



Congresso de Administração,
Contabilidade, Economia
e Sustentabilidade

CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: uma revisão sistemática

Rômulo Rodrigues Lemos – Mestrando em Administração Pública, UFV, -
romulo.lemos@ufv.br

Guilherme Henrique Silva Gomes – Mestrando em Administração Pública, UFV, -
guilherme.h.gomes@ufv.br

Adriana Ventola Marra – Doutora em Administração, UFV – aventola@ufv.br

Mariana Mayumi Pereira de Souza – Doutora em Administração, UFV –
marianamayumi@ufv.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a incidência e as abordagens da cultura organizacional em pesquisas realizadas em instituições públicas brasileiras de 2018 a 2023, por meio de uma revisão sistemática. Buscou-se identificar as principais temáticas associadas à cultura organizacional, as metodologias utilizadas e os resultados obtidos nesses estudos. As buscas foram realizadas na base de dados da SciELO e da SPELL. Foram encontrados 54 artigos na SPELL e 57 na SciELO, dos quais foram selecionados 12 e 5 artigos, respectivamente. Os resultados foram categorizados em seis áreas principais. Esta análise revelou a diversidade de perspectivas e abordagens, destacando-se a predominância da abordagem funcionalista e o uso frequente dos conceitos de Edgar Schein. Espera-se com este estudo contribuir para a compreensão da cultura organizacional nessas organizações, tendências de pesquisa e possíveis lacunas para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Setor Público, Revisão sistemática.

Patrocínio:



Apoio:



Minas Gerais



Realização:



PUC Minas

1 INTRODUÇÃO

Estudar a cultura organizacional é buscar compreender como pressupostos básicos e crenças são compartilhados e difundidos como verdadeiros e “inquestionáveis” pelos membros de uma organização (Shein, 1984). Diante de sua importância, diversos pesquisadores têm voltado seus interesses para o estudo das peculiaridades e do papel da cultura na vida das organizações (Chatman; O’Reilly, 2016). Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004), em uma revisão dos principais estudos empíricos nacionais publicados entre 1996 e 2001, constataram que as pesquisas sobre percepção de cultura organizacional apresentaram conceitos difusos de cultura, o que resulta em diferentes abordagens e definições variadas.

Variados também são os conceitos para descrever o termo cultura organizacional. Entretanto, uma definição recorrente é a de Schein (1984) que a define como um conjunto de premissas fundamentais estabelecidas por um grupo específico, que, se operarem de forma eficaz, pode ser transmitido aos novos membros como a maneira adequada de compreender, pensar, sentir, agir ou reagir em determinadas situações, com o objetivo de promover a adaptação externa e a integração interna de uma organização.

O interesse em pesquisar a cultura nas organizações não é recente (Freitas, 2017). O propósito em pesquisar a cultura origina-se com a intenção de analisar as representações sociais dos indivíduos e suas possíveis influências. Assim, “a cultura organizacional começou a ser estudada com o surgimento da abordagem comportamental nas organizações, cuja finalidade foi estudar as manifestações sociais dos indivíduos no contexto organizacional” (Ferreira et al., 2021, p. 3).

A variedade de abordagens presentes nos estudos sobre cultura conduziu pesquisadores a realizarem pesquisas a fim de verificar a abrangência da literatura sobre cultura organizacional. Saraiva (2002) destaca que a cultura organizacional no setor público pode apresentar peculiaridades interessantes para análise e ter características específicas que a tornam diferente da cultura de organizações do setor privado. Conforme exposto por Endo et al. (2022), a cultura organizacional se caracteriza como um campo no qual existem diversas possibilidades de investigação. Uma das principais demandas das organizações públicas é a necessidade de transformação da cultura que foi imposta a elas desde o início da criação do serviço público (Pires; Macêdo, 2006). Deste modo, este artigo dará enfoque a publicações que relacionem o setor público brasileiro e a cultura organizacional existente nestes espaços.

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar a incidência e as formas de abordagem do tema cultura organizacional em pesquisas realizadas em instituições públicas brasileiras no período de 2018 a 2023, e suas áreas de pesquisas, bem como propor uma agenda de pesquisa no tema. Ao realizar essa análise, busca-se contribuir com informações sobre a compreensão e o aprimoramento da cultura organizacional nesse contexto específico. Com isso, visa-se subsidiar a tomada de decisões estratégicas e a implementação de políticas mais eficazes para promover a melhoria e o desenvolvimento dos órgãos públicos brasileiros.

A maioria dos estudos culturais se concentra em organizações privadas, e apenas um pequeno número deles se concentra no setor público (Endo et al., 2022). Silva e Fadul (2010) e Silva et al. (2017) analisaram a produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no Brasil e apontaram para uma baixa incidência de publicações. Além disso, evidenciam que não há continuidades na pesquisa específica sobre estudos culturais em organizações públicas, já que a maioria dos autores publicou apenas um trabalho sobre esse tema (Silva; Fadul, 2010) e uma variação metodológica destes estudos (Silva et al., 2017). Em função das dificuldades de definição e descontinuidades dos estudos da cultura organizacional nas organizações públicas, há uma necessidade de sua investigação mais aprofundada (Giorgi; Lockwood; Glynn, 2015; Chatman; O’Reilly, 2016)..

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Um dos pioneiros trabalhos a analisar as abordagens e considerações presentes nas pesquisas acerca do tema foi o de Smircich (1983), que identificou que, apesar do então recente enfoque, já havia estudos com diferentes perspectivas da cultura organizacional, a cultura abordada como uma variável – algo que a organização possui - e como uma metáfora da organização - algo que a organização é (Smircich, 1983; Carrieri, 2002).

Portanto, desde o início do interesse acadêmico pela cultura organizacional, os estudiosos apresentaram duas perspectivas distintas. Alguns, como Smircich (1983), consideraram a cultura como uma metáfora que descreve a essência da organização, enquanto outros, como Freitas (1991) e Cameron e Quinn (2006), trataram a cultura como uma variável mensurável, composta por elementos tangíveis como valores, crenças e práticas compartilhadas. Essa dualidade de perspectivas tem sido uma característica marcante na pesquisa sobre cultura organizacional, enriquecendo a compreensão do fenômeno, mas também desafiando a construção de um corpo teórico unificado (Giorgi; Lockwood; Glynn, 2015).

A fragmentação da pesquisa sobre cultura nos estudos organizacionais, segundo Giorgi, Lockwood e Glynn (2015), representa tanto um desafio quanto uma oportunidade. Por um lado, a diversidade de abordagens permite uma compreensão mais rica e abrangente do fenômeno cultural nas organizações. Por outro lado, a falta de integração entre as diferentes perspectivas pode dificultar a construção de um corpo teórico consistente (Giorgi; Lockwood; Glynn, 2015). Apesar dos diversos estudos, ainda falta uma abordagem unificada para compreendê-la, identificar suas fontes de variação em grupos e organizações, sua base psicológica e seu impacto nas pessoas e organizações (Chatman; O'Reilly, 2016).

Na literatura, muitas definições foram dadas para a cultura organizacional, a partir de diferentes abordagens. Uma das definições é a de Schein (1984), que entende a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos de um determinado grupo descoberto na tentativa de resolver um problema de adaptação externa ou interna. Freitas (1991), por sua vez, destaca que a cultura organizacional é composta por diversos elementos que influenciam a construção de significados. Entre esses elementos, estão os valores, crenças, pressupostos, ritos, cerimônias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação, os quais atuam para que a interpretação dos indivíduos assumam uma característica de uniformidade e consonância. De acordo com Giorgi, Lockwood e Glynn (2015), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças e práticas que são compartilhados por membros de uma organização e que influenciam seu comportamento e a maneira como eles interpretam e respondem às situações organizacionais.

Para Fleury e Fischer (1996), Fleury e Sampaio (2002) e Rorato e Dias (2011) a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de princípios fundamentais que têm a capacidade de estabelecer ordem, atribuir significados e construir a identidade de uma organização. Cameron e Quinn (2006) afirmam que a cultura transmite um senso de identidade aos funcionários, fornece diretrizes não escritas e, muitas vezes, não ditas sobre a organização. A cultura organizacional atua como um elemento de comunicação e consenso, mas também pode ser utilizada como um instrumento nas relações de dominação dentro de um grupo ou organização (Fleury; Fischer, 1996). Neste sentido, a cultura organizacional pode ser definida como as normas e valores que guiam o comportamento dentro das organizações, buscando alinhá-los, e atuam como um sistema de controle social (Chatman; O'Reilly, 2016; Freitas, 1991). Essas definições destacam a importância da cultura organizacional na compreensão do

comportamento e desempenho organizacional, bem como sua influência no processo de identidade, significado e mudança nas organizações (Giorgi; Lockwood; Glynn, 2015).

Estudos foram realizados para determinar as diferentes categorias de cultura organizacional. A partir de pesquisas para determinar os fatores-chave da eficácia organizacional, Cameron e Quinn (2006) analisaram eixos para abordar como as culturas organizacionais se classificam: o primeiro eixo varia de flexibilidade e discricção de um lado, para estabilidade e controle do outro; o outro mede o grau em que a organização enfatiza o foco interno e a integração ou o foco externo e a diferenciação. A partir destes dois eixos, que determinaram quatro quadrantes, os autores classificaram as culturas organizacionais em de clã, adhocracia, hierarquia e mercado.

Na cultura do clã, a organização prioriza o trabalho em equipe, o envolvimento dos funcionários, o empoderamento, a coesão, a participação, o compromisso com os funcionários e as equipes de trabalho autogerenciadas. Na cultura da adhocracia, a organização tem foco externo e é diferenciada, tendo como valores a inovação, flexibilidade, adaptabilidade, assumir riscos, experimentar e tomar iniciativa. A cultura da hierarquia é uma burocracia formalizada e estruturada, com foco na estabilidade e no controle, valorizando eficiência, confiabilidade, previsibilidade e padronização. Por fim, a cultura do mercado é competitiva e orientada para objetivos, valorizando a produtividade, lucratividade, participação e penetração de mercado (Cameron; Quinn, 2006).

Diferentes autores apresentam definições e conceitos variados, abordando a cultura como um conjunto de valores compartilhados, símbolos, práticas, narrativas e até mesmo como um conjunto de ferramentas para ação estratégica. A diversidade de abordagens reflete a complexidade e a multidimensionalidade da cultura organizacional (Giorgi; Lockwood; Glynn, 2015), sendo necessário que pesquisas futuras se concentrem mais estreitamente nas normas e valores que orientam o comportamento dentro das organizações, a fim de entender melhor como a cultura afeta as organizações (Chatman; O'Reilly, 2016).

2.2 As organizações públicas e a cultura organizacional

As organizações públicas compartilham das características básicas das demais organizações, mas apresentam algumas especificidades como o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder, entre outras. Essas diferenças têm impacto na definição dos processos internos, na abordagem de inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças organizacionais, bem como nas políticas de recursos humanos (Pires; Macêdo, 2006).

A administração pública brasileira opera simultaneamente sob três modelos distintos - patrimonialismo, burocracia e administração gerencial - sem que os modelos anteriores tenham desaparecido por completo (Soares, 2009). O modelo patrimonialista é caracterizado pela ausência de distinção entre a atividade pública e privada, onde a administração pública é usada como instrumento para benefício pessoal do gestor. Já o modelo burocrático foi implantado como uma tentativa de desvincular a figura do gestor público do poder político, com ênfase na obediência à lei. Por sua vez, o modelo gerencial, no Brasil, introduz concepções de trabalhos diferentes do modelo burocrático, buscando flexibilização dos processos e orientação para resultados, em contraste com o foco exclusivo na obediência à lei (Silva; Fadul, 2011; Soares, 2009).

O Estado brasileiro passou por duas grandes reformas na Administração Pública: uma durante a Era Vargas, a partir de 1930, que buscou implementar a administração burocrática, e outra iniciada em 1995 com Fernando Henrique Cardoso, voltada para a implementação da administração gerencial. A transição para a administração gerencial trouxe a eficiência como

foco e passou a considerar o usuário dos serviços públicos como contribuinte, cliente, consumidor e cidadão, com base em novas teorias de gestão (Arruda; Costa, 2022). As reformas e processos que se estabeleceram no âmbito da administração pública brasileira que moldaram a cultura e suas especificidades (Silva; Fadul, 2010). Santos, Santos e Pontes (2018) destacam a importância de novos estudos para seguir no debate conceitual sobre cultura e nas estratégias de mudança em organizações públicas.

Para Saraiva (2002) a cultura organizacional no setor público, ainda que constituída por uma série de padrões não escritos, porém possui peculiaridades interessantes para análise. Isso se deve ao fato de ser organizada com base em um conjunto de regras impessoais que delimitam formalmente o espaço organizacional. Portanto, observar a cultura organizacional na esfera pública permite analisar uma relação complexa entre os aspectos normativos e os elementos culturais, que podem estar alinhados ou em conflito com o padrão ideal de comportamento.

Segundo Taylor (2014) muitas organizações públicas coletam informações sobre o desempenho de suas operações, programas e políticas com o objetivo de alcançar resultados desejados, mas não as utilizam de maneira efetiva. Esse paradoxo na gestão de desempenho é causado pela cultura organizacional por três razões: (1) a cultura existe em vários níveis dentro de uma organização e deve ser levado em consideração todos os níveis para operacionalizar as mudanças na gestão; (2) os três níveis da cultura organizacional são inter-relacionados; e (3) o uso das informações sobre desempenho depende do alinhamento entre os níveis de cultura.

Di Stefano, Scrima e Parry (2019) destacam a importância de as organizações públicas estarem cientes de sua cultura organizacional e buscarem promover valores e normas que desencorajam comportamentos desviantes. Estes autores ressaltam que certos traços culturais, como falta de ética ou falta de clareza nas políticas organizacionais, estão associados a um aumento na ocorrência de comportamentos desviantes no setor público. Além disso, a liderança organizacional desempenha um papel crítico na promoção de uma cultura que desencoraje comportamentos desviantes. Argumentam ainda que a criação de uma cultura ética e transparente, juntamente com uma liderança comprometida, pode ser eficaz na redução dos comportamentos desviantes e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo no setor público.

Este estudo, seguindo as ideias de Silva e Fadul (2010), justifica a ênfase dada às organizações públicas, considerando que as instituições que compõem o setor público possuem características culturais específicas, que as distinguem das empresas privadas, podendo gerar resultados diferentes das pesquisas realizadas nesses contextos. Além disso, a compreensão de que a cultura organizacional pode ser um fator determinante no desempenho das organizações públicas também motivou o trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa, seguindo as etapas propostas por Sampaio e Mancini (2006) e Galvão e Ricarte (2019), foi definida a seguinte pergunta: Como tem sido abordado o tema cultura organizacional nas pesquisas em instituições públicas brasileiras no período de 2018 -2023? As bases de dados selecionadas para aplicação foram a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), sendo a pesquisa realizada em 19/09/2023.

Segundo Sampaio e Mancini (2006) a revisão sistemática é uma forma de pesquisa através de bases de dados sobre a literatura em um determinado tema. Galvão e Ricarte (2019) afirmam que a revisão sistêmica pode ser classificada em três: com meta-análise, meta-síntese e/ou narrativas. Para esse artigo foi utilizada a revisão sistemática meta-síntese que reúne os resultados de estudos qualitativos sobre um tema comum com objetivo de "localizar temas,

conceitos ou teorias-chave que forneçam novas ou mais poderosas explicações para o fenômeno sob análise" (Galvão; Ricarte, 2019, p. 60).

Galvão e Ricarte (2019) orientam o uso de operadores booleanos AND (e), OR (ou) e AND NOT (e não) para construção das estratégias avançadas de busca: AND para intersecção e OR para união. Na base de dados SciELO, a seguinte expressão foi utilizada na busca: ("cultura organizacional") AND (("Público") OR ("Pública")). Para satisfazer os critérios que permeiam a pergunta científica desta pesquisa, considerou-se o período de publicação compreendido entre os anos 2018-2023. Já na base de dados SPELL, a busca utilizando operadores não retornou resultados, sendo que se optou por realizar uma nova consulta sem os operadores, mantendo a expressão de busca e o período de publicação anteriormente definido.

Deste modo, a busca com estes critérios de inclusão resultou em 54 artigos encontrados na base de dados SPELL e 57 resultados obtidos na SciELO. Considerando que para essa revisão apenas trabalhos que abordam a cultura organizacional dentro de organizações que integram o setor público brasileiro são relevantes, procedeu-se a triagem dos trabalhos. Um critério de exclusão aqui aplicado foi a eliminação de versões duplicadas ou traduzidas para outros idiomas de um mesmo estudo. Posteriormente, então, a leitura dos títulos e resumos dos artigos para verificação de aderência à pergunta científica que orienta essa revisão. Neste nível de análise, os critérios de exclusão pautaram-se em dois eixos principais: estudos que não possuíam como locus de pesquisa organizações públicas brasileiras e estudos que não se direcionaram a analisar, ainda que de maneira superficial, as influências ou características da cultura organizacional em suas pesquisas.

Após a aplicação destes critérios, foram excluídos estudos realizados em instituições de outros países, estudos realizados em instituições privadas brasileiras, e artigos que não investigaram a cultura organizacional das instituições ou que não a consideraram como critério de análise em suas pesquisas. Deste modo, restaram selecionados doze artigos na base dos dados da SPELL e cinco na SciELO, totalizando 17 estudos a serem analisados nessa revisão. Considerando o número de estudos encontrados e o alinhamento da temática dos estudos com a proposta dessa revisão, optou-se pela não aplicação de outros critérios de exclusão, passando-se assim à análise dos estudos.

Segundo Galvão e Ricarte (2019), o processo de seleção e análise pode ser realizado em várias fases. Inicialmente, pode-se realizar a leitura dos títulos dos documentos encontrados. Em seguida, pode-se avançar para a leitura dos resumos dos documentos selecionados. Por fim, pode-se realizar uma análise crítica abrangente dos documentos, levando em consideração, dentre outros critérios, os resultados alcançados e a conclusão dos autores (Galvão; Ricarte, 2019). Para a catalogação dos trabalhos, assim como o gráfico presente no item 5, utilizou-se o software "Microsoft 365 – Excel".

Dessa forma, prosseguiu-se com as etapas propostas por Sampaio e Mancini (2006): analisar criticamente e avaliar todos os estudos incluídos na revisão; preparar um resumo crítico, sintetizando as informações disponibilizadas pelos artigos que foram incluídos na revisão; e, apresentar uma conclusão.

Procedeu-se à leitura dos 15 artigos integralmente. A análise do conteúdo destes estudos considerou os objetivos e os resultados obtidos nas pesquisas para identificar quais áreas de pesquisa foram associadas ao estudo da cultura organizacional. Em seguida, o quadro 1 apresenta informações relevantes, como objetivos e resultados dos estudos selecionados, para a identificação..

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O quadro 1 apresenta a lista de estudos analisados. Foram mapeados os objetivos e resultados obtidos nos estudos com o intuito de identificar quais os enfoques dados à cultura organizacional no setor público.

Quadro 1

Tema	Artigo	Objetivo do artigo	Percepção e influências da cultura na pesquisa
Cultura e Gestão Pública	Novas Temporalidades Educacionais Na Construção Da Cultura Da Organização Escolar (Torres, 2023)	Analisar os efeitos da Nova Gestão Pública e do processo de digitalização na reconfiguração da cultura das organizações escolares.	O artigo entende que o desenvolvimento da cultura organizacional é sempre contextual, na medida em que decorre em determinado espaço, regido por orientações específicas.
Satisfação, qualidade e bem-estar no trabalho	Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de Instituições Federais de Ensino Superior (Dário; Lourenço, 2018)	Analisar como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de Instituições Federais de Ensino Superior	A cultura organizacional é percebida por meio de seus elementos, como um conjunto de representações imaginárias sociais, que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização, e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para os seus membros
Análise de instrumentos para avaliação da cultura organizacional	Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho (Callefi; Santos, 2022)	Apresentar como foi elaborado e validado um questionário para verificar Cultura Organizacional, Competências dos Trabalhadores e Satisfação no Trabalho.	O artigo considera a cultura como sendo um conjunto de crenças, normas e valores em uma organização. O questionário em questão foi elaborado a partir de três variáveis: Cultura Organizacional, Competências dos Trabalhadores e Satisfação no Trabalho. Cada variável foi inserida com base nos autores mais relevantes para a temática.
Estudo bibliométrico sobre cultura organizacional	Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico (Fonseca et al, 2018)	Identificar as características das pesquisas na área de saúde sobre o tema cultura organizacional publicadas em revistas brasileiras.	O estudo adota a perspectiva na qual a cultura é um conjunto de convicções, normas, rituais e formas de resoluções de problemas. Percebeu-se a grande variedade de instrumentos descritos e/ou utilizados nas pesquisas em diferentes cenários para coleta de dados que amplia as possibilidades de análises da cultura organizacional.
Cultura organizacional e Gestão Pública	A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional (Melati; Janissek-Muniz, 2022)	Analisar as dimensões de inteligência na gestão pública sob a lente da teoria institucional e, por meio do debate teórico, desenvolver um modelo de institucionalização de	As organizações públicas carecem de processos efetivos de inteligência que centralizem as informações por meio do controle organizacional e de gestão. O artigo, então, considera a necessidade de fortalecimento da cultura organizacional dirigida para a atividade de inteligência na gestão pública, uma vez que ela é

		inteligência na gestão pública.	importante para o desenvolvimento da capacidade analítica de servidores públicos e que auxilia na efetivação de processos de inteligência.
	Proposta de construção de modelo de maturidade em governança e gestão de TIC (Santos et al., 2020)	Avaliar a maturidade em governança e gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para os órgãos da Administração Pública Federal (APF) pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo	Para os autores, a cultura organizacional é um sistema de crenças, tradições, hábitos e conhecimentos que diferenciam as instituições umas das outras. A cultura organizacional foi uma das categorias que compuseram a macrocategoria “Maturidade em Governança e Gestão de TIC”. Os principais elementos para alinhar a cultura organizacional à maturidade em governança e gestão foram a sensibilização da equipe sobre o tema, a promoção de eventos e treinamentos e a prestação de contas.
	Governo inteligente: análise de dimensões sob a perspectiva de gestores públicos (Melati; Janissek-Muniz, 2020)	Promover a análise do reconhecimento, da importância e da aplicação das referidas dimensões sob a perspectiva de gestores públicos.	Durante as entrevistas realizadas, percebeu-se que a cultura organizacional é reconhecida pelos entrevistados, mas nenhum coloca a existência de aplicação na prática administrativa. As questões relativas à cultura organizacional e à organização e unificação de base de dados em governo se apresentam como os principais desafios que a administração pública deve encarar para a concretização e implantação de um governo mais inteligente na visão dos gestores públicos entrevistados.
Satisfação, qualidade e bem-estar no trabalho	Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em Conselhos Profissionais de Mato Grosso (Caldas; Trigueiro; Thiago, 2022)	O objetivo geral do artigo foi analisar se o endomarketing influencia na satisfação dos seus colaboradores e nas suas percepções sobre a cultura organizacional	A cultura é percebida como algo que pode ser moldado a partir do marketing interno e influencia a percepção de satisfação no trabalho.
	Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional (Paz et al., 2019)	Testar modelos de mediação e moderação da cultura organizacional, valores concorrentes e estilos de funcionamento organizacional, tendo como antecedente a qualidade de vida organizacional e como consequente o bem-estar pessoal nas organizações.	A cultura organizacional como uma variável componente na qualidade do ambiente de trabalho e bem-estar dos trabalhadores. A cultura representa a melhor forma de interação de grupos que gera bem-estar. A pesquisa propõe que os tipos culturais entrem nos modelos de investigação como variáveis moderadoras e mediadoras.
	Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura	O objetivo é analisar o efeito da mediação da satisfação sobre a relação	A cultura organizacional reflete o conjunto de valores e padrões que determinam o que é certo fazer na

	organizacional mediada pela satisfação (Silva et al., 2018)	entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho.	organização. Culturas que valorizam o indivíduo, incluindo seu bem-estar, sua autonomia e flexibilidade, favorecem a satisfação e comprometimento.
	A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização (Ungari; Rodrigues, 2020)	O objetivo do artigo foi investigar como a Cultura Organizacional influencia no desenvolvimento dos vínculos entre o indivíduo e a organização	A cultura organizacional é parte do processo de formação e desenvolvimento de vínculos a partir dos valores, crenças e pressupostos, ritos, tabus e normas.
	A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente (Kai; Lourenço; Fernandes, 2020)	O artigo tem como objetivo identificar e analisar os significados que os elementos da cultura organizacional têm para os docentes do ensino superior no processo de envelhecer enquanto professores de IES públicas e privadas.	A cultura organizacional universitária e acadêmica como algo que fortalece a associação entre os membros e reflete sua identidade.
Cultura organizacional e a implementação de políticas nas organizações	Análise da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região centro-oeste do Brasil (Ferreira et al.; 2021)	Analisar como a cultura organizacional influenciou o processo de Planejamento Estratégico Participativo em uma universidade multicampi na região centro-oeste do Brasil. Os autores também buscaram identificar os principais desafios e limitações que podem surgir durante esse processo e propor potenciais soluções para garantir uma implementação bem-sucedida do planejamento estratégico participativo na Universidade estudada.	A ideia de Cultura Organizacional foi introduzida como um conjunto de princípios essenciais à organização, profundamente enraizados em sua essência e formando sua identidade. Essa cultura se expressa de várias formas pelos membros da organização, muitas vezes de maneira inconsciente, porém influenciando frequentemente suas decisões e comportamentos.
	O papel da cultura organizacional para o desenvolvimento da sustentabilidade: o caso de um campus universitário brasileiro (Santos et al., 2021)	Investigar se a cultura organizacional pode ter impacto na implementação de políticas sustentáveis em um campus universitário brasileiro e apresentar um plano de ação que englobe medidas para fortalecer a cultura organizacional e promover uma gestão mais sustentável.	A cultura organizacional é um elemento complexo e de extrema relevância tanto para a sustentação e continuidade de uma organização ao longo do tempo, como também para momentos em que mudanças comportamentais no grupo se fazem necessárias. Nesse contexto, destaca-se o papel dos líderes e a importância de possuir um entendimento profundo das dimensões culturais.

Cultura organizacional e inovação	Cultura organizacional e ambiente propício a inovação: uma análise em uma instituição de ensino (Souza et al., 2021)	Verificar se a cultura organizacional é um fator que influencia a percepção dos colaboradores sobre o ambiente propício à inovação na instituição de ensino.	Embora o artigo não forneça uma definição explícita de cultura organizacional, ele sugere que a cultura organizacional é abordada no artigo como um fator que influencia os processos de inovação em uma instituição de ensino pública.
	Reflexos das mídias Sociais na Cultura organizacional da Polícia Militar (Lima, 2019)	O objetivo desta pesquisa é examinar as diversas perspectivas adotadas pelos policiais em relação ao uso das mídias sociais, a fim de compreender como essas perspectivas influenciam a cultura organizacional.	A Cultura Organizacional se desenvolve ao longo da convivência, através do compartilhamento de significados que surgem das ações e interpretações adotadas pelos indivíduos na construção da realidade organizacional. Assim, com base no conceito de cultura organizacional, o artigo considera que a cultura policial se constrói na prática, através do compartilhamento de um código consensual não documentado, desenvolvido pelos policiais ao atribuírem significado às rotinas policiais, normas e pressões provenientes da sociedade.
	Cultura Organizacional e o modelo de aceitação de tecnologia (TAM): Uma análise do Módulo Memorando Eletrônico na Universidade Federal do Piauí (Silva et al., 2021)	Oferecer uma abordagem que visa preencher a lacuna teórica no campo dos estudos organizacionais, que abrange a aceitação de tecnologia e a cultura organizacional.	A cultura organizacional é tratada como um fator externo que influencia a facilidade de uso percebida, a utilidade percebida e a intenção comportamental de utilizar um sistema, seguindo o Modelo de Aceitação de Tecnologia de Davis (1986). Ela tem um impacto sobre a crença dos membros da organização de que adotar uma inovação tecnológica não requer esforço, afetando assim a percepção do construto de facilidade de uso.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Endo et al. (2022) analisaram as publicações científicas relacionadas à cultura organizacional nas bases de dados da Web of Science no período de 1969 a 2019, constataram a vasta abrangência do tema e a diversidade de possíveis análises das dimensões da cultura organizacional. Concluíram que os artigos abordam diferentes aspectos da cultura organizacional, incluindo seu perfil, sua relevância como vantagem competitiva e as críticas ao modelo de Hofstede. Também exploram a relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento, as distinções entre cultura e clima organizacional, bem como a importância da cultura organizacional nos resultados das organizações. Além disso, são discutidas questões relacionadas aos artefatos e ao comportamento do mercado, a relação entre confiabilidade e cultura organizacional, o impacto da cultura organizacional nos resultados financeiros e as peculiaridades da cultura organizacional em empresas familiares e não familiares (Endo et al., 2022, p. 359).

Percebe-se que, no período de análise do presente estudo, houve uma maior concentração dos estudos nos anos de 2020 e 2021. A análise dos artigos selecionados revelou que os autores mais frequentemente citados nas pesquisas foram Schein (1984, 1988, 1992 e

2009), com sua conceituação fundamental de cultura organizacional, Hosftede (1984, 1990, 1991, 1997 e 2011) conhecido por seu modelo das dimensões culturais, e Smircich (1983), com sua visão metafórica da cultura. Além disso, Morgan (1996 e 2007) e Pires e Macedo (2006) também foram citados em vários dos estudos revisados, enriquecendo a compreensão da cultura organizacional por meio de diferentes abordagens e perspectivas. Esses autores desempenharam papéis cruciais na base teórica e conceitual dos artigos analisados, contribuindo para a diversidade de perspectivas no campo da cultura organizacional.

Outro fato que merece destaque é que, durante o período pesquisado, o tema "Satisfação, qualidade e bem-estar no trabalho" recebeu maior atenção dos pesquisadores, com a identificação de cinco artigos publicados que analisaram questões relacionadas ao indivíduo nas organizações e os aspectos e influências da cultura organizacional sobre essas questões.

A relação entre cultura e gestão pública foi abordada em três artigos, assim como a cultura organizacional e inovação. Dois estudos relacionaram a cultura e a implementação de políticas nas organizações. Outros temas considerados incluíram a análise de instrumentos para avaliação da cultura organizacional e um estudo bibliométrico sobre cultura organizacional na área da saúde.

Os resultados obtidos apontam para uma dispersão de perspectivas e abordagens semelhantes às encontradas na pesquisa de Barale e Santos (2017), em um estudo que analisou as publicações sobre cultura organizacional entre 2002 e 2015. Essa diversidade de áreas de pesquisa relacionadas à cultura organizacional também foi apontada por Endo et al. (2022) em uma pesquisa que investigou as publicações científicas sobre cultura organizacional entre 1969 e 2019.

Nota-se uma diversidade de ideias na conceituação e abordagem da cultura organizacional. Embora todos os artigos compartilhem o interesse em compreender e explorar a cultura organizacional, as definições e enfoques variam significativamente. Entre outras conceituações, Callefi e Santos (2022), veem a cultura organizacional como um elemento que influencia outros aspectos, como satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores. Nessa perspectiva, a cultura é vista como um fator que afeta o desempenho organizacional e o bem-estar dos funcionários. Por sua vez, Lima (2019), adota uma perspectiva construcionista que vê a cultura organizacional como uma programação mental coletiva que distingue um grupo de pessoas de outros. Já em Torres (2023), a cultura organizacional é abordada tanto como uma variável mensurável quanto como uma metáfora. Isso implica que a cultura pode ser quantificada e analisada empiricamente, ao mesmo tempo em que é reconhecida como uma construção simbólica e interpretativa em constante evolução.

Essas diferentes perspectivas refletem a complexidade e a riqueza do campo de estudos sobre cultura organizacional, mostrando como a cultura pode ser vista como valores compartilhados, influenciadora de variáveis, metáfora, expressão de práticas, dimensão multidimensional e uma força em constante mudança. Essas conceituações diversas ilustram a importância de abordar a cultura organizacional de maneira holística e contextualizada, considerando as nuances e particularidades de cada estudo.

Com relação aos métodos de pesquisa dos estudos analisados, pode-se perceber que a maioria dos artigos emprega tanto métodos qualitativos quanto quantitativos em suas pesquisas. Isso permite uma compreensão mais completa dos fenômenos relacionados à cultura organizacional. Por exemplo, Dario e Lourenço (2018) utilizaram entrevistas qualitativas para investigar as experiências de professores em instituições de ensino superior, enquanto Callefi e Santos (2022) aplicaram um questionário quantitativo para avaliar a cultura organizacional e a satisfação no trabalho. Alguns estudos adotam métodos interdisciplinares, combinando conceitos e abordagens de diferentes campos, como gestão, psicologia e educação. Essa

abordagem ampla pode enriquecer a compreensão da cultura organizacional, como visto no artigo de Torres (2023).

No contexto específico da produção acadêmica brasileira sobre cultura organizacional, observa-se que uma variedade de temas clássicos e novos temas têm sido explorados. Esses estudos se orientaram para o entendimento dos aspectos culturais que permeiam as organizações brasileiras, levando em consideração suas particularidades e contextos sociais.

Por fim, nos artigos analisados, emergiram diferentes visões sobre a cultura organizacional, que foram abordadas tanto como metáfora quanto como variável, refletindo uma abordagem multifacetada na compreensão desse conceito complexo. Essas visões variadas ilustram a riqueza conceitual do tema e como ele pode ser interpretado de maneiras distintas pelos pesquisadores. Autores como Schein (2009) adotam uma visão que trata a cultura organizacional como uma metáfora. Schein (2009) enfatiza que a cultura organizacional é uma forma de interpretar o contexto organizacional e entender as interações que ocorrem entre os membros de uma organização. Nessa visão, a cultura é compreendida como algo mais abstrato, relacionado aos valores, crenças e normas compartilhados dentro da organização. Artigos como o de Lima (2019) também refletem essa perspectiva, ao destacar como a cultura molda o ambiente de trabalho e influencia as atitudes e comportamentos dos funcionários.

Destaca-se também a abordagem funcionalista da cultura organizacional, que trata a cultura como uma variável, identificada através das bases teóricas utilizadas nos artigos. Em sua maioria, os estudos analisados, como o de Souza et al. (2021), Santos et al. (2021), Ferreira et al. (2021), Paz et al. (2019), Caldas, Trigueiro e Thiago (2022), Melati e Janissek-Muniz (2020), Santos et al. (2020), e Melati e Janissek-Muniz (2022), optaram por abordar a cultura organizacional como uma variável mensurável. Nessa abordagem, a cultura é tratada como algo que pode ser quantificado e analisado empiricamente. Apesar de a maior parte dos estudos analisados adotarem a cultura como uma variável, essas diferentes visões sobre a cultura organizacional nos artigos refletem a complexidade do conceito e como ele pode ser interpretado de várias maneiras. É importante reconhecer que ambas as abordagens, seja tratando-a como uma metáfora ou como uma variável, têm valor na compreensão das organizações e da sua dinâmica cultural. Essa diversidade de perspectivas enriquece o campo de estudos sobre cultura organizacional, permitindo uma compreensão mais completa e multifacetada desse fenômeno nas organizações. Assim, dos quinze trabalhos analisados, nove deles utilizam a classificação e conceitos de Edgar Schein, teórico e pesquisador da área de cultura organizacional, reconhecido por seu trabalho pioneiro no estudo da cultura e suas contribuições significativas para a compreensão de como a cultura influencia as organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional se mantém como uma área de pesquisa de grande interesse. A comunidade acadêmica continua realizando pesquisas e estudos sobre esse tema em constante evolução e as instituições públicas se configuram em um objeto de estudo que possui grande variabilidade de contextos e cenários para investigação.

Neste trabalho, o objetivo foi analisar a produção científica brasileira sobre cultura organizacional em instituições públicas no período de 2018 a 2023, por meio de uma revisão sistemática. Vale ressaltar que a análise se concentrou apenas nas organizações públicas e na base de dados Spell e Scielo, o que pode ser considerada uma limitação do estudo, embora essas bases possuam grande representatividade. No entanto, foi possível identificar que o tema cultura organizacional em organizações públicas recebe abordagens das mais variadas áreas e se relaciona com diversos temas de pesquisa como descrito no gráfico 1.

Embora haja uma predominância da visão funcionalista da cultura de trabalhos voltados à satisfação, qualidade e bem-estar no trabalho, existe uma variação na abordagem da cultura organizacional nas organizações públicas, o que enriquece o debate e valoriza seu estudo e suas relações para a compreensão das organizações e de seus membros.

Este estudo contribui para a pesquisa sobre cultura organizacional, principalmente nas organizações públicas, uma vez que traz a análise de publicações recentes sobre o tema e aponta as tendências de pesquisa dentro do campo da administração pública. Com isso, podem ser identificadas possíveis lacunas existentes para pesquisas futuras. Sugere-se, então, analisar como a cultura organizacional através de diferentes perspectivas nas organizações públicas e explorar sua evolução histórica ao longo das existências destas instituições

REFERÊNCIAS

- BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, pp. 129-136, 2017.
- CALDAS, E. J.S.; TRIGUEIRO, F. M. C.; THIAGO, F. Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, mai/ago 2022. p. 303-324. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.51114>. Acesso em 12 de jun de 2023.
- CALLEFI, J. S.; SANTOS, F. C. A. Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 13, n. 1, p. 74-96, 2022.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Revised ed. Printed in the United States of America : REVISED EDITION : PB Printing, 2006.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. **Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: Anpad, 2000.
- CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.
- DI STEFANO, G.; SCRIMA, F.; PARRY, E. The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 17, p. 2482-2503, 2019.
- ENDO, G. Y.; LUCION, E. V.; KATO-CRUZ, E. M.; CASEMIRO, I. P.; FRANÇA, L. P. Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 344-363, 2022.
- FERREIRA, L. E. *et al.* Análise da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região centro-oeste do Brasil. **Future Journal**, v. 13, n. 2, p. 230-249, 2021.
- FISCH, C.; BLOCK, J. Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. **Management Review Quarterly**, v. 68, p. 103-106, 2018.
- FLEURY, M. T. L., FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

- FONSECA, P. H.; LOWEN, I. M. V.; LOURENÇO, M. L.; PERES, A. M.; et al. Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. **Saúde em Debate**, v. 42, n. 116, p. 318-330, 2018.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.
- KAI, F. O.; LOURENÇO, M. L.; FERNANDES, C. A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente. **Rev. Administração: Ensino e Pesquisa**: Rio de Janeiro, Set-Dez 2020, v. 21 n° 3 p. 385-424. DOI 10.13058/raep.2020.v21n3.1809. Acesso em 10 de jun de 2023.
- LIMA, M. A. Reflexos das mídias sociais na cultura organizacional da polícia militar. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 3, p. 394-417, 2019.
- MALHEIROS, B. T.; TOMEI, P. A. Cultura organizacional no Brasil: estudo bibliométrico em bases internacionais bases. **Revista Pretexto**, v. 23, n. 1, p. 60-77, 2022.
- MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R. A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, pág. 721-744, 2022.
- MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R. Governo Inteligente: Análise de Dimensões sob a Perspectiva de Gestores Públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 400-415, 2020.
- PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(1), 1-37. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200122. Acesso em 13 de jun de 2023.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 01, p. 83-89, 2007.
- SANTOS, L. I. V. O papel da cultura organizacional para o desenvolvimento da sustentabilidade: o caso de um campus universitário brasileiro. **Desafio Online**, v. 9, n. 2, p. 212-239, 2021.
- SANTOS, P. O. L. D.; SILVA, A. P. B.; SOUZA NETO, J.; SOUSA JÚNIOR, R. T. Proposta de Construção de Modelo de Maturidade em Governança e Gestão de TIC. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 26, n. 2, p. 463-494, 2020.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, v.25, n.2, p. 3-16, 1984.
- SILVA, J. A. et al. Cultura organizacional e o modelo de aceitação de tecnologia (TAM): Uma Análise do Módulo Memorando Eletrônico na Universidade Federal do Piauí. **Desenvolvimento em Questão**, n. 56, p. 41-56, 2021.
- SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G.; NETO, P. J. L. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Rev. Bras. Gest. Neg.** São Paulo v.20 n.3 jul-set. 2018 p.401-420. DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3947. Acesso em 12 de jun de 2023.
- SOUZA, L. F. et al. Cultura organizacional e ambiente propício a inovação: uma análise em uma instituição de ensino. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 3, p. 227-256, 2021.

TAYLOR, J.. Organizational culture and the paradox of performance management. **Public performance & management Review**, v. 38, n. 1, p. 7-22, 2014. DOI:10.2753/PMR1530-9576380101. Acesso em 02 de jun de 2023.

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A. P. G. A Influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento dos Vínculos do Indivíduo com a Organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Ago de 2020. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v13e22020168-196>. Acesso em 14 de jun de 2023.

YUAN, Y.; HUNT, R. H. **Systematic reviews: the good, the bad, and the ugly**. Official journal of the American College of Gastroenterology| ACG, v. 104, n. 5, p. 1086-1092, 2009.