis, sob a orientação do professor Me. Emmanuel Teixeira Pinheiro.

ANDERSON DA SILVA LEMOS

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE DE COMPORTAMENTOS
INOVADORES NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em Ciências Contábeis, sob a orientação do professor Me. Emmanuel Teixeira Pinheiro.

Aprovado (a): ___/___/___

BANCA AVALIADORA

Prof. Me. Antônia Isabelly Sidrone Mendonça
Avaliador I

Prof. Me. Meury Gardênia Lima de Araújo
Avaliador II

Prof. Me. Emmanuel Teixeira Pinheiro
Professor Orientador

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

A minha família e amigos, que me incentivaram nos momentos difíceis, por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao professor, Me. Emmanuel Teixeira Pinheiro por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação.

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE DE COMPORTAMENTOS INOVADORES NAS ORGANIZAÇÕES

Anderson da Silva Lemos¹
Emmanuel Teixeira Pinheiro²

RESUMO

O conceito de cultura e suas influências no comportamento são condições essenciais para mudanças e avanços nas organizações, manifestando representações simbólicas consistentes nos modelos de comportamento e inovação de cada uma delas. Frente a isso, o objetivo deste trabalho é discutir a cultura organizacional como suporte de comportamentos inovadores nas organizações. Como objetivos específicos buscou-se apresentar os conceitos centrais da cultura organizacional; evidenciar a cultura organizacional a partir da análise do comportamento; e discorrer sobre os conceitos e modelos teóricos da cultura de inovação. É uma pesquisa de revisão bibliográfica do tipo narrativa, com natureza básica, objetivo exploratório e abordagem qualitativa. O estudo pôde concluir que não existe um modelo teórico padrão para implementar a cultura de inovação, uma vez que está se expressa por meio de comportamentos e atitudes relacionados à missão, valores e comportamento. Assim, há um entrelaçamento múltiplo entre comportamento, cultura e inovação, estabelecendo relações que facilitam o desenvolvimento total da organização e de seus colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Inovação. Comportamento.

ABSTRACT

The concept of culture and its influences on behavior are essential conditions for changes and advances in organizations, manifesting consistent symbolic representations in the behavior and innovation models of each one of them. In view of this, the objective of this paper is to discuss organizational culture as a support for innovative behaviors in organizations. As specific objectives, we sought to present the central concepts of organizational culture; highlight the organizational culture from the analysis of behavior; and discuss the concepts and theoretical models of the culture of innovation. It is a literature review research of the narrative type, with a basic nature, exploratory objective and a qualitative approach. The study was able to conclude that there is no standard theoretical model to implement the culture of innovation, as it is expressed through behaviors and attitudes related to mission, values and behavior. Thus, there is a multiple intertwining between behavior, culture and innovation, establishing relationships that facilitate the total development of the organization and its employees.

Keywords: Organizational culture. Innovation. Behavior.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é o espaço em que as pessoas passam maior parte das horas semanais; onde a convivência com os colegas ocorre por muitas vezes com mais frequência do que com os próprios familiares e amigos. Dessa maneira, se faz necessário uma cultura

¹ Graduando em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Vale do Salgado - UniVS. E-mail: eulemos08@gmail.com

² Me. em Desenvolvimento Regional Sustentável, pela Universidade Federal do Cariri-UFCA. E-mail: emmanuelpinheiro@univs.edu.br

facilitadora com ações, hábitos e crenças estabelecidas através de valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

O eixo da cultura de uma empresa apresenta-se pela forma como ela realiza seus negócios e o modo como ela trata seus clientes e funcionários, representando as percepções dos dirigentes e trabalhadores da organização refletindo na mentalidade predominante do ambiente. Para Ax e Greve (2017), a cultura organizacional são normas não escritas que orientam o comportamento e o resultado nas organizações, ou seja, é um determinante crucial para a implementação das práticas gerenciais direcionando ações para o alcance de objetivos organizacionais.

Para Hartmann (2006), a cultura organizacional é um dos principais estímulos para o incentivo ou inibição dos processos de inovação bem como no comportamento inovador dos membros da organização, pois é através dessa influência que podem se comprometer com a inovação e crescimento.

Para Kaasa e Vadi (2010), uma cultura inovativa, se dá na incorporação da cultura e valores que são compartilhados junto aos colaboradores a qual atribuem comportamentos facilitadores do processo produtor de sentidos e significados ressignificando a inovação no cotidiano organizacional.

Uma cultura voltada para inovação propicia ações, habilidades criativas, trabalho em equipe e firmeza rompendo com as barreiras para soluções inovadoras que são atitudes determinantes para o desempenho de atividades e projetos da organização (DOBNI, 2008). Crossan e Apaydin (2010), complementam que a inovação é uma forma de transformar, produzir uma novidade acrescentado ampliação dos produtos, serviços e estabelecimento de novos sistemas de gestão.

A cultura da inovação se dá em uma construção diária. Desse modo, o processo de inovação facilitado através da cultura não se dá por meio de algo visível, ela é um conjunto de ações e renovações realizadas dentro da organização no dia a dia envolvendo coisas além da tecnologia, como as regras da instituição e os seus valores. O entendimento sobre a relação entre inovação e cultura organizacional perpassa os aspectos complexos culturalmente construídos no ambiente de trabalho, bem como são inseridos nas relações que eles estabelecem entre a organização e seus colaboradores. Assim, o trabalho parte da seguinte problemática: a cultura organizacional pode servir como suporte para comportamentos inovadores nas organizações?

Os rápidos avanços e mudanças tecnológicas, novos processos, produtos e serviços obrigam as organizações, especialmente as pequenas, a desenvolverem seus recursos humanos

e buscar novas práticas e estruturas para se adaptarem a esses novos eventos e às alterações do ambiente externo. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é discutir a cultura organizacional como suporte de comportamentos inovadores nas organizações. Como objetivos específicos buscou-se apresentar os conceitos centrais da cultura organizacional; evidenciar a cultura organizacional a partir da análise do comportamento; e discorrer sobre os conceitos e modelos teóricos da cultura de inovação.

O estudo segue uma metodologia assentada em uma revisão narrativa da literatura, de natureza básica e de objetivo exploratório, com abordagem qualitativa. Pesquisas com essa configuração têm como finalidade aprofundar o conhecimento sobre determinada temática, sem o intuito de intervir (LAKATOS, 2003). Assim, os dados apresentados são fruto de uma ampla pesquisa realizada, no mês de agosto a novembro de 2021, por meio de seleção de artigos de periódicos das seguintes bases de dados: Scielo, Google Acadêmico, e livros utilizando descritores como Cultura Organizacional; Inovação; Comportamento.

2 DESENVOLVIMENTO

Neste tópico, serão abordados os principais aspectos e definição de cultura, bem como seu desenvolvimento e suas transformações ao longo do tempo e até o contexto atual. A concepção de cultura e suas influências no comportamento, bem como a cultura organizacional como agente de mudança e avanços na organização, influenciando a criatividade e inovação em uma perspectiva cultural dentro das organizações, com objetivo de compreender a presença e relação dos determinantes da cultura organizacional que impactam na criatividade e a inovação.

2.1 CONCEITOS CENTRAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Compreender a definição de Clima Organizacional, é olhar para a forma que ela se manifesta, bem como para o conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros da organização. Desta forma se faz necessário fazer referências a como os valores da organização são transmitidos e assimilados pelos colaboradores para o alcance das metas organizacionais.

Redmon e Mason (2001), apresenta a cultura como um conjunto de crenças, valores, expectativas e outros construtos que influenciam as práticas de uma organização. Assim, as transformações nas culturas demandam constructos cognitivos mediados através de influências do meio e sobre as práticas. Ao correlatarmos o entrelaçamento entre valores e cultura, é importante perceber a multiplicidade e o estabelecimento de relações complexas, que facilitam

o desenvolvimento de regulamentos que regem o comportamento dos membros pertencentes à organização.

A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

Desta forma evidencia-se uma ampla compreensão da definição de cultura organizacional, que permite desvelar um conjunto de valores individuais e coletivos identificados, projetados e partilhados. Para Chiavenato (2004), é possível realizar um comparativo da cultura organizacional com um iceberg, visto que aquilo que é mais explícito e manifesto torna mais claro identificar suas nuances. Ou seja, a cultura é tudo aquilo que é sólido dentro da organização, como por exemplo, o modo da organização dos objetos e quadro de colaboradores através da descrição de cargos. Já na parte inferior, se torna um pouco mais complexo identificar tais questões, as quais estão relacionadas aos aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

Tal comparação abre possibilidades que permitem indicar às metodologias criadas nas organizações que possibilitam ao colaborador a se desenvolver e apreender os processos que acontecem no ambiente organizacional. Segundo Luz (2003), a cultura se expressa por meio da missão, visão, valores como também através do código de ética, slogans, bem como também através do meio sociocultural que compõe o comportamento da empresa e de seus colaboradores a fim de alcançarem metas básicas para o crescimento da organização.

Já Silva e Zanelli (2004), indicam que o termo cultura, expressam as experiências e expectativas de um determinado grupo e como este desenvolve suas atividades por meio de um estilo particular de realizar conexões com o meio interno e externo. Assim, a forma de trabalhar de uma organização será fixada através dos pensamentos e ideias dos gestores. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425).

Pires e Macêdo (2005), salientam que a cultura proporciona a exposição de valores e crenças compartilhadas pelos colaboradores dentro da organização. Independentemente do arranjo das organizações ou de qual seja a sua atividade, a cultura está inserida no ambiente encontrando-se em constante relação. Assim, Pires e Macêdo (2005) apontam que ocorre um intercâmbio entre o ambiente organizacional e social, propiciando o crescimento da cultura organizacional visto que sujeito e meio estão entrelaçados ocorrendo um muito desenvolvimento do comportamento e ações conscientes.

Por meio do exposto, dá-se que os autores e a literatura apresentam um consenso acerca da cultura organizacional, visto que a mesma é um fenômeno construído ao longo da história da organização, facilitando uma melhor compreensão de a mesma assume uma influência nos campos externos e internos dos colaboradores fortalecendo comportamentos para crescimento e inovação.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

A Análise do Comportamento, entende as organizações como conjunto dinâmico e integrado entre o comportamento de seres humanos e seus produtos, ou seja, suas realizações sendo a organização definida pelo que produz (GLENN.; MALOTT, 2004). O estudo do comportamento organizacional apresenta uma diversidade do fenômeno organizacional envolvidos mediante a interação sujeito e meio que formam forças e operam na manutenção dos serviços (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

A representação da cultura de uma organização se manifesta através das representações simbólicas consistentes no comportamento de ser e estar bem como nas representações simbólicas, nas crenças e valores experienciados pelos colaboradores dentro do ambiente organizacional. Para Newstrom (2008, p. 86) “a percepção sobre um conjunto de valores mantidos entre os membros de uma organização, possibilita estabelecermos correlações de que as organizações não possuem seus valores de forma universal”.

Pode-se afirmar que o comportamento organizacional e a cultura organizacional, apresentam resquícios resultantes da revolução industrial favorecendo o desenvolvimento aguçado de habilidades e análises investigativas nas organizações, desvelando fenômenos e ações diárias para os indivíduos, refletindo, assim, sua relevância e desenvolvimento social (LUCK, 2010).

A produção e a reprodução das relações de cultura e comportamento está vinculado ao conceito raiz semiótico exposto por Geertz (2011, p. 4), a qual “o homem é um animal fixado a teias de sentidos e significados tecidas ao longo das experiências”, tais teias apresentam uma análise a própria cultura do meio. Deste modo, fica claro que não se deve confundir cultura e comportamento, uma vez que a estrutura de significados está estabelecida socialmente nas construções relacionadas a influências atitudinais.

Assim, Geertz (2011, p. 32), propõe que “a cultura deve ser vista como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções – para governar o comportamento”. Para Yáber e Valarino (2002), esses fenômenos construídos e partilhados

entre cultura e clima organizacional são considerados designers e planejadores culturais experimentais para manutenção do comportamento. Tendo por base a visão da Análise do Comportamento, pode-se, entretanto, entender organização como a interação dinâmica entre o comportamento de seres humanos e seus produtos/realizações (GLENN e MALOTT, 2004).

Considerando tais influências diretas e indiretas, as diversas tarefas desempenhadas por indivíduos (colaboradores) terão impactos individuais resultados do acúmulo de desempenhos estabelecido. Segundo Passos (2003), a cultura, ou o meio social, passa a ser compreendida como fenômeno determinante do comportamento. Por sua vez, o mesmo passa a ser visto em toda sua complexa interação com ambiente social ou cultural e suas contingências apresentadas. Para mais, a cultura ou as práticas culturais podem ser descritas como fenômeno supra comportamental realizadas e capazes de compreender o ser humano.

O comportamento operante ocorre na relação entre uma resposta e o estímulo produzido por ela. Deste modo, é o comportamento controlado por consequências estabelecidas pelo meio (PASSOS, 2003). Por tanto é importante destacar que em organizações com valores culturais fortes voltados para a criatividade, é possível observar estruturas organizacionais de trabalho que incentivam os estímulos produzidos pelos colaboradores, estando relacionado com a manutenção de comportamentos operantes e estímulos positivos aumentando a probabilidade de novas ideias e desenvolvimento da organização (ANDERY, 2011).

Tais características evidenciam que a cultura é parte constitutiva do comportamento dos seres humanos, visto que todo comportamento é produto de uma história cultural estimulada pelo meio (PASSOS, 2003). Desta forma, a cultura organizacional, é composta de crenças e valores, que impactam nos níveis de eficiência, maneira de executar as atividades bem como nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização.

Na ótica cultural, o comportamento pode ser compreendido como a soma de práticas e condutas padronizadas de um grupo de pessoas, expressando seu nível de conformidade. Assim, podemos afirmar que é desejável o comportamento de pessoas que trabalham em um mesmo setor de uma organização seja normalizado, fortalecendo os valores grupais da cultura da área e sua identidade (ANDERY, 2011).

A cultura, com relação ao comportamento, baseia-se na identificação das variáveis reforçadoras ou não, para a análise das possibilidades e tomada de decisão, levando em consideração as pessoas e ações. Por tanto, hábitos, atitudes e comportamento são pressupostos básicos para decisões, e ações de um grupo que partilham o mesmo meio.

2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO: CONCEITOS E MODELOS TEÓRICOS

A inovação não é mais considerada um diferencial dentro das organizações, mas sim uma necessidade. Desafios organizacionais tais como inovação e entre outros estão relacionados a grandes medidas e diferenças culturais no campo intraorganizacional e interorganizacional, apresentando impactos significativos no ambiente cultural.

Segundo Miroshnick (2002, p. 524), a inovação pode ser refletida nos comandos comportamentais, gerenciais e nas práticas de gestão. A autora ainda complementa ainda que, “são estratégias, estruturas e tecnologias totalmente apropriadas em um contexto cultural, podendo levar à falência em outro dependendo de como o gestor irá lidar com as demandas multiculturais e seus ambientes culturais” visto que estão entrelaçados afetando e sendo afetado pelo meio.

Segundo Machado (2007), a inovação pode ser caracterizada como uma novidade para a organização. A palavra “inovar” originou-se do latim, que significa tornar novo, renovar, traduzindo-se ao ato de propor algo moderno. A cultura voltada à inovação diz respeito a um conjunto de crenças, regras e dispositivos culturais organizacionais às quais dão auxílio à capacidade de inovação de uma empresa (STOCK; SIX; ZACHARIAS, 2013).

Dobni (2008) destaca que em um ambiente organizacional inovador se expressa por meio de comportamentos ou atitudes relacionadas a análises de ações ou resultados fidedignos. Assim a cultura de inovação, apresenta um contexto multidimensional a qual inclui a intenção de ser inovativo, ao meio que dá suporte à inovação, bem como aos comportamentos necessários para implementar os processos de inovação na organização.

A cultura voltada à inovação diz respeito a um conjunto de crenças, regras e dispositivos culturais organizacionais que dão auxílio à capacidade de inovação de uma empresa (SILVEIRA & OLIVEIRA 2013).

Dobni (2008) apresentou um modelo de inovação a qual o desempenho organizacional reflete na inovação, sendo esse aspecto gerador componente com serviços e produtos para organização, conforme a figura 1 a seguir



Figura 1. Modelo de Inovação. Fonte: Adaptado de Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis (p. 541). *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156.

A intenção de caracterizar um ambiente cultural inovador proposto por Dobni (2008) inclui características do ser inovativo, constante busca por conhecimento, orientação aos colaboradores, pensamentos e ações necessários para compreender riscos inerentes ao longo do processo, como também às recompensas adquiridas.

Machado et al (2012), também apresenta um modelo concebido como "cebola". Tal proposta se molda através dos níveis em que se é absorvido no outro como as camadas de uma cebola ocasionando uma dependência mútua entre as partes.

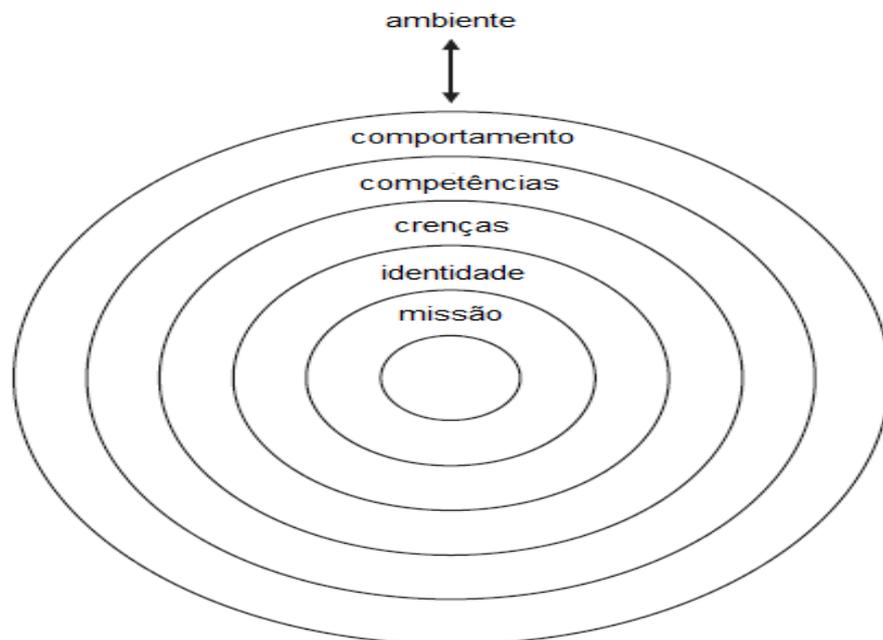


Figura 2. Modelo cebola dos níveis de mudança individual. Adaptado de " The onion: a model of levels of change " de Korthagen (2004, p.80).

A orientação cultural à inovação pode ser avaliada através dos componentes culturais que favorecem a inovação na organização, fortalecendo vínculos, rituais, estratégias, sentidos, significados e comunicação (Machado et al., 2012). Dessa forma podemos definir inovação como a implementação de novas ideias a fim de melhorias nos procedimentos, serviços e tecnologia da organização.

Inovar não é um processo que ocorre fora de um contexto ou de modo isolado. A construção de novas ideias ou ampliação de algo existente exige capital humano para sua implementação, ou seja, para além de investimento financeiro se faz necessário uma cultura facilitadora a fim de desenvolver o potencial criativo da organização de uma situação (DRUCKER, 2008).

A inovação pode ser visualizada como uma nova ideia visando implementações, a fim de alcançar melhorias e ganho para a organização. Assim, podemos representar o comportamento inovador dentro de uma organização através uma equação algébrica: $Ideia + Ação = a$ qual o Resultado é a soma de valores, habilidades, competências e cultura da empresa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa não pretendeu esgotar o assunto, mas procurou contribuir gerando conhecimento sobre os aspectos teóricos e práticos da vida organizacional. A cultura organizacional reafirma as possibilidades de ações fortes ao desenvolvimento do colaborador, sendo a mesma capaz de promover mudanças e transformações a nível pessoal e profissional visto que expressa uma conexão social construtora de sentidos e significados do envolvidos.

Pôde-se evidenciar, a partir da análise dos conceitos e modelos teóricos presentes na bibliografia revisada, que a cultura de inovação se expressa por meio de comportamentos e atitudes relacionadas à missão, valores, e comportamentos partilhados entre gestores e colaboradores almejado melhorias no desempenho da organização que significa ter vantagem competitiva frente a concorrência.

É importante salientar que existem inúmeros modelos de inovação, e que tais modelos devem ser implantados de acordo com perfil da organização pois envolve um contexto multifatorial apresentando pontos comuns, divergências, desafios e lacunas para pesquisas futuras, mostrando o quão desafiante é a busca de consenso sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ANDERY, M. A. P. A. Comportamento e cultura na perspectiva da análise do comportamento. **Revista Perspectivas**, São Paulo, 2011.
- AX, C., & GREVE, J. Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. **Management Accounting Research**, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v.47, n. 6, 2010.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life** Readin: Addison-Wesley, 1982.
- DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, 2008.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- GLENN, S. S. & MALOTT, M. **Complexity and Selection: implications for organizational change**. Behavior and Social Issues, 2004.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Ática, 2006.
- GUERIN, B. **Handbook for Analyzing the Social Strategies of Everyday Life**. Reno NV: Context Press, 2004.
- HARTMANN, A. **The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms**. Construction Innovation, v. 6, n. 3, 2006.
- HOSFSTEDE, G.; BOND, M. H; LUK, C. **Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis**. Organization Studies, 1993.
- KAASA, A., & VADI, M. **How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries**. Economics of Innovation and New Technology, 2010.
- KEESING, R. **Theories of culture**. Annual Review of Anthropology, Palo Alto, v.3, 1974.

LAFORET, S; TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13 n. 3, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, D. D. P. N., CARVALHO, L. C; HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração**, 2009.

MACHADO, D. D. P. N; VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração. Da Revolução humana à revolução digital**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

MIROSHNICK, V. Culture and international management: a review. **Journal of Management Development**, v.21, n.7, 2002.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais: Investigações em Psicologia Social**. editado em inglês por Gerard Duveen; traduzido do inglês por Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PASSOS, M.L.R.F. A análise funcional do comportamento verbal em Verbal Behavior (1957) de B. F. Skinner. **Rev. bras. ter. comport. cogn.**. São Paulo, 2003.

PIRES, J. C. S; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em [:https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/abstract/?lang=pt](https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/abstract/?lang=pt). Acesso em: 13 ago. 2021.

REDMON, W. K.;MASON, M. A. **Organizational culture and behavioral systems analysis**. C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.) Handbook of organizational performance: behavior analysis and management. New York: The Haworth Press. 2001.

SILVEIRA, J; OLIVEIRA. M. **Inovação e Desempenho Organizacional: um estudo com empresas brasileiras inovadoras**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy** (originalmente publicado em 1942). New York: Harper, 1975.

SKINNER, B. F. **Selection by consequences**. The Behavioral and Brain Sciences, v. 7, 1981/1984.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano** (trads. João Carlos Todorov e Rodolpho Azzi), São Paulo: Martins Fontes, 1953/1985.

SKINER, B. F. **Verbal Behavior**. Acton, Massachusetts: Copley, 1957/1992.

SOUZA, M.T; SILVA, M. D; CARVALHO, R. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. São Paulo, 2010. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2021.

STOCK, R.; SIX, B.; & ZACHARIAS, N. Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: A contingency approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2013.

TESLUK, P.E.; FAAR, J.L.; KLEIN, S.R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 31,1997.

WHITE, L. A. **The concept of culture**. American Anthropologist, v. 61, n. 6, 1959.

YÁBER, G. & VALARINO, E. **Indicadores de desempenho chave para unidades acadêmicas universitárias**. Manuscrito não publicado, 2002.

ZANELLI, J. C; BORGES. A, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIEN, K. A., & BUCKLER, S. A. **From experience dreams to market: crafting a culture of innovation**. Journal of Production Innovation Management, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00029-5) Acesso em: 18 ago. 2021.