



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Como anda a Inovação? uma análise da cultura de inovação em uma empresa de saneamento básico**

**Natanael Da Silva Macário, Luiz Antonio Felix Júnior, Wênyka Preston Leite Batista Da Costa, Rafael Fernandes De Mesquita, Vera Lúcia Cruz**

**[ARTIGO] GT 7 Inovação e Empreendedorismo na Gestão Pública**

# Como anda a Inovação? uma análise da cultura de inovação em uma empresa de saneamento básico

## Resumo

Este estudo objetivou analisar os aspectos da cultura de inovação de uma empresa de saneamento básico, a partir da percepção dos seus funcionários. A pesquisa teve natureza quantitativa e descritiva, utilizando como instrumento uma escala de cultura da inovação adaptada a partir do modelo desenvolvido por Dobni (2008), traduzido e validado no idioma português por Ladeira e Lund (2010), e teve como amostra válida 171 respondentes. Foram realizados procedimentos estatísticos para validação do instrumento, e posterior análise dos dados coletados. Os resultados indicam que os funcionários têm boa percepção da cultura da inovação na empresa, principalmente no que tange o espaço para exposição de ideias e sugestões, além de uma auto análise de criatividade positiva, e entendimento do objetivo fim da companhia, entretanto, ainda é preciso fortalecer uma sistemática de avaliação, validação e implementação destas ideias, além de desenvolver melhor os processos de comunicação inovativa.

**Palavras-chave:** Inovação. Cultura de Inovação. Setor Público.

## 1. Introdução

Em um ambiente cada vez mais competitivo e desafiador, a capacidade de encontrar novas soluções e inovar torna-se essencial para a sustentabilidade e manutenção de qualquer organização. Ter a inovação intrínseca e desenvolvida como cultura dentro de uma organização, impacta diretamente no seu desempenho tornando-a apta à sobrevivência e com ampliada capacidade adaptativa a novos contextos (LADEIRA; LUND, 2010; LAVRADO *et al.*, 2020). Os estudos realizados acerca da temática, demonstram que o ambiente propício para o desenvolvimento da inovação está ligado aos aspectos culturais organizacionais e ao processo de sua própria construção, principalmente pelas vantagens competitivas estratégicas assimiladas durante o progresso (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Enquanto no setor privado a capacidade de inovação é determinante para o sucesso, e manutenção da competitividade de mercado, no setor público são as inúmeras transformações em diferentes ordens, e evoluções sociais que exigem dos governos uma postura de inovação no desenvolvimento de seus processos e serviços (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Apesar de não envolver necessariamente a geração de lucro e “competitividade” de mercado, a prestação dos serviços públicos é beneficiada com o aprimoramento dos serviços prestados a sociedade, melhoria na gestão organizacional, melhoria da eficiência e eficácia dos processos, efetividade das políticas desenvolvidas, fortalecimento da confiança dos cidadãos, além da melhor utilização dos recursos (SILVA *et. al*, 2022).

A visão polarizada de que os setores privado e público estão em lados opostos quanto se trata de inovação, tendo o segundo como recluso no assunto, deve ser transposta, na medida que os dois setores são essenciais e complementares para o desenvolvimento global da inovação (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Com a necessidade de compatibilizar o atendimento às necessidades sociais com a escassez de recursos, é indispensável que novas formas de prestação sejam pensadas como forma de

impulsionar a eficiência da administração pública, lembrando que essa prestação é papel do Estado (MARQUES *et al.*, 2020). Dentro deste contexto está o setor de saneamento básico, que dada a sua essencialidade dentro dos serviços públicos, as dimensões do número de usuários que abrange, e todas as metas impostas ao setor pelo Novo Marco Legal do Saneamento (BRASIL, 2020), apresenta uma série de desafios, que requerem o desenvolvimento de novas ideias que resultem em inovações e soluções efetivas (VASCONCELOS, 2019).

Alguns trabalhos que buscam analisar a inovação no setor de saneamento podem ser encontrados na literatura, como os de Gava (2015) e Vasconcelos (2019) que buscam analisar os processos de inovação aberta dentro das companhias de saneamento, o de Venditti e Pamplona (2020) que estudam a cooperação para a inovação, e o de Ribeiro, Bin e Serafim (2022) que estuda as dinâmicas de inovação no setor. Todavia, ainda são poucos os estudos acadêmicos e pesquisas empíricas sobre o tema inovação no âmbito do saneamento (VASCONCELOS, 2019; RIBEIRO; BIN; SERAFIM, 2022), inclusive no que tange a cultura da inovação que não foram identificados durante a pesquisa. Ferreira *et al.* (2015) e, Bispo e Sano (2016), citam que a produção científica no Brasil acerca da cultura da inovação de forma geral, ainda não é difundida a contento.

Deste modo, como forma de intensificar o estudo da cultura da inovação em uma área do serviço público que é essencial e com considerável relevância para a população, sendo reforçado por Ribeiro, Bin e Serafim (2022) que sua ausência nas companhias de saneamento, limitam o papel da inovação nos objetivos da empresa, o presente trabalho objetiva analisar os aspectos da cultura de inovação de uma empresa de saneamento básico, a partir da percepção dos seus funcionários.

Desta maneira, o artigo apresentado buscará ampliar a discussão e o arcabouço acerca do tema, como expôs Ferreira *et al.* (2015), a análise do setor de serviços públicos, pode contribuir para avanços teóricos no campo da inovação na área.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Inovação no setor público**

Vale destacar que é cada vez mais consensual que práticas inovadoras em países onde o setor privado é inovador, e o setor público não, ou vice-versa, não geram todos os resultados positivos potenciais em termos de desenvolvimento social e econômico. É preciso que sejam desenvolvidos arranjos onde sejam criadas condições para que os dois setores trabalhem em prol da potencialização da cultura inovadora, como em uma espécie de simbiose (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Estudos sobre a inovação, confirmam que esta é um meio pelo qual as organizações buscam aumentar sua lucratividade, e que é real a sua necessidade para a manutenção da sustentabilidade

nos mercados, quer sejam melhorando o mercado atual, ou criando novos mercados (SORANZ; D'AMARIO, 2016).

Salienta-se, entretanto, as peculiaridades existentes no setor público, que devem ser balanceadas e consideradas quando se trata do processo inovativo no setor. A aversão ao risco, as incertezas dos resultados, falta de política corporativa, ausência de práticas de fomento, rigidez de regulamentação, baixo nível de integração entre os departamentos, necessidade de atendimento legislativo em todos os processos, atuam como barreiras e devem ser trabalhados de forma a não impedirem o desenvolvimento da inovação no setor, buscando-se sempre incrementar e implementar elementos que melhorem, estimulem e promovam o fluxo de conhecimento individual, sócio-organizacional e tecnológico, que são profundamente relevantes para o processo inovativo (SILVA *et al.*, 2022).

O trabalho seminal de Zien e Buckler (1997) foi essencial para o desenvolvimento tanto metodológico quanto teórico do campo de estudo da cultura da inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; BORBA, 2022; ZIEN e BUCKLER, 1997).

Um dos modelos relevantes da literatura acerca da cultura da inovação, foi o desenvolvido por Dobni (2008). Na proposta do autor, a cultura da inovação é relacionada com a performance dos resultados. Para isso foi desenvolvida uma escala empírica e generalizada a partir de revisão de literatura e análise fatorial. A relevância do modelo vem da atenção disposta na criação da escala, onde o autor deu atenção ao domínio da construção, geração e purificação dos itens. O resultado da pesquisa aponta para uma abordagem multidimensional, onde são indicados sete fatores que mensuram a cultura da inovação. Os fatores são: propensão à inovação organizacional; contexto da implementação; orientação de valor; orientação para o mercado; composição organizacional; aprendizagem organizacional; criatividade e autonomia dos funcionários (LADEIRA; LUND, 2010; BORBA, 2022; DOBNI, 2008).

O trabalho de Dobni (2008) foi basilar para o trabalho desenvolvido por Ladeira e Lund (2010) em território nacional. Os autores examinaram a aplicabilidade do instrumento criado por Dobni (2008) para investigar a cultura da inovação, e avaliaram a aplicabilidade da escala desenvolvida, no setor bancário nacional. Os autores realizaram uma pesquisa descritiva, onde foi realizada análise fatorial dos dados coletados.

Ressalta-se ainda em âmbito nacional, um trabalho similar ao de Dobni (2008), realizado por Bruno-Faria e Fonseca (2015), que intencionou desenvolver uma escala de cultura de inovação que fosse abrangente, com uma visão sistêmica e estratégica, a partir da análise da literatura sobre a temática e de escalas com propósito semelhantes (BORBA, 2022). Os autores citam, inclusive,

que o modelo de cultura de inovação proposto por Dobni (2008) contribuiu significativamente para a proposta apresentada (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2015).

Além dos estudos acerca da cultura da inovação, com cunho genérico ou voltado para o setor privado, ressalta-se ainda pesquisas que abordam diretamente a inovação nas organizações públicas (BORBA, 2022). A partir dos anos 80, com a New Public Management (NPM) ou em português, Nova Administração Pública, a inovação no setor público passou a ser discutida de forma mais sistemática, o que representou um marco expressivo, e pressuposto inicial para as discussões e estudo acerca do tema (SILVA *et al.*, 2022).

No país ainda há diversas lacunas a serem preenchidas no desenvolvimento acadêmico e literário acerca do tema (BORBA, 2022; SILVA *et al.*, 2022), como exposto por Ferreira *et al.* (2015) o estudo da inovação com foco no setor público, é relevante, visto a contribuição para o fortalecimento e desenvolvimento deste campo teórico. Entretanto, já se constata produções no âmbito nacional, que relacionam a inovação com o ambiente público. Trabalhos desenvolvidos por Brandão e Bruno-Faria (2013), Ferreira *et al.* (2014), Sousa *et al.* (2015), Silva *et al.* (2022) focam no levantamento da evolução das produções científicas acerca da temática. Pode-se citar ainda uma obra organizada por Cavalcante, Camões, Cunha e Severo (2017), que reuniu vários trabalhos acerca da temática no Brasil.

A aplicação da teoria da inovação na prática do setor público, deve ser acompanhada de uma avaliação de riscos, da adesão à missão da organização, e dos impactos sociais da mudança, levando em conta a supremacia do interesse público (OLIVEIRA; SANTOS JÚNIOR, 2017).

Para a aplicação prática da inovação, dada a sua complexidade e características multifacetadas, é primordial a efetivação de uma cultura organizacional que estimule e facilite os processos e desenvolvimento inovativo, estando diretamente ligada com mudanças no negócio, gerando valor para o usuário final, quer através do oferecimento de novos produtos, ou o aperfeiçoamento dos já existentes, ou ainda a partir de melhoria em seus processos (MARQUES *et al.*, 2020; PADILHA, 2021).

## 2.2 Cultura organizacional

A compreensão de que a cultura organizacional é determinante na performance organizacional e fator imprescindível de sucesso, vem desde os anos 50, quando se intensificaram os estudos sobre a temática, e é considerada indispensável na operacionalização e implementação de estratégias de negócios (SORAN; D'AMARIO, 2016).

Uma cultura organizacional bem definida facilita o desenvolvimento das organizações, visto que seus valores estão intrínsecos em todos os níveis hierárquicos. Quando da chegada de novos funcionários há uma maior facilidade na adoção dos valores e normas institucionais, dado

que esses são vistos como características da organização, inclusive por pessoas externas à esta (PADILHA, 2021). Um padrão de parâmetros de comportamento é criado subjetivamente, indicando qual tipo de comportamento é desejado, encorajando estes, e qual comportamento é reprovável, sendo esses censurados (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Diversos autores sugerem uma correlação positiva forte entre a cultura organizacional e o êxito a partir da inovação (SORAN; D'AMARIO, 2016; DOBNI, 2008; LAVRADO *et al.*, 2020).

A conceituação da cultura da inovação ainda se encontra em processo de construção e delimitação, surgindo da fusão e análise da relação entre os conceitos de inovação e cultura organizacional. Vale destacar, que os fatores existentes que compõem tal cultura podem incentivar ou barrar o desenvolvimento da inovação dentro da organização (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2015). Desta forma a inovação deve ser estimulada por características da cultura organizacional, visto que esta tem o poder de influenciar o comportamento dos funcionários, os guiando a aceitar ou não os valores e objetivos organizacionais (PADILHA, 2021).

Os estudos desenvolvidos acerca da cultura da inovação, não a definem como um constructo único, porém, foram identificados e descritos pelos diversos estudiosos e especialistas, vários fatores e dimensões que estão intrinsecamente ligados na formação de uma cultura voltada para a inovação.

Dobni (2008), traz em sua abordagem multidimensional, que a inovação é resultante de várias atividades inter-relacionadas, e que é a cultura que funciona como fio condutor na união destas. A relação entre cultura da inovação e desempenho dos resultados se dá pelo fato de que no ambiente organizacional, a inovação é expressa por comportamentos, ações e atitudes que estão ligadas a ações concretas, que geram novas ideias, produtos ou serviços (PADILHA, 2021; LADEIRA; LUND, 2010)

Nacionalmente, Bruno-Faria e Fonseca (2014), desenvolveram um trabalho a partir da análise de artigos, acerca da temática, e identificaram uma forte relação entre cultura organizacional e inovação. O estudo apontou a complexidade de fatores que envolvem a cultura da inovação, mostrando o quão desafiante é a busca de consenso sobre o tema.

Quando afunilado o foco para trabalhos de cultura da inovação no setor público, não são encontrados com facilidade artigos que tenham esse enfoque, entretanto, em trabalhos relacionados à inovação no setor público, são citados os proveitos do desenvolvimento de uma cultura da inovação, assim como os desafios para fazê-lo. Isidro-Filho (2017) cita que há impactos positivos sobre o clima organizacional, melhoria nas condições de trabalho e na satisfação dos colaboradores. Todavia, para alcançar essas benesses, existe a necessidade de ultrapassar as barreiras como a cultura de excesso burocrático, gerar o empoderamento dos gestores, criar uma

cultura que encoraje a experimentação dentro do setor público, além da valorização do aprendizado (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2017; TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017; SILVA; BUVINICH, 2017).

Cavalcante e Camões (2017), reforçam a necessidade da institucionalização nos órgãos públicos da pauta da inovação no setor público, como forma de consolidá-la.

### 3. Metodologia

Para o desenvolvimento da pesquisa o instrumento utilizado foi *survey* com uma escala de cultura da inovação adaptada a partir do modelo desenvolvido internacionalmente por Dobni (2008), sendo traduzido e validado no idioma português por Ladeira e Lund (2010) por meio de uma aplicação da escala junto ao setor bancário. No presente estudo, a aplicação se dá em uma empresa de saneamento básico localizada no Estado do Ceará, que por meio da percepção de seus funcionários evidenciará sua percepção sobre a cultura da inovação na organização.

Bruno-Faria e Fonseca (2015), ressaltam em seu trabalho que a forma como Dobni (2008) disponibiliza os itens dos instrumentos de trabalho, facilita a aplicação futura, o que ocorre no presente artigo.

O questionário aplicado contou com 23 afirmativas divididas segundo os fatores, propensão à inovação organizacional (04), composição organizacional (05), aprendizagem organizacional (04), criatividade e autonomia dos funcionários (03), orientação de valor (03), contexto organizacional (04). As afirmativas foram avaliadas por meio da Escala *Likert* de 5 pontos, sendo distribuídas em: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3 - Nem discordo, nem concordo, 4 - Concordo parcialmente e 5 - Concordo totalmente.

Abaixo apresenta-se o Quadro 1, que expõe os fatores da cultura da inovação trabalhados neste estudo e uma breve conceituação destes.

Quadro 1 - Apresentação dos fatores

Fator	Conceito
Propensão à inovação organizacional	Avalia como a empresa ou setor está estabelecida para buscar e implementar um modelo sustentável de inovação. Diretamente ligada a mensuração da interligação da missão, visão, valores, objetivos e estratégias operacionais dentro dos processos.
Composição organizacional	Pondera sobre o engajamento dos funcionários quanto o processo de inovação, a interação entre eles e a forma como contribuem com a organização.
Aprendizagem organizacional	Avalia como os treinamentos fornecidos aos funcionários se alinham com o estímulo à inovação.
Criatividade e autonomia dos funcionários	Associada ao grau de liberdade que os funcionários têm para tomar decisões, associada à capacidade destes de se tornarem criativos no ambiente de trabalho.
Orientação de valor	Relacionado ao grau em que os funcionários estão envolvidos com a criação de valor percebido pelo cliente final.
Contexto Organizacional	Avalia como os recursos empresariais são empregados para o alcance dos objetivos estratégicos.

Fonte: Adaptado de Ladeira e Lund (2010).

Além das afirmativas sobre cultura da inovação, o questionário também possuiam questões de identificação dos entrevistados, como: Idade, vínculo empregatício e tempo de serviço.

Vale dizer que o fator orientação para o mercado não foi trabalhado neste artigo, buscando uma melhor adaptação do questionário ao público respondente.

A coleta de dados foi realizada utilizando o aplicativo Google Forms® devido a maior facilidade de envio, e disposição dos dados após a coleta. Os formulários eram enviados através do *Whatsapp* diretamente para os respondentes, evitando o envio em grupos, visto a baixa efetividade de retorno que ocorre nessa modalidade. O período de coleta ocorreu entre 31 de março e 21 de outubro de 2022 e obteve 177 respondentes, entre funcionários próprios e terceirizados.

Os respondentes eram todos funcionários da empresa objeto do estudo, podendo ter como vínculo empregatício serem funcionários próprios, ou terceirizados, de modo que todos desempenhavam funções administrativas ou de apoio. Neste momento não foi considerado para a resposta ao questionário o corpo funcional operacional.

Após a coleta dos dados e tabulação, foi realizada a transferência dos dados para o software estatístico IBM SPSS Statistics®, versão 21, sendo este utilizado para a análise nos procedimentos de análise multivariada e estatística descritiva.

Com a finalidade de validar os dados coletados, a partir do instrumento utilizado e a confiabilidade da amostra pesquisada, foi realizada a purificação da base de dados, excluindo da amostra possíveis *outliers*, por meio do teste Z-score (FETTERMANN *et al.*, 2015). Na sequência foi analisada a normalidade dos dados, por meio da assimetria e curtose (CARVALHO, 2014; KLINE, 2015), posteriormente a consistência e confiabilidade dos dados a partir do *Alpha de Cronbach* (HAIR Jr. *et al.*, 2014; MÂROCO, 2010) e por fim foi observada a análise de multicolinearidade, com base na correlação de *Pearson* (HAIR Jr. *et al.* 2014).

Posterior à validação dos dados, foi realizada a análise descritiva dos dados em relação à percepção do grupo investigado sobre a cultura de inovação no grupo de respondentes investigado. Iniciando a análise caracterizando os respondentes da pesquisa, seguido da observância das frequências das variáveis de cada um dos fatores que versam sobre cultura de inovação e finalizando com o teste Anova que avaliou a cultura de inovação em relação às diferentes características dos respondentes. Além das observações feitas na análise de correlação que investigou as relações entre as variáveis em diferentes fatores.

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Validação do instrumento**

Na fase de validação do instrumento, buscou-se a purificação da base de dados, não sendo identificado nenhum *missing*. Com o auxílio do software IBM SPSS Statistics®, foi realizado a análise da existência de *outliers*, a partir do método do Z-score com a exclusão de 6 respondentes, sendo 171 casos a amostra válida considerada no estudo.



Analisou-se posteriormente a assimetria e a curtose para averiguação da normalidade dos dados. Conforme análise, foram obtidos valores de assimetria inferiores a 3, e de curtose inferiores a 5, valores desejáveis para se pressupor a normalidade entre os dados.

Na validação das variáveis, verificou-se ainda, através do *Alpha de Cronbach*, a consistência entre as múltiplas medidas das variáveis, tendo como aceitáveis resultados com valores acima de 0,6. De acordo com a tabela 2, os resultados do *Alpha de Cronbach* são satisfatórios, com exceção do fator de criatividade e autonomia dos funcionários, com valor *alpha* de 0.597, porém, próximo ao limite de 0,6. Os fatores de Aprendizagem Organizacional, Orientação de Valor e Contexto Organizacional, obtiveram valores acima de 8, demonstrando uma alta consistência interna.

Tabela 2 - *Alpha de Cronbach* por fator

Fator	$\alpha$ - Cronbach	nº de itens	Fator	$\alpha$ - Cronbach	nº de itens
PIO - Propensão a Inovação Organizacional	0.628	4	CAF - Criatividade e Autonomia os Funcionários	0.597	3
CO - Composição Organizacional	0.799	5	OV - Orientação de Valor	0.829	3
AO - Aprendizagem Organizacional	0.842	4	CTO - Contexto Organizacional	0.824	4

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Após a avaliação da confiabilidade simples, foi realizada a análise da Correlação de *Pearson*. A análise da correlação de *Pearson* busca a relação entre as variáveis estudadas, quanto maior o valor encontrado, mais forte é a relação entre as variáveis. Entretanto, valores muito altos podem indicar multicolinearidade, que é uma associação muito forte entre as variáveis, a ponto de torná-las redundantes (MARÔCO, 2010). Hair Jr. *et al.* (2014) indicam que valores a partir de 0,70 trazem indícios de multicolinearidade. Na análise não houveram valores superiores a 0,7, indicando assim que não há multicolinearidade entre as variáveis medidas no presente estudo.

Analisando-se a correlação de *Pearson*, identifica-se ainda uma forte relação entre algumas variáveis de diferentes fatores, o que mostra coesão dentro do questionário. A variável AO4 - Sou encorajado a aplicar o conhecimento que recebo, tem forte correlação com CO5 - Eu me sinto recompensado pelas atividades que desempenho, tendo valor de 0,606, e com OV3 – Eu tenho liberdade para desenvolver as respostas adequadas, com valor de 0,602. Em ambientes em que há o encorajamento para o desenvolvimento do funcionário com possibilidade que este participe ativamente dos processos resolutivos, o chamado *empowerment*, gera-se uma recompensa que vai além dos benefícios remuneratórios, como o de sensação de autoestima, autodesenvolvimento, motivação e percepção de valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido (MAFACIOLLI; DIEHL, 2018).

A variável CTO3 - Na minha empresa as ideias fluem naturalmente no dia a dia, teve uma boa correlação com outras variáveis, o qual pode-se destacar OV3 - Eu tenho liberdade para desenvolver as respostas adequada, com 0,607 e CAF2- Os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias, com 0,579. Em um ambiente em que há autonomia para que os funcionários possam se desenvolver, o processo criativo e inovador flui de forma mais natural, sendo incorporado na cultura da organização (TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017). Para Ahmed (1998) as organizações com maior potencial inovador são as que detêm uma cultura que permite o desenvolvimento da criatividade e que concede aos agentes organizacionais o amadurecimento de sua capacidade para inovar na solução de problemas e no melhoramento dos processos existentes.

A variável A01 - Há na empresa desenvolvimento de novas habilidades para inovação, tem boa correlação com a variável CT02 - A empresa está preparada para desenvolver novos serviços, com valor de 0,568. Percebe-se aqui a relação entre o desenvolvimento de novas habilidades, que reflete na capacidade de inovação, com o desenvolvimento de novos serviços e produtos (TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017). Coadunando, Jacinto e Viera (2008), trazem que o desenvolvimento de competências e habilidades em um processo de aprendizagem coletiva, é essencial para o sucesso da implantação de inovações.

#### 4.2 Aspectos da cultura de inovação

Para análise dos fatores da cultura da inovação que obtiveram maior destaque na percepção dos funcionários, respondentes do questionário, utilizou-se de uma verificação da frequência da Escala *Likert*, como exposto abaixo na tabela 5.

Tabela 5 – Frequência das variáveis por fator

Variáveis	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nem Discordo, Nem Concordo		Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Propensão a Inovação Organizacional</b>										
PIO1	0	0	6	3.5	19	11.1	54	31.6	92	53.8
PIO2	4	2.3	1	0.6	24	14	43	25.1	99	57.9
PIO3	0	0	3	1.8	23	13.5	62	36.3	83	48.5
PIO4	3	1.8	18	10.5	49	28.7	57	33.3	44	25.7
<b>Composição Organizacional</b>										
CO1	2	1.2	9	5.3	42	24.6	75	43.9	43	25.1
CO2	2	1.2	17	9.9	34	19.9	66	38.6	52	30.4
CO3	12	7	18	10.5	44	25.7	53	31	44	25.7
CO4	9	5.3	17	9.9	47	27.5	62	36.3	36	21.1
CO5	11	6.4	11	6.4	36	21.1	62	36.6	51	29.8
<b>Aprendizagem Organizacional</b>										
AO1	8	4.7	18	10.5	43	25.1	67	39.2	35	20.5
AO2	20	11.7	31	18.1	43	25.1	49	28.7	28	16.4
AO3	6	3.5	13	7.6	48	28.1	60	35.1	44	25.7
AO4	5	2.9	15	8.8	41	24	64	37.4	46	26.9
<b>Criatividade e Autonomia dos Funcionários</b>										
CAF1	1	0.6	5	2.9	35	20.5	69	40.4	61	35.7
CAF2	6	3.5	11	6.4	32	18.7	65	38	57	33.3

CAF3	3	1.8	7	4.1	60	35.1	68	39.8	33	19.3
<b>Orientação de Valor</b>										
OV1	1	0.6	10	5.8	48	28.1	68	39.8	44	25.7
OV2	8	4.7	16	9.4	67	39.2	53	31	27	15.8
OV3	9	5.3	16	9.4	42	24.6	63	36.8	41	24
<b>Contexto Organizacional</b>										
CTO1	4	2.3	17	9.9	50	29.2	67	39.2	33	19.3
CTO2	4	2.3	23	13.5	32	18.7	70	40.9	42	24.6
CTO3	5	2.9	14	8.2	41	24	68	39.8	43	25.1
CTO4	0	0	3	1.8	24	14	58	33.9	86	50.3

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De maneira geral há um bom nível de concordância com as afirmativas apresentadas. É possível observar ainda na tabela 1 que trata da estatística descritiva dos dados, que todas as médias são maiores que 3, com alguns itens inclusive tendo média maior que 4, demonstrando que há um senso coletivo quanto às afirmativas propostas.

Quando se analisa a distribuição de frequência na tabela 5, percebe-se que as variáveis do fator Propensão a inovação tem um maior nível de concordância por parte dos respondentes. As variáveis PIO1 - A inovação tem um valor fundamental na minha empresa, e PIO3 - Na minha empresa o modelo de negócios permite uma visão estratégica, não tiveram nenhum respondente que discorda totalmente, e juntas com a variável PIO2 - Em minha opinião, inovação é uma cultura e não uma palavra, tiveram as 3 mais de 80% entre respondentes que concordam parcial ou totalmente. Apenas a afirmativa PIO4 – Os meus superiores transmitem efetivamente a mensagem de inovação, obteve um nível de concordância abaixo de 60%. Supõe-se a partir desta análise, que na visão dos funcionários, de modo geral a empresa tem a inovação como algo incutido em seus valores e que está ligado a forma como a empresa guia o negócio, e se planeja estrategicamente, entretanto, ainda é necessário um melhor desenvolvimento na forma como a mensagem é repassada dos gestores para os demais níveis.

Modelos de negócios que permitam criar valor, ao mesmo tempo em que organiza mecanismos para usufruir deste valor criado, devem ser a forma como as organizações públicas conduzem seus processos inovativos (LAVRADO *et al.*, 2020), considerando ainda a inovação como um tema estratégico para a administração pública no oferecimento de serviços, criando a percepção de valor por parte dos envolvidos, tanto interna, quanto externamente (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2017; ISIDRO-FILHO, 2017). Bruno-Faria e Fonseca (2014) destacam ainda, a importância de se reforçar pressupostos, valores e crenças na construção de uma cultura da inovação.

Quanto a efetivação da mensagem da inovação, a sensibilização por parte dos gestores, e a base de comunicação mínima são necessárias para favorecer o diálogo da inovação dentro da organização (SILVA; BIVINICH, 2017). Isidro-Filho (2017), reforça a necessidade de que os

gestores públicos mobilizem esforços para que a inovação possa de fato ser compreendida, difundida e implementada no setor público.

O fator Criatividade e Autonomia também teve bom nível de concordância, com as afirmativas CAF1 - Eu me considero uma pessoa criativa e inovadora dentro da empresa, e CAF2 - Os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias, totalizando mais de 70% cada uma entre concordo parcial e totalmente entre os respondentes. Infere-se com isso que a visão que os funcionários têm de si mesmo em relação a organização e do espaço que a organização dá para esses se expressarem estão em concordância.

Vale destacar que um ambiente aberto para a criatividade é essencial para a geração e implementação de inovações na administração pública (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Todavia, Silva e Buvinich (2017), destacam que além da criação da oportunidade para a geração de ideias para a inovação, é importante a institucionalização de uma sistemática de avaliação e apoio à implantação destas, como forma de promover uma percepção de valor para o contexto organizacional.

O outro parâmetro deste fator faz referência ao risco, CAF3 - Eu vejo a incerteza como uma oportunidade e não como um risco, e teve um grande número de respondentes que nem concordam e nem discordam da afirmativa. Diversos autores, trazem a problemática da aversão ao risco no setor público, como um impeditivo da criatividade, muitas vezes gerado por uma estrutura rígida, que condena a incerteza, e a busca excessiva pela previsibilidade e controle burocrático (CUNHA, 2017; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2017; LAVRADO *et al.*, 2020; SILVA *et al.*, 2022).

No fator Contexto organizacional, a afirmativa CTO4 - Nós desenvolvemos produtos e serviços direcionados aos clientes, mais de 50% dos respondentes concordando totalmente, e nenhum discordando totalmente. Presume-se que devido a essencialidade do serviço prestado, e da importância deste para a manutenção da saúde e da rotina dos usuários, é percebido e compreendido pelos funcionários a ligação do que é produzido com a finalidade que é o atendimento das necessidades dos clientes. O entendimento do objetivo fim do negócio é basilar. Todo o serviço existe com a finalidade de atender uma necessidade, e nesse contexto é pertinente que além deste entendimento, a busca de novas soluções para problemas já conhecidos e novas formas de lidar com adversidades ainda não confrontadas, adotando novas formas de agir e interagir com a sociedade façam parte das ações dos agentes públicos (SILVA; BUVINICH, 2017).

Entretanto, dentro do mesmo fator, no item CTO2 - A empresa está preparada para desenvolver novos serviços, houve um dos maiores percentuais de discordância com 15,8%. Admite-se que parte deste pensamento advinha do fato de o negócio fim da empresa ser bem

definido, não sendo percebido por alguns colaboradores possibilidades de ampliação de nichos e de serviços agregados aos já existentes.

Em relação aos fatores com menor concordância destaca-se o de Composição organizacional, com os itens CO3 - Estou envolvido no planejamento estratégico da minha empresa, e CO4 - Na minha empresa a comunicação é aberta e honesta, o qual tiveram algumas das maiores faixas de discordância, e de pessoas que nem concordam e nem discordam. É pertinente destacar que é a partir da comunicação interna que as informações necessárias são compartilhadas e que se articula as atividades para o atingimento das metas e objetivos organizacionais, sendo, portanto, o ponto de partida para o alinhamento do discurso da organização, entretanto, é sabido que desenvolvê-la de forma eficiente não é fácil ou simplista (MONTEIRO; KULH; ANGNES, 2021). Bruno-Faria e Fonseca (2015) ressaltam a importância da comunicação transparente e de confiança para a inovação. Soma-se aqui o exposto na análise do parâmetro PIO4 - Os meus superiores transmitem efetivamente a mensagem de inovação, que também obteve baixo nível de concordância.

No fator Orientação de valor, 14% dos respondentes não concordaram com as afirmativas dos itens OV2- Eu recebo informações necessárias de como criar valor, e OV3 - Eu tenho liberdade para desenvolver as respostas adequadas, tendo inclusive, o item OV3 menos de 50% de concordância dos respondentes. Percebe-se aqui uma relação com os itens do fator de Composição organizacional. Inclusive, pela correlação de *Pearson*, tem-se os valores de 0,566 entre CO4 e OV2 e 527 entre CO4 e OV3. Pode-se supor a partir destes resultados, que dentre os parâmetros analisados, melhoria nas práticas de comunicação da organização deve ser tratado como uma das prioridades a serem trabalhadas dentro do desenvolvimento e fortalecimento de uma cultura da inovação. Dado que foi considerado que a empresa tem uma boa abertura para que os funcionários possam expressar suas ideias no fator Criatividade e Autonomia (CAF2), isso pode indicar que é preciso melhor desenvolver formas de efetivar as inovações sugeridas.

Realizou-se ainda o teste de Análise de Variância – ANOVA, para verificar possíveis diferenças entre as respostas de acordo com as características dos grupos de respondentes. Em relação ao perfil dos respondentes, tem-se que faixa etária que compreende a maior parte dos participantes foi de 30 a 39 anos com 43,3%. Em relação ao vínculo empregatício, a maior quantidade de respondentes foram os terceirizados (57,3%). Quanto ao tempo de serviço, foi possível perceber que mais de 66% dos respondentes tem pelo menos 6 anos de companhia e mais de 30% possuem mais de 10 anos, permitindo perceber que o público respondente acompanhou as diversas fases da empresa, e com isso estão aptas a realizar um feedback quanto a cultura da inovação na companhia.

O parâmetro da análise do ANOVA indica que existirá diferença entre os grupos se o Teste F for significativo ao nível de 0,05 (PAESE; CATEN; RIBEIRO, 2001). Os resultados obtidos encontram-se descritos na tabela 6.

Tabela 6 -Teste Anova

Variável	Vínculo				Idade				Tempo de Serviço			
	Σ Quad.	Quad. Médio	F	Sig.	Σ Quad.	Quad. Médio	F	Sig.	Σ Quad.	Quad. Médio	F	Sig.
PIO1	2.914	2.914	4.463	.036	2.236	.745	1.121	.342	4.041	.808	1.221	.301
PIO2	.221	.221	.265	.607	11.389	3.796	4.882	.003	9.144	1.829	2.284	.049
PIO3	.610	.610	1.028	.312	3.187	1.062	1.815	.146	5.929	1.186	2.059	.073
PIO4	.168	.168	.161	.689	.585	.195	.184	.907	3.541	.708	.672	.645
AO1	.025	.025	.022	.882	6.594	2.198	1.949	.124	14.995	2.999	2.750	.021
AO2	13.184	13.184	8.840	.003	2.120	.707	.449	.719	14.914	2.983	1.966	.086
AO3	.721	.721	.663	.417	1.785	.595	.544	.653	3.085	.617	.561	.730
AO4	.616	.616	.572	.451	.477	.159	.146	.932	7.707	1.541	1.454	.208
CAF1	1.747	1.747	2.415	.122	1.011	.337	.458	.712	2.298	.460	.623	.682
CAF2	.309	.309	.282	.596	2.804	.935	.854	.467	11.114	2.223	2.101	.068
CAF3	.518	.518	.659	.418	4.978	1.659	2.158	.095	6.242	1.248	1.620	.157
OV1	.478	.478	.593	.442	2.370	.790	.982	.403	5.438	1.088	1.367	.239
OV2	.025	.025	.024	.878	.826	.275	.262	.852	6.375	1.275	1.240	.293
OV3	.004	.004	.003	.957	.326	.109	.088	.967	6.064	1.213	.996	.422
CTO1	.403	.403	.417	.519	.815	.272	.278	.841	3.796	.759	.783	.563
CTO2	.725	.725	.653	.420	1.235	.412	.367	.777	3.036	.607	.540	.746
CTO3	1.343	1.343	1.306	.255	.858	.286	.274	.844	5.856	1.171	1.141	.341
CTO4	.834	.834	1.370	.243	1.539	.513	.839	.474	5.346	1.069	1.795	.117

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Observa-se que existe em relação ao parâmetro PIO1 - A inovação tem um valor fundamental na minha empresa, diferença de acordo com o vínculo. Verificou-se que houve uma maior concordância dos funcionários terceirizados com essa afirmativa. Enquanto entre os funcionários próprios houve uma quase que equiparação entre concordo parcialmente e totalmente, entre os funcionários terceirizados, a maior parte deu nota 5 para o requisito em questão. Essa diferença pode estar associada a percepção de parte dos funcionários próprios, de que ainda há uma margem para o amadurecimento da inovação quanto valor na empresa.

No parâmetro PIO2 - Em minha opinião, inovação é uma cultura e não uma palavra, apontou-se diferença nas respostas de acordo com a idade e com o tempo de serviço. Ao analisar-se os dados, verificou-se que os respondentes dentre a faixa etária de 30 a 39 anos, tiveram uma menor hegemonia entre seus feedbacks, tendo respostas em todos os pontos da Escala *Likert* apresentada, o que não ocorre nas demais faixas etárias. O mesmo ocorre em relação ao tempo de serviço, apesar de que com menos intensidade, pôde-se perceber que funcionários com tempo de serviço entre 2 e 10 anos também foram menos consensuais nesse parâmetro.

No parâmetro AO1 - Há na empresa desenvolvimento de novas habilidades para inovação, a diferença entre os grupos foi de acordo com o tempo de serviço. Em linhas gerais os funcionários

de maior tempo concordam com a afirmativa (todos entre 3 e 5). Houve um percentual maior de discordância, dos funcionários que têm entre 02 e 05 anos de empresa, seguido pelos de 06 a 10 anos. De forma genérica pode-se pressupor que funcionários com maior tempo de serviço na companhia, tiveram mais tempo e possibilidades de desenvolver habilidades, acompanhando a evolução da empresa ao longo do tempo, e atuando em diferentes setores e situações, necessitando desenvolver estas habilidades.

Carvalho, *et al.* (2015) trazem que treinamentos e reciclagens devem ser constantes no serviço público, como forma de capacitar os funcionários a atingir os objetivos estratégicos. Reforçam ainda que devem ser criadas estratégias de alocação eficiente das pessoas e efetiva identificação da capacidade dos funcionários, inclusive como forma de motivação por parte dos servidores. Cavalcante e Camões (2017) corroboram quando dizem que para a promoção de uma cultura da inovação é necessário que se explore ao máximo os diferentes conhecimentos e habilidades do corpo funcional como forma de potencializar a capacidade criativa.

Quanto ao parâmetro AO2 - Participo de treinamento para apoiar a inovação da empresa, houve grande discordância entre os respondentes de acordo com o vínculo. Enquanto entre o grupo de funcionários próprios a maioria concorda parcial ou totalmente com a afirmativa, entre os terceirizados há uma maior discordância. Na tabela 5 de frequência, identifica-se que de todos os parâmetros esse foi o de maior porcentagem de discordância geral com 11,7% e 20 respostas na Escala *Likert* 1, sendo que destas 19 são do grupo de empregados terceirizados).

É válido esclarecer que existe na companhia, dentro das práticas de desenvolvimento de pessoas, quase que uma obrigatoriedade de uma carga horária mínima em participação em capacitações por parte dos funcionários próprios, inclusive como critério para promoção, o que não é exigido dos funcionários terceirizados. Dentro dessa política, a companhia oferta diversos cursos e treinamentos que em muitos casos é estendido aos funcionários terceirizados, porém, de forma geral o principal público são os funcionários próprios. Rodrigues (2016) e Pimenta (2017), expõem em seus trabalhos, reivindicações parecidas por parte dos trabalhadores terceirizados de seus objetos de pesquisa, onde estes mostram-se insatisfeitos com os níveis de disponibilização de treinamento. Pimenta (2017) ainda reforça a necessidade de uma melhor gestão neste aspecto, visto o convívio cotidiano destes funcionários dentro das repartições e a relevância cada vez maior dos serviços prestados por eles para a população.

## **5. Considerações finais**

O estudo objetivou analisar os aspectos da cultura de inovação de uma empresa de saneamento básico, a partir da percepção de seus funcionários. Portanto, em relação aos pontos fortes da companhia entende-se que se tem a percepção da inovação como valor para a empresa,

porém, com margem para o amadurecimento deste conceito dentro da organização. Visualiza-se também espaço e abertura para que ideias e sugestões sejam expostas, contudo, é importante fortalecer ainda uma sistemática de avaliação, validação e implementação destas ideias. Existe por parte dos funcionários uma auto análise positiva, onde estes se consideram criativos e inovadores dentro da organização, e ainda um entendimento do objetivo fim do negócio, onde se percebe que o produzido é direcionado a uma demanda dos clientes.

Como ponto relevante a ser trabalhado, destaca-se a comunicação, onde tem-se os maiores percentuais de não concordância, reforçando a necessidade de que esta seja desenvolvida de forma clara, honesta, e que seja perpassada por todos os níveis. Em relação às diferenças de respostas entre os grupos de respondentes, não há diferenças destacadas, porém, fica evidente a percepção dos funcionários terceirizados quanto a forma que são preparados para a inovação através de treinamentos, o que abre margem para uma análise mais aprofundada sobre a situação.

Entende-se ainda a relação existente entre os diversos fatores apresentados, e que para o desenvolvimento de uma cultura da inovação forte, estes devem ser trabalhados de forma conjunta, potencializando assim as benesses trazidas por esta.

Com relação à contribuição acadêmica, o estudo contribuiu com o desenvolvimento e aprofundamento da temática da cultura da inovação no setor público, principalmente no que tange o setor de saneamento. Todavia, como limitações pondera-se que para o desenvolvimento da pesquisa não foram considerados funcionários de funções operacionais. As generalizações acerca dos resultados também são limitadas, visto a amostra da pesquisa não ser probabilística, apesar de seguir a proposta de Hair Jr. *et al.* (2009) de ter de 5 a 10 respondentes por variável observável.

Como sugestões de trabalhos futuros, indica-se a realização de pesquisas utilizando instrumentos como o de Dobni (2008) ou Bruno-Faria e Fonseca (2015) em outros setores do serviço público. Pesquisas futuras nesse sentido, podem identificar outros fatores que retratem a cultura da inovação no setor público brasileiro. Como forma de ampliar o arcabouço de assuntos correlatos identificados durante a realização deste estudo, indica-se pesquisas com foco na comunicação assim como também o *empowerment* nas organizações públicas e o impacto destes temas na cultura da inovação.

## **Referências**

AHMED, K. P. (1998). Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, 1(1), 30-43.

BISPO, D. A.; SANO, H. **Análise da produção científica sobre inovação na gestão pública disponível na base de dados da biblioteca digital de teses e dissertações (BDTD)**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016. São Paulo. Anais [...]. São Paulo: SemeAd, 2016.



BORBA, G. A. **Modelos de Análise da Cultura de Inovação em Organizações Militares: Avanços e Limitações da Literatura**. IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG, 2022.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BRANDÃO; S. M.; BRUNO-FARIA; M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 145-164.

BRASIL. **LEI Nº 14.026, DE 15 DE JULHO DE 2020**. Atualiza o marco legal do saneamento. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/114026.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114026.htm). Acesso em: 10 Out. 2022.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Medida da Cultura de Inovação: Uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 56-81, jul./set. 2015 .

CARVALHO, L. C. **The influence of the supply chain agents on the new product development's performance: an analysis based on the multi-group moderation**. 2014. 196 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

CARVALHO, P. A. S. *et al.* **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. XII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2015.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. S.; CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. S. Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 249-260.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. 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, 2017. p. 15-32.

CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 43-58.

DE GUIMARÃES, J. C. F. *et al.* The journey towards sustainable product development: why are some manufacturing companies better than others at product innovation? **Technovation**, p. 102239, 2021.

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, p. 539-559, 2008.

FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1.207-1.227, set./out. 2014.

FERREIRA, V. R. S. *et al.* Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.4 p. 99-118, out./dez. 2015.

FETTERMANN, D. F. *et al.* Uma sistemática para detecção de fraudes em empresas de abastecimento de água. **Interciencia**, v. 40, n. 2, p. 114-120, 2015.

GAVA, E. **Inovação aberta em serviços públicos: um estudo no setor de saneamento básico no Brasil**, 2015. Dissertação. (Mestrado em administração de empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Hellaby Hall: Pearson, 2014.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 165-178.

JACINTO, N. M. F.; VIEIRA, A. O Desenvolvimento de Competências para Inovação Tecnológica e Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 2, p. 1-18, jul./ago. 2008.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 5. ed. New York: Guilford publications, 2015.

LADEIRA, W. J.; LUND, C. Avaliação da cultura da inovação no setor bancário brasileiro. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 7, n. 8, p. 121-144, jul./dez. 2010.

LAVRADO, F. P. *et al.* Inovação e Cultura Organizacional: Características presentes em culturas de inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 88-106, jan./abr. 2020.

MAFACIOLLI, D.; DIEHL, L. Empowerment: uma ferramenta para equipes de projetos de alta performance. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 4-20, 2018.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais**: fundamentos teóricos, software e aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.

MARQUES, B. N. *et al.* Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas. **Cadernos de Prospecção** – Salvador, v. 13, n. 4, p. 1069-1087, setembro, 2020.

MONTEIRO, C.; KUHL, M. R.; ANGNES, J. S. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.26, número 1, p. 26-56, 2021.

OLIVEIRA, L. F.; SANTOS JÚNIOR, C. D. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. In: CAVALCANTE, P. *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 34-42

PADILHA, C. K. Pesquisa quantitativa e sua utilização nos estudos da cultura de inovação: análise do método: use of quantitative research in innovation culture studies. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2021

PAESE, C.; CATEN, C. T.; RIBEIRO, J. L. D. (2001). **Aplicação da análise de variância na implantação do CEP**. Production, 11(1), 17-26.

PIMENTA, B. L. **A promoção de políticas de gestão de pessoas para trabalhadores terceirizados da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais**. 2017. 66 p. Monografia - Graduação em Administração Pública. – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Belo Horizonte, 2017.

RIBEIRO, B. C.; BIN, A.; SERAFIM, M. P. **Innovation dynamics of the state basic sanitation companies**. Technical Article - Eng Sanit Ambient. v.27 n.2, p.305-314, mar/abr 2022.

RODRIGUES, R. F. **O funcionário terceirizado: a gestão de pessoas no âmbito da MPE terceirizada. Um estudo de caso das contratadas pelo IFSP**. 2016. 109 p. Dissertação – Mestrado em Administração – Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo, 2016.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984.

SILVA, M. R. S. *et al.* Inovação no Setor Público: Mapeando o Campo e as Temáticas da Produção Científica Brasileira na Área de Administração. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, Ano 20, n. 58, p. 1-19. 2022.

SILVA; G. H. T.; BUVINIVH; D. P. R. Fábrica de ideias: a experiência da Anvisa como estratégia para fomentar e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 205-214.

SINGULANO, Y. L.; CASTELARI, M. C. F.; EMMENDOERFER, M. L. Terceirização de Serviços Públicos: Reflexões de um Metaestudo. **Rev. Direito e Práx.**, Rio de Janeiro, Vol.13, N.02, 2022, p.1041-1073

SORANZ, R. F.; D'AMARIO, E. Q. **Cultura de Inovação: Um estudo sobre a percepção de funcionários de uma instituição financeira privada**. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA, ISSN: 2359-1048, São Paulo - SP. 2016.

SOUSA, M. M.; *et al.* Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.

TÔNURIST, P.; KATTEL; R.; LEMBER; V. Descobrimos laboratórios de inovação no setor público. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 179-204.

VENDITTI, M.V.R.; PAMPLONA, J.B. Cooperação para inovação em empresas de saneamento básico brasileiras. **Revista DAE**, v. 68, n. 226, p. 75-90, 2020.

VASCONCELOS, E. U. **Inovação aberta em companhias de saneamento básico brasileiras**. 2019. 197 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2019.

ZIEN, K. A.; BUCKLER, S. A. From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 14, n. 4, p. 274-287, 1997.