

O impacto da cultura na digitalização dos processos administrativos em um órgão público brasileiro

The Impact of Culture on the Digitization of Administrative Process in a Brazilian Public Agency

 **Adriana Back Koerich¹**

 **Alexandre Pazetto²**

 **Ivone Junges³**

 **Cristina Martins⁴**

 **Jacir Casagrande⁵**

 **Nei Antônio Nunes⁶**

 **Clarissa Carneiro Mussi⁷**

Resumo



Partindo das dimensões de cultura organizacional e nacional de Hofstede, o estudo investiga o impacto da cultura no processo de implementação de um sistema eletrônico que promoveu a digitalização dos processos administrativos em um órgão público brasileiro. Os dados da observação participante, da pesquisa documental e da entrevista foram explorados por meio de análise de conteúdo. Como resultados, destacam-se aspectos favoráveis à implementação da inovação: distância elevada do poder, orientação de longo prazo, orientação voltada ao funcionário, sistema aberto, controle rígido e pragmatismo. Em contrapartida, a alta aversão às incertezas, o individualismo e a orientação para o processo se mostraram características negativas na organização estudada. Estes achados reforçam a importância de identificar e compreender a cultura para que as mudanças decorrentes da inovação sejam assimiladas e contribuam para melhores práticas de gestão no setor público.

Palavras-chave: cultura organizacional, digitalização, gestão pública, dimensões culturais, Hofstede

Abstract

Based on Hofstede's dimensions of organizational and national culture, the study investigates the impact of culture on the implementation of an electronic system that promoted the digitization of administrative processes within a Brazilian public agency. Data from participant observation, documentary research, and interviews were analyzed through content analysis. The results highlight favorable aspects for the implementation of innovation, including high power distance, long-term orientation, employee orientation, an open system, strict control, and pragmatism. Conversely, high uncertainty avoidance, individualism, and process orientation were identified as negative characteristics in the studied organization. These findings reinforce the importance of identifying and understanding culture to ensure that the changes resulting from innovation are assimilated and contribute to better management practices in the public sector.

Keywords: organizational culture, digitization, public management, cultural dimensions, Hofstede

¹ adri_koerich@hotmail.com, Universidade do Sul de Santa Catarina – UniSul, Florianópolis/SC [Brasil]

² alexpazetto@gmail.com, Universidade do Sul de Santa Catarina – UniSul, Florianópolis/SC [Brasil]

³ ivone.junges@animaeducacao.com.br, Universidade do Sul de Santa Catarina – UniSul, Florianópolis/SC [Brasil]

⁴ crismartins2611@gmail.com, Universidade do Sul de Santa Catarina – UniSul, Florianópolis/SC [Brasil]

⁵ jacir.unisul@gmail.com, Universidade do Sul de Santa Catarina – UniSul, Florianópolis/SC [Brasil]

⁶ nei.nunes@animaeducacao.com.br, Universidade do Sul de Santa Catarina – UniSul, Florianópolis/SC [Brasil]

⁷ clarissa.mussi@animaeducacao.com.br, Universidade do Sul de Santa Catarina – UniSul, Florianópolis/SC [Brasil]

Recebido em: 14.07.2023

Aprovado em: 24.08.2024

Como citar este artigo

Koerich, A. B., Pazetto, A., Junges, I., Martins, C., Casagrande, J., Nunes, N. A., & Mussi, C. C. (2025). O impacto da cultura na digitalização dos processos administrativos em um órgão público brasileiro. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 27(1), 48-66. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2025v27i1.62776>

Introdução

As mudanças tecnológicas e socioeconômicas na sociedade contemporânea desempenham papel central na necessidade de reformular a administração pública. Recentemente, a propagação da pandemia de COVID-19 teve um efeito considerável na aceleração da digitalização das organizações, o que levou ao surgimento de novas abordagens de gestão e de inovação nos serviços prestados (Inácio et al., 2022).

Assim, o principal imperativo na reformulação da administração pública é a adoção de tecnologias inovadoras para otimizar os sistemas de informação e comunicação, com o propósito de aprimorar a qualidade e a eficiência na oferta de serviços públicos, bem como de fortalecer os processos de digitalização do sistema administrativo (Dovhan et al., 2021). Nesse contexto, a inovação organizacional pode ser uma das alavancas para a implementação de melhores práticas de gestão no setor público (Múñoz & Romero, 2021).

A adoção e implementação de uma inovação não costumam ocorrer isentas de interferências, sendo, portanto, impulsionadas ou restringidas por diversos fatores (Abbas & Wu, 2021), dentre os quais a cultura desempenha papel fundamental (Michalakopoulou et al., 2021; Rahman et al., 2018; Moussa et al., 2018). No contexto público, os desafios parecem ainda maiores devido às características intrínsecas da administração pública.

Nesse sentido, Carbone (2000) identifica aspectos da cultura brasileira que apresentam reflexos negativos para as mudanças na gestão pública, tais como burocratismo, autoritarismo, aversão aos empreendedores, paternalismo, reformismo e busca de vantagem. Essas características também exercem impacto nos aspectos administrativos das organizações públicas, sendo marcante o conflito entre as transformações e inovações do mundo moderno e as práticas arraigadas (Pires & Macêdo, 2006). Como exemplo, Da Motta e Gomes (2021) evidenciam que a cultura paternalista brasileira reverbera em aspectos como o clientelismo, o privilégio para preencher vagas e a distribuição de cargos, tanto em organizações públicas quanto privadas.

Compreender os sistemas culturais é essencial para embasar as ações gerenciais voltadas à implementação de projetos transformacionais, como as inovações baseadas em tecnologias (Chu & Wood Jr., 2008). Corroborando, Callefí e Santos (2021) argumentam a necessidade de compreender as características culturais das organizações, a fim de garantir que os gestores tomem decisões assertivas e contribuam para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Sobre esse tema, Hofstede (2011) sugere a existência de seis dimensões das culturas nacionais inerentes à inovação e propõe que a própria cultura organizacional possui outras seis dimensões independentes, que descrevem grande parte das práticas organizacionais. Seu modelo é amplamente utilizado na literatura para analisar a influência da cultura nas organizações sobre o processo de inovação.

Diante deste contexto, o presente estudo é norteado pela seguinte questão: como a cultura impacta no processo de digitalização dos processos administrativos em um órgão público brasileiro? Assim, esta pesquisa foi desenvolvida em um órgão

público brasileiro, representante do poder legislativo, que passou por um processo de adoção de uma inovação, por meio da implantação de um sistema eletrônico que representou a transformação digital dos processos administrativos. Optou-se por não mencionar o nome da instituição, a fim de garantir o anonimato do entrevistado, já que, tendo em vista a publicidade dos atos envolvendo a implantação do sistema.

O processo de implantação foi executado por servidores integrantes do corpo funcional, com prazo de 180 dias para sua conclusão. O percurso foi marcado por desafios e facilitadores, os quais serviram de pontos de interesse para confrontar com aspectos da cultura organizacional da instituição em questão.

Esta análise se justifica pela importância dos gestores, especialmente os da esfera pública, considerarem os aspectos culturais como potenciais barreiras ou facilitadores da inovação organizacional e delinearem a tomada de decisão de forma mais assertiva. Para a teoria, a presente investigação busca contribuir para preencher lacunas científicas, como a ambiguidade que ainda persiste quanto aos comportamentos de liderança que reforçam a cultura de inovação (Moussa et al., 2018) e quais características culturais e estilos de gestão têm maior correlação com a força inovadora (Moonen, 2017).

A cultura e suas dimensões

A compreensão da cultura torna-se desafiadora devido à diversidade de conceitos e enfoques adotados nos estudos existentes (Ramos et al., 2016). De maneira exemplificativa, Ramos et al. (2016) destacam a relação entre a cultura e as características de nações, comunidades, grupos étnicos, organizações e até mesmo de famílias.

No que se refere às organizações, evidencia-se que sua estrutura é constantemente afetada, de diversos modos, pelo ambiente cada vez mais dinâmico, o que impõe adaptações em seus processos (Fernandes et al., 2015). Nesse contexto, organizações com culturas voltadas à inovação tendem a atingir seus objetivos institucionais com mais êxito (Ramírez et al., 2020).

O processo inovador, denominado “destruição criativa” pelo economista Joseph Schumpeter (1883–1950), evidenciou a inovação como elemento intrínseco ao desenvolvimento econômico (Silva et al., 2018). Mais recentemente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por meio do Manual de Oslo, definiu a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

Estudos hodiernos têm evidenciado características que influenciam a inovação, indicando que se trata de um processo que, de modo geral, não ocorre de forma isolada. O sucesso na implantação da inovação pode estar associado a aspectos como a justiça organizacional e a humildade do líder (Abbas & Wu, 2021); o encorajamento de ideias e a troca de conhecimentos e informações (Lizarelli et al., 2019); e o empoderamento e a identificação com as equipes de trabalho (Ramírez et al., 2020). Ademais, a inovação pode ser mais fortemente estimulada em culturas que privilegiam a flexibilidade

(Fernandes et al., 2015), a aprendizagem coletiva e a construção de uma cultura de inovação (Pimentel et al., 2020).

A cultura, portanto, influencia a implantação e a manutenção da inovação. Em uma definição breve, afirma-se que a cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros grupos ou categorias. Trata-se de um fenômeno coletivo, mas que pode estar conectado a diferentes coletivos, de modo que, em cada coletivo, há uma variedade de indivíduos (Hofstede, 2011).

Uma questão importante para os estudos organizacionais é a influência das culturas nacionais na gestão. Isso porque as diferenças culturais podem se tornar um dos aspectos mais cruciais, especialmente no que concerne à gestão de organizações multinacionais e multiculturais, públicas ou privadas (Hofstede, 1983). A partir dessa premissa, Hofstede (2011) propôs seis dimensões das culturas nacionais inerentes à gestão e à inovação, a saber: (a) distância de poder; (b) prevenção da incerteza; (c) individualismo versus coletivismo; (d) masculinidade versus feminilidade; (e) orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo; e (f) indulgência versus restrição.

Na primeira dimensão, a questão fundamental é como a sociedade lida com a desigualdade entre as pessoas (Hofstede, 1983). Isto é, o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma inequívoca. Em culturas com grande distância de poder, espera-se que os membros juniores aguardem instruções de seus supervisores, enquanto, em uma sociedade com pouca distância de poder, os supervisores esperam que seus subordinados tomem a iniciativa por si mesmos (Obara et al., 2021).

Em prevenção à incerteza, considera-se a tolerância da sociedade à ambiguidade. Indica até que ponto uma cultura faz com que seus membros se sintam desconfortáveis ou confortáveis em situações não estruturadas. Situações não estruturadas são novas, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do normal. As culturas que evitam a incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações por meio de códigos de comportamento estritos, leis e regras, da desaprovação de opiniões divergentes e da crença na verdade absoluta (Hofstede, 2011).

Na dimensão individualismo versus coletivismo, a questão envolve a relação entre um indivíduo e seus companheiros (Hofstede, 1983), ou seja, o grau de integração das pessoas em grupos (Obara et al., 2021). Nesse sentido, o individualismo é caracterizado por uma preferência pela autonomia e pelo foco no avanço pessoal, enquanto o coletivismo enfatiza o benefício mútuo do propósito comum e prioriza a harmonia no grupo (Lux et al., 2021).

Masculinidade versus feminilidade envolve a divisão de papéis entre os sexos na sociedade (Hofstede, 1983). Todas as divisões de papéis sociais são, em grande parte, arbitrárias, e o que é visto como uma tarefa típica para homens ou mulheres pode variar de uma sociedade para outra. Podemos classificar as sociedades quanto à tentativa de minimizar ou maximizar a divisão social dos papéis sexuais. Algumas sociedades permitem que homens e mulheres assumam muitos papéis distintos. Outros fazem uma divisão nítida entre o que os homens devem fazer e o que as mulheres devem fazer. Neste último caso, a distribuição é sempre tal que os homens assumem papéis mais

assertivos e dominantes, e as mulheres, papéis mais voltados ao serviço e aos cuidados. Nas sociedades masculinas, os valores sociais incluem a importância de se exibir, de se apresentar, de conseguir algo visível, de ganhar dinheiro, de "grande é bonito". Em sociedades mais femininas, os valores dominantes referem-se a não se exibir, priorizar as relações com as pessoas em relação ao dinheiro, zelar pela qualidade de vida e pela preservação do meio ambiente, ajudar os outros, em particular os fracos, e "pequeno é bonito" (Hofstede, 1983).

Na quinta dimensão, denominada orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo, considera-se até que ponto a promoção das virtudes é orientada para recompensas futuras, em particular, a perseverança e a economia. A orientação de longo prazo é a tendência de olhar para o futuro e tomar decisões sobre o que fazer agora, enquanto a orientação de curto prazo é focar no presente, pois o futuro é imprevisível (Obara et al., 2021). Nesse sentido, as percepções das pessoas sobre o tempo e seus comportamentos subsequentes moldam a dimensão da orientação temporal (Hofstede, 2011).

Por fim, indulgência versus restrição diz respeito ao grau de liberdade ou de regulamentação da gratificação em um país (Hofstede, 2011). Indulgência implica uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre de iniciativas humanas básicas e naturais relacionadas ao aproveitamento da vida e à diversão. Restrição, por sua vez, implica uma sociedade que suprime a satisfação das necessidades e a regula por meio de normas sociais estritas (Obara et al., 2021). Por se tratar de uma nova dimensão da cultura nacional, os estudos sobre essa temática ainda são extremamente limitados (Tian et al., 2018).

A cultura do ambiente social, que constitui um ambiente externo à organização, influencia a cultura organizacional. Isto é, por fazer parte do ambiente cultural da organização, a cultura nacional tem impacto na cultura organizacional (Szydło & Grześ-Bukłaho, 2020). Sob esse aspecto, Hofstede (1991) destaca-se como um dos precursores nas pesquisas sobre como a cultura nacional afeta a cultura organizacional (Da Motta & Gomes, 2021), sendo inúmeros os estudos que utilizam sua teoria.

Com base nas 4 dimensões de Hofstede, Amoako-Asiedu et al. (2023) evidenciam que a cultura social informal em Gana exerce influência negativa sobre comportamentos que contribuem para o desempenho organizacional no setor público. Nesse mesmo contexto, Ayyash et al. (2022) conduziram uma investigação sobre como as dimensões culturais árabes influenciam a adoção de serviços de governo eletrônico por funcionários públicos. Os resultados apontaram que características como a alta distância de poder, a baixa aversão à incerteza, o coletivismo e a masculinidade desempenharam um papel facilitador no processo de adoção.

No que tange ao cenário brasileiro, Chu e Wood Jr. (2008) descrevem a cultura nacional como caracterizada por uma alta distância de poder, coletivismo e elevada aversão à incerteza. Os autores apontam que a maior parte das investigações que buscam compreender como os elementos da cultura nacional impactam a administração das organizações baseia-se em análises relacionadas à formação histórica, cultural, social e econômica do país, o que ressalta a relação intrínseca entre a cultura nacional e a cultura organizacional. Outra contribuição sobre o tema é o estudo de Da

Motta e Gomes (2021), que, com base nas dimensões propostas por Hofstede, evidencia a influência da cultura nacional brasileira sobre a cultura organizacional de um órgão público brasileiro.

Assim, somente a partir de um entendimento abrangente do ambiente cultural nacional é possível compreender a cultura do órgão público estudado e seu impacto no processo de transformação digital. Nesse sentido, depreende-se que a cultura organizacional constitui um importante vetor de inovação nas organizações. São os comportamentos moldados pela cultura organizacional que vão criar condições para que se estabeleça um ambiente propício ou não à inovação, razão pela qual é importante dedicar atenção ao seu gerenciamento (Fernandes et al., 2015).

As definições de cultura organizacional podem variar, dependendo de se referirem à forma de pensar ou de agir. Ademais, há distinções conforme a disciplina científica em que são analisadas (Szydło & Grześ-Bukłaho, 2020). Para Schein (1984):

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas. (p. 3)

Na visão de Hofstede (1998), a cultura de uma instituição pode ser comparada a um conjunto de suposições básicas compartilhadas sobre seus valores, forma de operar, estrutura e organização e relacionamentos internos e externos, que lhe conferem uma identidade, tornando-a diferente de outras organizações.

Hofstede (2011) assevera que também é possível aplicar o paradigma dimensional a outros níveis, além do nacional, especialmente aos níveis organizacionais e ocupacionais. O autor identificou seis dimensões independentes que descrevem grande parte das práticas organizacionais: (a) orientação para o processo versus orientação para os resultados; (b) orientação para o funcionário versus orientação para o trabalho; (c) paroquial versus profissional; (d) sistemas abertos versus sistemas fechados; (e) controle frouxo versus controle rígido; e (f) normativo versus pragmático.

Hofstede et al. (1990) afirmam que, nas culturas orientadas para os processos, as pessoas percebem-se evitando riscos, fazendo apenas um pequeno esforço no trabalho, onde todos os dias são iguais, enquanto, nas culturas orientadas para os resultados, as pessoas percebem-se como se sentindo confortáveis com situações desconhecidas e fazendo um grande esforço, onde cada dia é visto como trazendo novos resultados.

Em uma cultura voltada para os funcionários, as pessoas sentem que seus problemas pessoais são levados em consideração, que a organização assume a responsabilidade pelo bem-estar dos funcionários e que as decisões importantes são tomadas coletivamente, enquanto, nas culturas voltadas para o trabalho, as pessoas sentem uma grande pressão para realizar o trabalho, e a organização é percebida como

interessada apenas no trabalho que os colaboradores realizam, e não no seu bem-estar, sendo as decisões tomadas individualmente (Hofstede et al., 1990).

Membros de culturas paroquiais presumem que as normas de seu trabalho abrangem seu comportamento tanto no trabalho quanto fora dele, ao passo que os membros de culturas profissionais consideram suas vidas privadas apenas concernentes a si mesmos e, como sentem que a organização se baseia apenas em sua competência, estão preocupados com o futuro (Hofstede, 2011).

Em sistemas abertos, as pessoas consideram a organização e seu pessoal como abertos a novos funcionários e pessoas de fora, enquanto, em sistemas fechados, a organização e seu pessoal são vistos como fechados e secretos (até mesmo por seus membros), e apenas pessoas muito especiais se adaptam à organização. De modo geral, os novos membros precisam de longos períodos para se sentirem à vontade (Hofstede et al., 1990).

A dimensão denominada controle frouxo versus controle rígido refere-se ao grau de formalidade e de pontualidade na organização (Hofstede et al., 1990). Membros de instituições de controle frouxo (ou fraco) pensam que ninguém se preocupa com custos e que o cronograma de reuniões é apenas aproximadamente respeitado, enquanto membros de organizações de controle rígido descrevem seu clima de trabalho como preocupado com os custos, com a pontualidade das reuniões e quase completa ausência de piadas sobre a empresa e o trabalho (Hofstede, 2011).

A última dimensão descreve a forma predominante (flexível ou rígida) de lidar com o meio ambiente (flexível ou rígido) (Hofstede, 2011). As organizações normativas percebem seu papel em relação ao mundo exterior como a implementação de regras inquebráveis, enquanto as instituições pragmáticas, orientadas para o mercado, dão maior ênfase à satisfação das necessidades dos clientes, considerando os resultados mais importantes do que as regras (Hofstede et al., 1990).

Observando as seis dimensões da cultura nacional e as seis da cultura organizacional propostas por Hofstede, é possível ter um norte para pontos importantes a serem considerados na gestão organizacional e na implementação da inovação. Contudo, não raro, o processo de inovação de uma instituição encontra obstáculos culturais. Dependendo do nível de intensidade, eles constituem barreiras à inovação e se apresentam como dificuldades que a cultura organizacional precisa contornar, seja superando-as, seja assimilando algumas características culturais em sua estrutura (Fernandes Neto et al., 2019).

Procedimentos metodológicos

A estratégia de pesquisa do presente estudo foi o estudo de caso com abordagem qualitativa, considerando a relevância atual do caso e o interesse em examiná-lo em detalhes em seu contexto natural (Yin, 2015), identificando e explicando os aspectos subjetivos a partir dos dados coletados (Saldanha, 2011; Saldanha & O'Brien, 2014). Quanto ao enfoque, caracteriza-se como exploratório, pois busca identificar e reconhecer os elementos associados ao fenômeno examinado de forma a servir de base a investigações posteriores (Yin, 2015), e descritivo, pois caracteriza e descreve o fenômeno da cultura organizacional a partir da exposição de suas

características definidoras (Saldanha & O'Brien, 2014). Uma vez que esta investigação ocorre em um único momento no tempo, com dados coletados apenas uma vez em curto período, seu horizonte temporal é classificado como transversal (Saldanha & O'Brien, 2014).

Justifica-se a escolha da instituição citada, uma vez que ela vem passando por um processo de mudança, por meio da implantação de um sistema eletrônico cujo principal impacto é a produção de documentos digitais e o encaminhamento virtual dos processos administrativos, o que representa um desafio paradigmático para uma organização habituada a documentos físicos. Assim, na busca por maior eficiência e transparência na sua gestão, a instituição assinou um Acordo de Cooperação Técnica para implementar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), trazendo inovação ao contexto organizacional.

Além disso, trata-se de um órgão público de grande importância, abrangência e representatividade, que se relaciona com o cidadão de diversas maneiras. Portanto, o estudo e o acompanhamento da gestão e das ações internas podem contribuir para o aperfeiçoamento de práticas que visam alcançar benefícios econômicos e sociais decorrentes da inovação.

A escolha do estudo de caso, como estratégia de pesquisa, permite utilizar diversas fontes de evidência e alcançar a convergência dos dados por meio da triangulação (Yin, 2015). Para responder à questão de pesquisa, empregaram-se instrumentos como a observação participante, a pesquisa documental e a entrevista, com alguns dados omitidos para preservar o anonimato do objeto estudado. As informações da observação participante foram coletadas por meio de notas de campo, que registraram a participação em grupos de WhatsApp, reuniões, capacitações e visitas setoriais durante a implementação do sistema, além do contato no ambiente institucional, facilitado pelo fato de um dos autores ser servidor no órgão público analisado. A pesquisa documental utilizou informações de publicações oficiais, da página na internet do órgão, de atas de reuniões e de documentos oficiais que apoiaram a implementação do sistema. A tabela 1 resume os elementos obtidos por meio da observação participante e da pesquisa documental.

A entrevista foi composta por 12 questões, cada uma correspondente a uma dimensão da cultura (Hofstede, 2011). A escolha do entrevistado levou em consideração seu papel durante o processo de implantação, tendo em vista que participou das ações administrativas desde antes da assinatura do termo de cooperação técnica. Além disso, seu setor de lotação representa a alta administração; portanto, é o local de concentração das grandes decisões e dos relacionamentos com os demais setores. Apesar do envolvimento e da posição ocupada pelo entrevistado, entende-se que a cultura organizacional pode variar dentro da mesma instituição e que apenas uma visão pode resultar na falta de diversidade de perspectivas e experiências sobre o fenômeno, sendo este um aspecto a ser considerado nas inferências. Entretanto, durante o processo de implantação, o entrevistado selecionado conduziu uma escuta com praticamente todos os funcionários afetados pela mudança do sistema. Por isso, ele tem conhecimento da percepção dos principais colaboradores da instituição, além de ser um decisor importante em nível organizacional e na tomada de decisão ao longo de todo o processo.

A entrevista teve duração de 44 minutos e seu conteúdo foi gravado em áudio com a autorização do entrevistado. Posteriormente, realizou-se a transcrição integral em formato digital, e seus principais trechos estão identificados na seção a seguir. Destaca-se, ainda, a utilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) como forma de garantir ao entrevistado o entendimento dos propósitos da pesquisa, além de assegurar-lhe o anonimato.

Tabela 1

Dados obtidos a partir da observação participante e pesquisa documental

Fontes de evidência	Elementos consultados	Informações obtidas
Observação participante	Participação em reuniões do grupo de trabalho para a implantação	Informações acerca do plano de implantação, envolvendo as etapas de personalização das informações do sistema, capacitação, divulgação, criação de portal específico.
	Participação em eventos online e presencial com vistas à capacitação dos servidores	Informações acerca da aderência e participação dos servidores nos eventos voltados à capacitação.
	Convívio no ambiente institucional	Percepção acerca do clima organizacional frente ao processo de mudança.
	Participação nas visitas com os principais setores a fim de mapear os processos e adaptá-los ao novo sistema	Informações acerca dos fluxos processuais e percepção acerca do engajamento e capacitação dos servidores acerca do novo sistema.
	Participação de grupo de whatsapp com os principais multiplicadores e responsáveis pelos setores da instituição	Informações sobre dúvidas, angústias, nível de participação e adesão às discussões.
Pesquisa Documental	Portaria de nomeação do grupo de trabalho para a implantação	Informações referentes à composição e quantitativo de servidores, suas responsabilidades, funções e deveres, prazo máximo para implantação do sistema
	Site da instituição	Estrutura organizacional, número de funcionários, missão, valores
	Documentos contratuais referentes ao sistema	Informações relacionadas a prazos para implantação, obrigações da contratada e contratante
	Atas de reuniões	Revisão dos conteúdos das discussões referentes ao andamento do processo de implantação, os problemas, barreiras e facilitadores do processo.

Fonte: elaborada pelos autores

Finalizada a etapa de coleta de dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) para a exploração dos dados. A aplicação do método consiste em três etapas. Na pré-análise, organizam-se os dados coletados para avaliar o que é relevante para a investigação, considerando os objetivos do estudo. Na exploração do material, os textos dos documentos, da entrevista e das notas de campo foram recortados em unidades de registro que, agrupadas tematicamente, culminaram em uma categorização inicial, baseada nas 12 dimensões de Hofstede. Na terceira fase, empreende-se o processo inferencial que, alinhado ao objetivo do estudo, busca compreender o sentido das falas do entrevistado, bem como suas congruências e divergências em relação às anotações de campo e às relações entre dados secundários e primários. Em suma, objetivou-se captar os conteúdos explícitos e implícitos de todo

o material coletado (documentos, entrevistas e observações) e, com isso, responder à pergunta de pesquisa (Bardin, 2016).

Apresentação e discussão dos resultados

A partir dos dados coletados, observou-se que algumas características das dimensões da cultura nacional e da cultura organizacional puderam ser bem definidas, enquanto outras apresentaram componentes tanto de um extremo quanto do outro.

Quanto à distância do poder, observaram-se claramente características de distância do poder elevada. A pesquisa documental revelou uma pirâmide organizacional elevada, com estruturas de decisão centralizadas e concentração de autoridade. No mesmo sentido, vários trechos da entrevista demonstraram que os subordinados esperam ser ditos o que fazer e que a liderança e supervisão próximas levam a maior desempenho e produtividade. Estas características, presentes na dimensão de alta distância do poder (Hofstede, 2011) estão identificadas no trecho:

No começo, todo mundo espera uma ordem da chefia imediata, né? [...] Eu acho que na hora que a gente determinou o que cada um ia fazer, aí sim, as pessoas foram correndo atrás e foram andando com as suas próprias pernas.

Essa fala aponta para uma certa dependência dos funcionários em relação aos comandos de seus superiores. Além disso, a liderança autocrática foi decisiva para que os membros da organização cumprissem as normas e aceitassem o novo sistema: “A administração superior assim quer, foi mandado assim, então as pessoas têm que obedecer e têm que seguir. Por que existe uma regra e uma hierarquia e a gente tem que obedecer a essa hierarquia?”

A mudança decorrente da implantação do novo sistema causou, em geral, desconforto com a situação. Para Hofstede (2011), culturas com alta aversão à incerteza são marcadas por estresse e ansiedade diante de situações novas e desconhecidas.

Os funcionários ficaram bem apreensivos, porque era tudo muito novo [...] não sei se é medo, se é [...] uma resistência. Mas é esse medo do novo, assim [...] esse medo de não saber fazer [...] de não dar conta do desconhecido. Esse medo de “será que vai funcionar? Será que eu vou conseguir fazer?”

Outra característica inerente a culturas com alta aversão à incerteza é a tentativa de minimizar a possibilidade de tais situações por meio de códigos de comportamento estritos, da desaprovação de opiniões divergentes e da crença na verdade absoluta (Hofstede, 2011). De acordo com o entrevistado, houve falas de funcionários durante as reuniões que ilustram esses componentes, como: “isso é desperdício de tempo”; “não vou fazer isso”; “seis meses é pouco para implantar um sistema assim”; “não vai dar certo”; “não vai funcionar”. Essas falas denotam resistência às mudanças, típica de culturas com alta aversão à incerteza. Além disso, a estabilidade do emprego público pode criar, entre os funcionários, uma atmosfera de conforto e segurança, o que gera resistência às mudanças nas suas práticas de trabalho. Essa é uma característica marcante no contexto da administração pública que pode dificultar a implementação de inovações.

A aceitação da incerteza parece estar influenciada pela idade dos funcionários. “Os jovens abraçaram essa causa porque era um sistema eletrônico para a gente sair do papel [...] e os mais antigos tiveram uma resistência.” Essa resistência pode estar relacionada à diferença de gerações e ao sentimento de competência e de conhecimento sobre a nova tecnologia. Esse aspecto emergente, no presente estudo, encontra respaldo na literatura. Um estudo sobre a adoção de um Sistema de Informações Hospitalares em uma instituição pública da Turquia revelou que a idade dos funcionários atua como variável moderadora na relação entre condições facilitadoras e o comportamento de uso, com maior influência entre os funcionários mais velhos do que entre os mais jovens (Engin & Gürses, 2019). Entre as condições facilitadoras, considerou-se o sentimento de competência (conhecimento e experiência) no uso do sistema.

O pesquisador, por meio da observação participante, testemunhou, durante as primeiras reuniões, a definição de que a capacitação dos funcionários seria executada em formato de cascata, ou seja, dentro de cada setor haveria um multiplicador que passaria as informações aos demais funcionários e seria a ponte para o grupo de implantação, trazendo dúvidas e levando as informações. Entretanto, essa dinâmica não ocorreu conforme o esperado, o que foi identificado na fala do entrevistado.

Eles acharam que a gente escolheu aquela pessoa e só ela seria a detentora da informação [...] o restante do setor ninguém sabia de nada [...] não foi passado para frente [...] as pessoas não passam para as outras, elas ficam para elas [...] os mais jovens que queriam que o sistema fosse para frente e funcionasse, acabaram conversando entre eles e trocando informações, mas a grande maioria não passou isso para frente.

Esta falta de integração entre os membros da organização demonstra uma cultura centrada no individualismo, em que os laços entre os membros se mostram soltos (Hofstede, 1983; 2011). Embora tenham ocorrido casos de integração, estes apresentaram-se isoladamente e associados ao perfil mais jovem dos funcionários. Novamente, a diferença entre gerações se mostrou um fator crítico, uma vez que a cooperação e a troca de informações são condições facilitadoras para que as inovações sejam aceitas.

Quanto à dimensão masculinidade versus feminilidade, os dados obtidos no site do órgão, em janeiro de 2022, demonstram que 39,7% dos cargos de direção, coordenação, chefia e gerência são ocupados por mulheres e 60,3% por homens. Além disso, a organização como um todo apresenta características relacionadas à masculinidade: “a gente trabalha muito com ego”, nas palavras do entrevistado. De fato, por se tratar de uma instituição pública, onde políticos eleitos executam seus trabalhos, é de se esperar que comportamentos decisivos, firmeza, rigor e ego, relacionados à dimensão de masculinidade de Hofstede (2011), estejam presentes.

Apesar de as dimensões de Hofstede se referirem à organização como um todo, é importante destacar um achado sobre o perfil da liderança no processo de adoção de uma inovação. Durante o processo de implantação, houve uma mudança na alta direção. Segundo o entrevistado, isso foi um “divisor de águas”. No primeiro momento, o cargo foi ocupado por um gestor decisivo, autoritário e sem margens para o diálogo:

Teve muito essa determinação, essa questão de ego: “eu decido”, “eu que mando”, “vai ser assim” [...] Enquanto a gente tinha um gestor autoritário que tinha que ser do jeito dele, as pessoas acabavam travando. Porque, como é que tu vai dar ideias? Como tu vai dar sugestões para uma pessoa que diz que tem que ser assim? Então, a gente abaixa a cabeça e segue o que a pessoa fala, né?

Esta fala traz a associação entre a distância elevada do poder, aqui expressa como hierarquia, e a masculinidade, expressa na firmeza, agressividade e ego, como características que exerceram influência negativa no processo de implantação do sistema, inibindo o diálogo, a troca de informações e a possibilidade de novas ideias serem trazidas à discussão.

Em contraste, quando o cargo de alta direção passou a ser ocupado por um gestor mais modesto e negociador, o grupo de implantação conseguiu agir com mais liberdade, com reflexos positivos no avanço dos trabalhos. Como dito pelo entrevistado: “com essa abertura, eu acho que a gente conseguiu mais”. A liberdade de pensamento permitiu gerar novas ideias e possibilidades – “a gente tinha planos A, B, C, D e, no final, a gente conseguiu fazer o que era melhor naquele momento para a instituição”.

A decisão de adotar esta inovação na instituição apresentou características de orientação a longo prazo, com a promoção de virtudes voltadas a recompensas futuras (Hofstede et al., 2010). Ainda que grande parte das ações durante o período de implantação tivesse que ser pensada e resolvida de maneira célere, devido ao prazo estipulado de 6 meses para a finalização da implantação, a decisão de adotar o sistema foi pautada nos benefícios para o futuro: “A implantação foi pensada para o futuro [...] até mesmo pensando no trabalho home office”. Ainda assim, a participação nas reuniões do grupo de implantação, assim como as conversas informais com os funcionários, revelou essa orientação para o futuro, na qual se percebia a excitação diante das vantagens econômicas que essa inovação traria, refletidas principalmente em menores gastos de tempo e papel.

Quanto à dimensão de indulgência versus restrição, Tian et al. (2018) afirmam que, como uma nova dimensão da cultura, há estudos extremamente limitados. Essa dimensão foi relatada por Hofstede et al. (2010) como inédita até então na literatura acadêmica e merece mais estudos. A satisfação dos desejos no lado da indulgência refere-se ao aproveitamento da vida e à diversão (Hofstede et al., 2010). No presente estudo, os resultados obtidos foram restritos, proporcionando uma percepção limitada ao setor de lotação do entrevistado.

Não tem como generalizar [...] eu posso falar pelo setor onde trabalho [...] a gente trabalha dentro do prazo, da legalidade, de fazer as coisas certas [...] mas de uma maneira leve e descontraída [...] a gente tem uma amizade que acaba saindo às vezes fora do trabalho.

Portanto, a realidade vivida pelo entrevistado demonstra que ela e seus colegas compartilham sentimentos positivos, que se difundem tanto no dia a dia da organização quanto em horas de lazer em ambientes externos, o que evidencia características relacionadas à indulgência. Durante o processo de implantação, esses valores também foram percebidos nas conversas nos grupos de WhatsApp, nas quais as dificuldades eram relacionadas a frases e figuras que satirizavam as situações. Os membros do grupo,

por vezes, pensaram em marcar encontros festivos para o final da implantação, o que não foi efetivado, tendo em vista o período de pandemia da COVID-19. Ainda, inúmeras são as festas e os cafés organizados pelo sindicato e pela associação dos funcionários em datas comemorativas.

Estas características parecem ir ao encontro da cultura brasileira identificada na Pesquisa de Valores Mundiais de Hofstede et al. (2010). Em uma escala de 0 a 100, em que quanto menor o valor, maior a relação com a indulgência, o Brasil obteve a pontuação de 26, o que indica, portanto, uma cultura nacional mais voltada à importância do lazer e da felicidade.

Embora a palavra cultura seja associada a nações e organizações, trata-se de fenômenos distintos: “a nação não é uma organização, e os dois tipos de cultura são diferentes em natureza” (Hofstede et al., 2010, p. 346). Para o autor, as culturas nacionais fazem parte da programação mental que adquirimos durante os primeiros dez anos de nossas vidas, enquanto as culturas organizacionais são adquiridas quando entramos em uma organização de trabalho – como adultos, com valores já firmemente estabelecidos – e consistem principalmente nas práticas da organização, sendo, portanto, mais superficiais. Assim sendo, os resultados da caracterização da cultura organizacional da instituição pesquisada são descritos a seguir.

Com relação à dimensão orientação para o processo versus orientação para os resultados, a organização apresentou claras características quanto à primeira, devido às características de evitação dos riscos, limitando os esforços em seus trabalhos e tendo cada dia idêntico ao outro (Hofstede et al., 2010): “O medo na implantação durante esses 6 meses foi o trabalho da pessoa, a rotina dela, do processo, como ela ia fazer [...] bem rotina mesmo”. Pela fala do entrevistado, percebe-se que a preocupação dos funcionários foi com as consequências que afetam as rotinas burocráticas, o que pode ser justificado pelo fato de se tratar de uma instituição pública, cujas ações são regidas por normas e leis.

A existência desta forte orientação no processo foi percebida pela alta administração e pelo grupo de implantação e culminou em ações que revelaram a característica da segunda dimensão da cultura organizacional: a orientação ao funcionário. Neste sentido, para garantir o bem-estar de seus membros, todo o apoio foi dado para que a passagem pelo período de mudança fosse o menos “traumatizante” possível. Em duas ocasiões, foram marcadas reuniões para ouvir as angústias e receios dos funcionários. Nas falas do entrevistado, isso também ficou claro: “Teve esta preocupação e todas as dificuldades que eram levantadas, a gente levava para a autoridade superior”. Além disso, não é incomum ouvir funcionários afirmar que a instituição “é uma mãe”.

Com relação à identidade dos funcionários, no que se refere à dimensão profissional versus paroquial, de acordo com a entrevista nota-se a existência de ambos:

Isso é bem dividido. Eu tenho pessoas que eu vejo que são bem profissionais, mas tem pessoas que levam para fora daqui a questão da organização. Até porque é uma organização política, então, eles levam isso daqui [...] eles dão o sangue por isso aqui, enfim, às vezes para manter o próprio emprego.

Essa fala indica que existem funcionários que se identificam com o trabalho (profissional) e que derivam sua identidade da organização (paroquial) (Hofstede, 2011), ou seja, as normas da organização se estendem para fora dela (Hofstede et al., 2010). Conforme asseveram Ramos et al. (2016), uma organização não apresenta uma única cultura, mas sim subculturas que podem variar entre setores e departamentos.

Nesse sentido, a mesma ambiguidade pode ser percebida na forma de contratação de seus funcionários. O lado profissional é garantido por meio de servidores concursados, cuja contratação depende de prova que avalie seus conhecimentos. Uma outra forma de contratação é a nomeação para cargos comissionados, que nem sempre é pautada pelo profissionalismo. Na fala do entrevistado, percebem-se esses valores paroquiais: “o que conta são as relações, mais do que o profissionalismo”.

Essa característica da organização parece ser compreendida e incorporada pelos seus membros. Devido à intensa mudança na alta gestão da instituição, dependente dos mandatos políticos, observa-se alta rotatividade nos cargos; portanto, há sempre novos funcionários ingressando no corpo de trabalhadores. Nesse sentido, quanto às dimensões de Hofstede, a organização comporta-se como um sistema aberto, conforme a fala do entrevistado: “Todo mundo está bem-disposto a ensinar e receber as pessoas. Não vejo resistência”. A organização é considerada a “casa do povo”; portanto, recebe visitantes escolares, membros de organizações, chefes de Estado, políticos, entre outros. Isso faz parte da dinâmica da organização; portanto, tanto ela quanto seus membros são abertos a recém-chegados e estranhos (Hofstede et al., 2010).

A quinta dimensão refere-se à quantidade de estruturação interna (Hofstede et al., 2010), formalidade e pontualidade (Hofstede, 2011) da organização. Na percepção do entrevistado, a pontualidade foi observada nas reuniões de implantação: “as pessoas cumpriam o horário marcado”. Ainda há um controle rígido das ações executadas, tanto pelo órgão de controle interno quanto pelo externo, além da legislação que exige transparência nos atos administrativos. Portanto, pode-se caracterizar a organização como de controle rígido (Hofstede, 2011). Outro dado que corrobora essa classificação, que se manifesta como código estrito não escrito, é o uso de vestimentas pelos membros da organização: terno, gravata, camisa, saltos altos e outras roupas alinhadas são marcantes e denotam um controle formal rígido (Hofstede et al., 2010).

Por fim, a implantação do sistema em si apresentou-se orientada, inicialmente, para a instituição: “Foi um benefício que se estendeu para a população, mas, primeiramente, foi pensado na instituição [...] para agilizar a nossa tramitação [...] temos muitos gestores que viajam e [...] o processo ficava parado, esperando a pessoa voltar para assinar”.

Ainda que a decisão de adotar a inovação tenha refletido um caráter normativo, com ênfase nos procedimentos organizacionais (Hofstede et al., 2010), a organização, de modo geral, é orientada ao cidadão. Essa característica, da dimensão de cultura pragmática de Hofstede, está presente nos discursos políticos, na acolhida aos visitantes e na missão da instituição: “representar a sociedade”.

Considerações finais

Tendo em conta os novos desafios da gestão pública e considerando a inovação como chave para as organizações desse setor, o objetivo desta pesquisa foi analisar a cultura organizacional à luz das dimensões de Hofstede (2011) no processo inovador implementado por um órgão público brasileiro, representante do Poder Legislativo.

Observou-se que as seis dimensões das culturas nacionais, inerentes à gestão e à inovação propostas por Hofstede (2011), se evidenciaram na trajetória organizacional aqui investigada. Assim, alguns aspectos importantes foram identificados, tais como: dependência dos funcionários em relação aos comandos de seus superiores (distância de poder); resistência a mudanças (prevenção da incerteza); laços frágeis de integração entre os membros da organização, apontando para uma cultura individualista (individualismo versus coletivismo); gestão com traços de firmeza, agressividade e ego, exercida predominantemente por homens (masculinidade versus feminilidade); foco no longo prazo, com implantação de sistemas inovadores e novas formas de trabalho (orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo); e compartilhamento de sentimentos positivos e lazer dentro e fora da organização (indulgência versus restrição).

Ainda, infere-se dos resultados que a idade dos funcionários pode ser um dos fatores que os levam a uma menor tolerância ou a um aumento de resistência às mudanças, já que os funcionários mais velhos se mostraram menos propensos a aceitar a incerteza provocada pelo processo de implantação. Da mesma forma, a idade pareceu influenciar a integração entre os trabalhadores, uma vez que os casos isolados de compartilhamento de experiência e conhecimento ocorreram entre os mais jovens.

As seis dimensões da cultura organizacional sugeridas por Hofstede (2011) também foram evidenciadas pelos dados obtidos na pesquisa aqui realizada, com destaque para as seguintes características: orientação para o processo, com evitação de riscos, limitação dos esforços por parte dos funcionários e rotinas de trabalho sem alterações (orientação para o processo versus orientação para os resultados); orientação para o funcionário, de modo que a organização ofereceu apoio para que a passagem pelo período de mudança fosse minimamente “traumatizante” (orientação para o funcionário versus orientação para o trabalho); existência de características paroquiais e profissionais, ou seja, há aqueles que se identificam com o trabalho, bem como aqueles que estendem as normas da organização além do ambiente profissional (paroquial versus profissional); sistema aberto, com a organização sendo considerada a “casa do povo”, acessível aos recém-chegados e aos estranhos (sistemas abertos versus sistemas fechados); controle rígido, destacado pela pontualidade, controle das ações executadas e vestimentas utilizadas pelos membros da organização (controle frouxo versus controle rígido); e cultura pragmática com orientação para o cidadão (normativo versus pragmático).

Desse modo, destaca-se que tanto as dimensões das culturas nacionais quanto as organizacionais se mostraram salientes na implantação do sistema inovador no órgão público, oferecendo indícios sobre como a cultura impactou o processo de implantação desse sistema em um órgão público brasileiro.

Isso indica, de um lado, a importância de uma gestão orientada a compreender, considerar e articular as características culturais nas trajetórias institucionais,

especialmente naquelas que envolvem inovação. Por outro lado, no âmbito dos estudos organizacionais, os achados desta investigação apontam para a relevância e a pertinência dos achados de Hofstede, bem como para a importância das pesquisas sobre como os aspectos culturais podem desempenhar um papel significativo em empreendimentos organizacionais inovadores.

Devido à natureza qualitativa deste trabalho, os resultados podem não ter potencial de generalização analítica e, portanto, não necessariamente ser representativos de todo o setor público. Ademais, os dados foram coletados por meio de uma única entrevista, o que pode limitar e enviesar a compreensão do fenômeno analisado. Múltiplos entrevistados que representassem os diversos setores, faixas etárias, tempos na organização e vínculos institucionais trariam uma diversidade de perspectivas e experiências sobre o fenômeno, enriquecendo as discussões e favorecendo a compreensão completa do contexto que molda a cultura.

Levando em conta as referidas limitações, sugere-se que estudos futuros avaliem o impacto da cultura em outras organizações. Tais pesquisas podem adotar diferentes delineamentos metodológicos, como horizontes de tempo longitudinais ou métodos que quantifiquem o impacto de cada uma das dimensões culturais de Hofstede. Uma outra possibilidade se abre, por fim, para estudos que avaliem de forma aprofundada como a idade dos membros da organização está relacionada ao impacto cultural no processo de implantação da inovação.

Referências

- Abbas, W., & Wu, W. (2021). Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista: o caso do Paquistão. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 153–179. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4094>
- Amoako-Asiedu, E., Ohemeng, F. K. L., Obuobisa-Darko, T. & Parku, K. (2023). The persistence of organizational performance problems the public services in Ghana: The perspective of societal culture. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 23(2), 443–466. <https://doi.org/10.1177/14705958231190825>
- Ayyash M.M., Herzallah F.A.T. & Al-Sharafi M.A. (2022). Arab cultural dimensions model for e-government services adoption in public sector organisations: An empirical examination. *Electronic Government*, 18(1), 9–44. <https://doi.org/10.1504/EG.2022.119608>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Callefi, J. S. & Santos, F. C. A. (2021). Relations between cultural types, cultural dimensions and organizational values. *Faces*, 20(4), 93–105.
- Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, 4:2.
- Constituição da República Federativa do Brasil (1988). (1998). Brasília. Recuperado de: http://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

- Da Motta, L. A. S., & Gomes, J. S. (2021). The Characteristics from the National Culture and its Influence at the Organizational Subcultures: An Analysis from Brazilian Public Management. *Public Organization Review*. doi:10.1007/s11115-021-00516-6
- Dovhan, V., Hrushchynska, N., Kudrina, O., Bozhkova, V., Zaporozhets, T., & Makarenko, M. (2021). Innovative technologies for the public administration transformation. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4945>
- Engin, M., & Gürses, F. (2019). Adoption of hospital information systems in public hospitals in Turkey: an analysis with the United Theory of Acceptance and Use of Technology Model. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(6), 1-19. <http://doi.org/10.1142/S0219877019500433>
- Fernandes Neto, M., Machado, D. D. P. N., Mussi, C. C., & de Amorim Canterne, B. (2019). Cultura organizacional e inovação: a produção científica de 2008 a 2018. *Revista Reuna*, 24(3), 80-98. <http://doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n3p80-98>
- Fernandes, R. F., da Cunha Lemos, D., Hoffmann, M. G., & Feuerschütte, S. G. (2015). O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 54-68. <http://doi.org/10.12712/rpca.v9i4.504>
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1998). 'Identifying organizational subcultures: An empirical approach', *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software for the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>
- Inácio, B. R., Rolim, R. B., & Serralvo, F. A. (2022). O papel da cultura organizacional na transformação digital. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 24(2), 1-7. <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i2.62761>
- Innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Lizarelli, F. L., Toledo, J. C. D., & Alliprandini, D. H. (2019). Mecanismos de integração para diferentes tipos de inovação: estudo de caso sobre empresas inovadoras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 05-32. <https://doi.org/10.7819/rbgn.voio.3958>

- Lux, A. A., Grover, S. L., & Teo, S. T. T. (2021). Development and Validation of the Holistic Cognition Scale. *Frontiers in Psychology*, 4271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.551623>
- Michalakopoulou, K., Bamford, D., Reid, I. & Nikitas, A. (2021). Barriers and opportunities to innovation for legal service firms: a thematic analysis-based contextualization, *Production Planning & Control*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1946329>
- Moonen, P. (2017). The impact of culture on the innovative strength of nations a comprehensive review of the theories of Hofstede, Schwartz, Boisot and Cameron and Quinn. *Journal of Organizational Change Management*, 30, 7, 1149–1183. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2017-0311>
- Moussa, M., McMurray, A. & Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*, 5, 1, 1475047.
- Muñoz, C. F. G., & Romero, A. M. (2021). Organisational Innovation in Bureaucracies: An Impossible Mission?. *Dirección y Organización*, (74), 54–66. <https://doi.org/10.37610/dyo.voi74.602>
- Obara, H., Saiki, T., Imafuku, R., Fujisaki, K., & Suzuki, Y. (2021). Influence of national culture on mentoring relationship: a qualitative study of Japanese physician-scientists. *BMC Medical Education*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02744-2>
- OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3ª ed.). <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Pimentel, R., Loiola, G. F., & Diogo, T. M. (2020). Cultura de inovação e aprendizagem: o programa Clube dos Apaixonados por Desafios. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200129>
- Rahman, Z., Ismail, N. & Rajiani, I. (2018). Challenges for managing non-technological innovation: A case from Malaysian public sector. *Polish Journal of Management Studies*, 17, 7–16. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.01>
- Ramírez, M. F. M., Ostos, J., & Arteaga, A. R. S. (2020). O papel do empoderamento e da identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho para um clima de inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 183–194. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200302>
- Ramos, F., Souza, S. de O., & Wehrle, A. F. (2016). Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso a partir da Perspectiva dos Gestores da Empresa EQS Engenharia. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 18(2), 92–123. <https://doi.org/10.20946/rad.v18i2.20098>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Saldanha, G., & O'Brien, S. (2014). *Research methodologies in translation studies*. Routledge.

- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Silva, A. F. S., & Gomes, J. S. (2011). Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: estudo de casos. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 143–176.
- Silva, L. M. C., Ribeiro, A. R. B., Frascaroli, B. F., & de Moraes Filho, R. A. (2018). Análise do processo inovativo em pequena empresa: estudo de caso a partir do programa agentes locais de inovação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(1), 162–194. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.785>
- Szydło, J., & Grześ-Bukłaho, J. (2020). Relations between National and Organisational Culture—Case Study. *Sustainability*, 12(4), 1522. <https://doi.org/10.3390/sui2041522>
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088–1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Bookman.