



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

ISLENO MICHEL DE SOUSA SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM PANORAMA
SOBRE OS ESTUDOS PUBLICADOS ENTRE 2007 A 2017 NO BRASIL**

SUMÉ - PB

2017

ISLENO MICHEL DE SOUSA SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM PANORAMA
SOBRE OS ESTUDOS PUBLICADOS ENTRE 2007 A 2017 NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão das Políticas Públicas do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof.º Allan Gustavo Freire da Silva

**SUMÉ - PB
2017**

S237c Santos, Isleno Michel de Sousa.
Cultura organizacional e instituições públicas: um panorama sobre os estudos publicados entre 2017 a 2017 no Brasil. / Isleno Michel de Sousa Santos. - Sumé - PB: [s.n], 2017.

38 f.

Orientador: Prof. Msc. Allan Gustavo Freire da Silva.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Especialização em Políticas Públicas.

1. Políticas Públicas. 2. Cultura Organizacional Brasileira. 3. Produção Científica. I. Título.

CDU: 658(043.1)

ISLENO MICHEL DE SOUSA SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM PANORAMA
SOBRE OS ESTUDOS PUBLICADOS ENTRE 2007 A 2017 NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão das Políticas Públicas do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semáforo da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão das Políticas Públicas.

BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc. Allan Gustavo Freire da Silva
Orientador - UAEDUC/CDSA/UFCG



Prof. DSc. Gilvan Dias de Lima Filho
Examinador I - UAEDUC/CDSA/UFCG



Prof. MSc. José Otávio dos Santos
Examinador II - UAEDUC/CDSA/UFCG

Trabalho aprovado em: 15 de setembro de 2017.

RESUMO

A formação do povo brasileiro compõe-se por diferentes características culturais e por diversos povos. Essas diferentes características culturais levaram às organizações públicas no Brasil a vivenciarem diversas transformações. O objetivo geral dessa pesquisa é investigar a produção científica sobre cultura organizacional brasileira no âmbito público na última década (2007-2017), assim como também conceituar e compreender o conceito de cultura organizacional, a partir de um levantamento das pesquisas no contexto brasileiro durante o tema e período supracitado. Trata-se, portanto, de uma revisão sistemática da literatura, de natureza exploratória e descritiva de cunho quali-quantitativo, a partir de consultas aos portais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, a Revista Brasileira de Administração Científica, a Revista Brasileira de Administração Pública e ainda a base de dados da Scielo. Como resultados da pesquisa, destaca-se a baixa produção da temática nos últimos dez anos (2007 a 2017). No que se refere à produção por região, percebe-se uma centralidade de pesquisas e estudos publicados na região sudeste, mais notadamente na cidade do Rio de Janeiro, seguido por São Paulo. Desse modo, observa-se que a temática ainda carece de estudos e aprofundamento nas análises, apesar de encontradas pesquisas realizadas em nível municipal, federal e estadual, com a utilização de variadas metodologias nestes estudos.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Organizações públicas. Produção científica.

ABSTRACT

The formation of the Brazilian people is made up of different cultural characteristics and several peoples. These different cultural characteristics led public organizations in Brazil to experience several transformations. The general objective of this research is to investigate the scientific production on Brazilian organizational culture in the public sphere in the last decade (2007-2017), as well as to conceptualize and understand the concept of organizational culture, based on a survey of the Brazilian context during the theme and period. Therefore, it is a systematic review of the literature, of an exploratory and descriptive character of a qualitative-quantitative nature, based on consultations with the portals of the National Association of Graduate Studies and Research in Administration, the Brazilian Journal of Management , the Brazilian Journal of Public Administration and the Scielo database. As a result of the research, the low production of the theme in the last ten years (2007 to 2017) stands out. With regard to production by region, we can see a centrality of research and studies published in the southeast region, most notably in the city of Rio de Janeiro, followed by São Paulo. Thus, it is observed that the thematic still needs to be studied and deepened of the analyzes, despite the findings of research carried out at municipal, federal and state levels, using a variety of methodologies in these studies.

Key words: Organizational culture. Public organizations. Scientific production.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
DASP	- Departamento de Administração do Serviço Público
PDRAE	- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
RAP	- Brasileira de Administração Pública
RBADM	- Revista Brasileira de Administração Científica
SCIELO	- Scientific Electronic Library Online

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Níveis de cultura organizacional.....	18
----------	---------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Detalhes da revisão sistemática de literatura.....	23
Tabela 2	Produção por Periódico.....	24
Tabela 3	Produção por ano.....	24
Tabela 4	Tipo de estudo e suas respectivas quantidades.....	26
Tabela 5	Produção por região e por e unidade federativa no Brasil.....	26
Tabela 6	Delineamento metodológico dos artigos.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CULTURA.....	13
2.2 CULTURA BRASILEIRA.....	14
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	166
2.4 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS	199
3 METODOLOGIA	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	233
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	333
REFERÊNCIAS	355

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento das relações humanas, o ser humano a cada geração aumenta sua capacidade de se relacionar com outros seres. Um dos mais importantes avanços da humanidade foi o surgimento da comunicação, através das formas de expor falas, gestos, diálogos, sentimentos etc. Nesse contexto, as sociedades iam se constituindo a medida que se relacionavam. A partir desses relacionamentos entre grupos e com o mundo, os seres humanos foram criando e recriando as formas de viver, desbravando ambientes mais adaptáveis e propícios para interação. Chama-se de cultura essas adaptações, criações e mudanças ocorridas. As organizações também possuem características semelhantes, pois neste cenário as pessoas criam e recriam suas próprias convicções a respeito dela, gerando desse modo o que chamamos de cultura organizacional.

Nas empresas as diversas relações interpessoais vão montando a história da organização e a sua própria identidade. Dessa mesma forma acontece com as organizações públicas, por meio da qual as atividades são guiadas pelos gestores e naturalmente vão se materializando a cultura organizacional. Sendo assim, diversos autores consideram a cultura organizacional como elemento único de cada organização.

Para Robbins (2005, p. 375), por exemplo, cultura organizacional se “refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”.

Na maioria dos estudos encontrados sobre cultura organizacional observamos que são analisadas apenas a iniciativa privada (ROBBINS, 2005; LIMA, BAETA, BARBOSA E ANDRADE, 2009; CAVAZOTTE, MORENO JR. E TURANO, 2015). Nota-se que grande parte das pesquisas são conduzidas por autores estrangeiros, tendo que ser traduzidos para nacionalidade que se pretende analisar. Como no setor público há mudanças constantes e uma rotatividade de funcionários contratados, estudar a cultura nessas organizações é muito desafiador, pois deve-se observar o local onde estão inseridas e as relações históricas envolvidas em sua formação.

À medida que a gestão pública passa por dificuldades, seja ela na forma de governar ou distribuir os bens públicos, a importância e relevância da compreensão da cultura organizacional fica cada vez mais necessária, deixando assim a administração pública apta a traçar planejamentos e metas para melhorar a eficiência dos serviços públicos prestados a

sociedade. A falta de gestão nas unidades do setor público é a principal causa do descaso que se encontra a maioria das instituições brasileiras atualmente.

Além disso, o contexto organizacional é permeado de conflitos. Em tempos de crise e cortes orçamentários gigantes, as organizações precisam adaptarem-se a uma nova realidade, que vai do nível operacional ao nível gerencial. Essas mudanças constantes, caracterizadas por ameaças internas e/ou externas, vão moldar a cultura da organização uma vez que a forma de se gerir esses conflitos poderá fortalecer os valores da organização ou fragilizá-los. Vários teóricos buscaram durante anos, uma nova interpretação da realidade interna das organizações públicas no Brasil (FREITAS, 2011; ORNELLAS E NOGUEIRA, 2014; CAVALCANTI E DUARTE, 2012).

A escassez de estudos sobre a temática torna difícil para os gestores assumirem uma postura que valorize todo o potencial que existe por trás de uma forte cultura, ou seja, uma cultura presente no interior das organizações em que os valores desta são aceitos e compartilhados entre todos os membros. Uma das implicações da cultura forte está diretamente ligada a redução da rotatividade organizacional.

Assim, quanto mais forte for a cultura, mais os colaboradores vão demonstrar lealdade, comprometimento com os propósitos e missão da organização. Do contrário, uma cultura fraca provoca o inverso: os colaboradores se revelam descompromissados com objetivos e ideais da organização (ROBBINS, 2005).

De acordo com Zago et al (2004), pesquisar sobre cultura organizacional é mergulhar no inconsciente organizacional, a fim de conhecer a imagem que os colaboradores tem sobre a realidade da organização. Sendo assim, a autora afirma que a cultura organizacional expressa a identidade da organização e o imaginário coletivo dos membros, onde se é possível identificar os aspectos influenciadores dos comportamentos que vão interferir nos resultados organizacionais.

Assim, pode-se afirmar que existem inúmeras peculiaridades nas organizações públicas, que a diferem das demais organizações, algumas delas serão mencionadas ao longo dessa monografia, e que compreendê-las é essencial para dar eficiência aos serviços. Tudo isso levando em consideração as mudanças culturais existentes onde a organização está localizada.

Diante disto, pergunta-se: será que os estudos desenvolvidos ao longo dos anos destinaram-se a analisar a cultura organizacional existentes nas organizações públicas brasileiras? Tendo em vista essa problemática, buscou-se investigar nas principais bases de

dados de Administração e de apoio a pesquisa científica do Brasil, trabalhos referentes a temática de cultura organizacional no período de 2007 a 2017.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo geral investigar a produção científica sobre cultura organizacional brasileira no âmbito público na última década (2007-2017). Com o fim de atingir essa meta, foi traçado os seguintes objetivos específicos: a) Conceituar e compreender o conceito de cultura organizacional; b) Fazer um levantamento das pesquisas no contexto brasileiro na última década sobre o tema; c) Traçar o perfil dos estudos sobre cultura organizacional na esfera pública, ressaltando alguns aspectos como: autor, ano e região de produção e por último, d) Fazer um delineamento metodológico com base nos estudos encontrados dentro do período definido.

Como já mencionado, é importante refletirmos sobre o panorama atual dos estudos sobre cultura organizacional na esfera pública, pois a literatura já documentou bem esses estudos no setor privado (LIMA, BAETA, BARBOSA E ANDRADE, 2009; CAVAZOTTE, MORENO JR. E TURANO, 2015). Tendo em vista essa lacuna já apontada por muitos autores (FERREIRA, MOURA, CUNHA E MOURA, 2012; GROHMANN, WEIBLEN E FLECK 2007), a presente pesquisa se justifica por tentar buscar na literatura existente quais e quantos estudos discorrem sobre a cultura organizacional brasileira nos espaços públicos. Pretendemos com esse trabalho, demonstrar aos gestores, a comunidade acadêmica e aos interessados, a importância de se conhecer o impacto que o conceito de cultura organizacional podem influenciar na forma de gerir as organizações públicas.

Assim, a presente monografia está constituída por cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se os conceitos de cultura, cultura brasileira e cultura organizacional para posteriormente pensarmos como esses conceitos se vinculam as organizações públicas no Brasil. No segundo capítulo, discorre-se sobre a metodologia utilizada neste trabalho. No capítulo seguinte, trata-se da efetivação da pesquisa, descrevendo para o leitor os seus resultados e discussão. No último capítulo, a saber, o cinco, descreve-se as considerações finais, trazendo também algumas sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para pensarmos acerca da problemática cultura organizacional, é preciso entender o próprio conceito de cultura, entender como ela está caracterizada no Brasil e como ela se relaciona com as organizações públicas do nosso país. Tal discussão é apresentada a seguir.

2.1 CULTURA

O surgimento dos primeiros seres humanos na terra trouxe uma mudança radical na natureza e nas formas de se conviver. As relações humanas com o passar do tempo ganharam novas simbologias e interpretações que facilitaram o convívio entre grupos. A necessidade fez com que várias comunidades criassem alternativas para se adaptar as mudanças que o meio ambiente pressionava, seja na caça ou nas formas de se organizar e distribuir tarefas para o grupo. Essa capacidade desenvolvida nos humanos interferiram na natureza criando uma maneira mais rentável nas relações cotidianas, esquecendo assim de seu aspecto biológico. A esses atos, procedimentos e criações desligados desse instinto biológico, Dias (2012) chama de cultura.

A cultura reflete a forma de pensar, agir e de se relacionar de cada sociedade. O dicionário Aurélio (Ferreira, 2000) caracteriza cultura como sendo “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade”.

Desse modo, todas as relações envolvendo seres humanos e que tiveram alguma interferência, criando um novo ambiente já é considerada cultural, conforme afirma Dias (2012).

O estudo da cultura é fundamental para compreender as ações humanas. Sendo essas relações geradoras de significados e compartilhadas pelas pessoas para todo o grupo social. A palavra cultura possui, de acordo com Pires e Macêdo (2005), origem em sua grande parte a raiz latina na qual se refere ao cultivo do solo.

De maneira mais sucinta Dias (2012, p. 15) enfatiza:

Compreendemos cultura como toda conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são trilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade (...) conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade (DIAS, 2012, p. 15).

Para se compreender melhor a cultura em diversas sociedades é preciso observar alguns aspectos que irão construir esse universo que vem a ser cultura, como as relações entre pessoas, vida material, idiomas, religião, se a identidade cultural é forte ou fraca etc.

Dessa forma, a cultura faz com que o grupo altere a natureza, fazendo assim os povos diferenciarem-se pelas elaborações, invenções e resoluções dos problemas (DIAS, 2012; PIRES; MACÊDO, 2005).

Existem diferentes formas de cultura, mas elas possuem elementos comuns que são as crenças, valores, normas, sanções, símbolos e tecnologia. Como afirma Dias (2012, p.19) a cultura “compreende todas as totalidades humanas”.

Assim, a cultura é perpetuada no tempo, passando através de grupos para as futuras gerações. Uma vez compreendido isso, para se estudar uma cultura em um determinado país, segundo Pires e Macêdo (2005) é preciso conhecer a sua organização social, os valores e a suas formas de governo, sendo essas interações entre a sociedade que vão interferir diretamente no funcionamento das organizações de cada país.

2.2 CULTURA BRASILEIRA

As mudanças em uma sociedade, em sua maioria estão diretamente ligadas a formas de poder, povoamento, política ou de dominação. Segundo Motta e Caldas (2011), a formação da cultura brasileira se deu através de três povos: indígenas, portugueses e africanos. Todas as misturas de raças contribuíram para construir uma sociedade rica em diversas culturas e subculturas, construindo assim a imagem do grupo a qual fazem parte.

A construção de uma cultura brasileira é marcada pela chegada dos portugueses, tendo como principal interesse apenas de explorar as riquezas do país, seguindo assim da escravidão africana que iria perpetuar mais de um século. Além dos negros, os índios lutaram sempre pelo seu espaço, através da caça, pesca e de uma agricultura de subsistência.

Ainda segundo Motta e Caldas (2011), os portugueses ao se relacionarem com os indígenas foram gradualmente dando origem a diversas subculturas dentro da cultura brasileira; tal processo ficou conhecido como miscigenação. Essa junção causou um forte impacto nas relações urbanas, acarretando assim inúmeros problemas sociais como o preconceito e a desigualdade social que é tão viva no Brasil. Ainda segundo esses autores, a colonização brasileira desde o seu início vem trazendo um egoísmo, esse herdado pelos portugueses e espanhóis, que ainda hoje reflete o poder dessa influência nas organizações públicas.

Esses aspectos ligados ao comportamento e caráter foram estudados ao longo dos anos, para explicar a formação e pensamento do povo brasileiro. Dentre os autores mais importantes dessa época situa-se Sergio Buarque de Holanda, que buscava mostrar a cordialidade marcante no caráter brasileiro, enquanto Raymundo Faoro denunciava as diferenças e peculiaridades das instituições públicas no Brasil (LIMA; MARTINS, 2012).

Ambos os autores, ainda segundo Lima e Martins (2012), buscaram uma interpretação mais aguçada dessa característica típica brasileira, seguindo de um individualismo de pequenos grupos que concentravam o poder político na época, dominando assim as classes menos favorecidas.

A formação do povo brasileiro é formada por essa gama de diferentes características culturais o que leva às organizações públicas a vivenciarem uma realidade similar da vida em sociedade, seja ela nas relações interpessoais no interior da organização como nas atividades realizadas nela. Essa riqueza cultural de cada país, no nosso caso, no Brasil, torna-se fundamental para compreender o comportamento das organizações públicas. Sendo assim, para analisar a cultura da organização é preciso aceitar e conhecer a cultura da sociedade onde ela esta inserida (MOTTA; CALDAS, 2011).

Outro fato já mencionado, mas que deve ser lembrado, a respeito da cultura brasileira é o fato de que em boa parte do território nacional, permaneceu durante anos a vigência do patriarcalismo, patrimonialismo e formalismo. O patriarcalismo, seguido do patrimonialismo são dois traços provenientes do paternalismo.

O patriarcalismo se refere a figura afetiva do pai, que como principal integrante do clã cabia aos demais membros pedir e obedecer, já o conceito de patrimonialismo refere-se ao poder que o chefe de família detinha sobre os bens e sobre vida dos membros. Enquanto formalismo refere-se ao conjunto de regras e instituições que a sociedade cria para normatizar o comportamento humano (PRATES; BARROS, 2011).

Tais conceitos permearam as relações familiares e econômicas no país durante anos. Segundo Prates e Barros (2011), poucas famílias detinham a posse de grandes terras, controlando economicamente e politicamente as regiões brasileiras. Tal fato, provocou o surgimento de várias características culturais, como a concentração de poder e impunidade que estariam presentes na sociedade atual e refletem diretamente no modo de se gerir as organizações públicas.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Sabe-se que as organizações possuem uma centralidade no mundo moderno. Impossível desconsiderarmos a influências delas na vida em sociedade: os valores presentes nas organizações muitas vezes se misturam com os valores pessoais. Sendo assim, podemos afirmar que a cultura organizacional está diretamente ligada com a cultura moderna (ORNELAS; NOGUEIRA, 2014).

Quando os estudos sobre cultura organizacional, se disseminaram a partir dos anos 1980, eles passaram a receber atenção também dos meios empresariais. A forma que os gestores japoneses conduziam suas organizações foi exportado para os EUA, causando um verdadeiro encantamento pelo modo que conseguiam tornar os funcionários coesos e motivados. Logo logo, a cultura organizacional se expandiu, tornando-se um campo de estudo e uma linha de conhecimentos que podem ser aplicados.

A cultura organizacional constitui elemento fundamental para as organizações que desejam alcançar objetivos de curto ou longo prazo. Saber quem contratar para o quadro funcional é um dos grandes desafios das instituições. A temática cultura organizacional ganhou destaque nos anos de 1980, como revelam Fadul e Silva (2009), nesse período o termo foi reconhecido como fator determinante para o sucesso ou insucesso de qualquer organização. Vários autores definem cultura organizacional sob diversas óticas. Um dos principais estudiosos sobre o tema é do psicólogo Edgar Schein que definiu cultura organizacional como:

Cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma

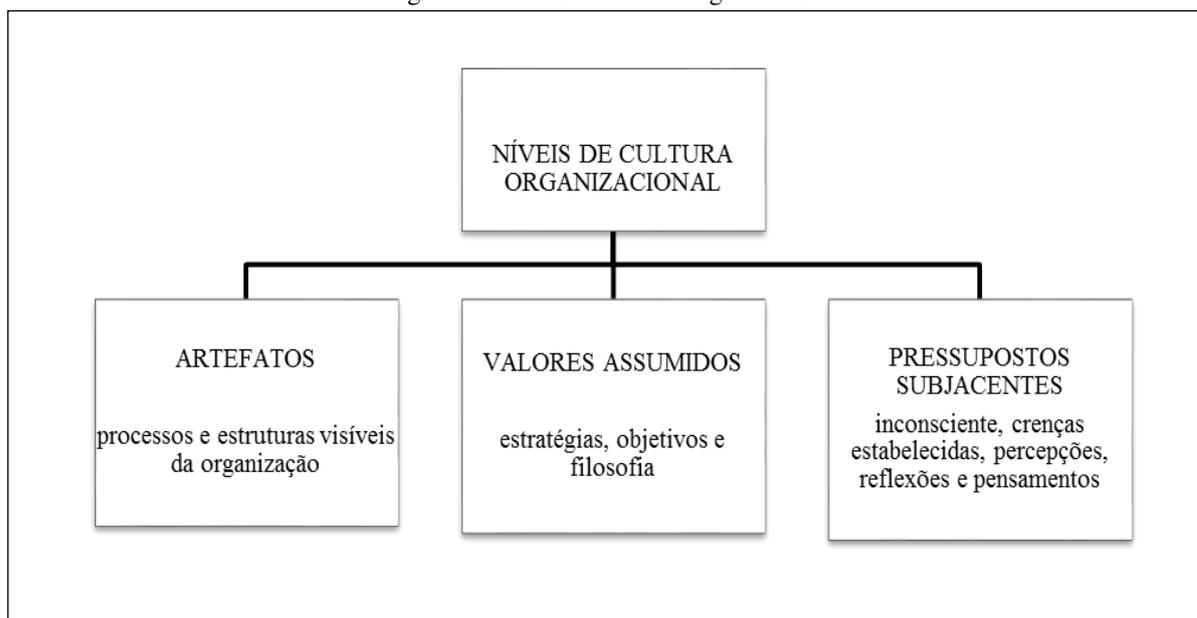
correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p.17, apud FADUL; SILVA, 2009, p. 03).

Dias (2012) e Robbins (2005) definiram cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças e entendimentos que são compartilhados entre os membros das organizações. Em uma organização os fundadores vão ter um impacto maior na cultura inicial, pois são eles quem traçam os valores, missão nos quais os demais colaboradores irão seguir. Para isso os fundadores buscam pessoas que se assemelham com o perfil da organização.

Ainda de acordo com Dias (2012) esses valores compartilhados unidos com a estratégia da organização facilitam a motivação, comprometimento e o compromisso, conduzindo assim a eficiência da organização.

Para um entendimento mais aguçado, Schein *apud* Dias (2012) apresenta os níveis da cultura organizacional, por acreditar que esses definem o universo das relações interpessoais da organização. Ele chama de artefatos, a tudo que é tangível dentro das organizações; já os valores, as estratégias e filosofias, essas estabelecidas em sua grande maioria pelos fundadores ou líderes. Por fim, os pressupostos básicos, vai demonstrar o universo inconsciente de todos que fazem parte do grupo, aquilo que muita das vezes não é explícito nas relações, só que é fundamental compreendê-los, para poder interpretar os artefatos e observar a importância dos valores articulados (DIAS, 2012). Tais conceitos estão resumidos na Figura 1.

Figura 1 - Níveis de cultura organizacional



Fonte: Schein (apud Dias, 2012). Adaptado pelo autor, (2017).

A abordagem de Schein (2004) apud Pires e Macêdo (2005) não considera os aspectos externos e as interferências que o meio provoca nas organizações. Para contrapor a essa ideia, Hofstede (2003) apud Pires e Macêdo (2005) afirma que é preciso conhecer os aspectos externos da organização para compreender a realidade organizacional, de modo a ampliar a compreensão do universo da cultura organizacional ao perceber também as influências do meio social em que as organizações estão inseridas.

Sendo assim, nota-se que há uma discordância na comunidade acadêmica em relação ao entendimento de Schein (2004) apud Pires e Macêdo (2005), pois para alguns autores, o conceito apresentado por ele é de certa forma limitada, pois não considera as influências externas que afetam a dinâmica interna das organizações.

Atualmente, algumas críticas se fazem sobre os estudos de cultura organizacional. A mais ferrenha é a de que no Brasil, os pesquisadores sobre cultura organizacional sempre relacionaram a cultura das organizações brasileiras aos traços culturais provenientes da colonização portuguesa (MOTTAS; CALDAS, 2011). Assim, os estudos clássicos desconsideram outras influências históricas, como as especificidades culturais (ORNELAS; NOGUEIRA, 2014).

Do mesmo modo, alguns estudos têm se direcionado para novas formas de se entender a cultura organizacional. Cavalcanti e Duarte (2012), por exemplo, problematizam sobre a possibilidade de se utilizar o conceito foucaultiano de poder para se estudar a temática da cultura organizacional. Para isso, apontam que para aproximar as ideias de Foucault (2005) apud Cavalcanti e Duarte (2012) aos estudos de cultura organizacional necessitaria rejeitar o conceito clássico de “poder” tal como é estudado no campo da cultura organizacional.

Segundo esse conceito, “poder”: constituiriam a cultura organizacional ou algo que poderia ser possuído. Pelo contrário, na perspectiva de Foucault, o poder é relacional (não pode ser possuído por alguém), todos os grupos numa determinada organização podem definir sua cultura e por fim, o poder envolve conflitos (embate entre as partes).

Também tem se pensado em modelos de gestão com características da nossa cultura. Freitas (2011) argumenta que as organizações tem despertado para o fato que muitas estratégias apesar de serem boas financeiramente, muitas vezes são totalmente discrepantes dos valores pertencentes a própria cultura organizacional e por isso, não são eficientes. Assim, no Brasil tem se pensando em construir práticas gerenciais que considerem a nossa cultura ao mesmo tempo que seja capaz de atender as exigências da modernização.

Percebe-se que quando falamos de cultura nas organizações nos referimos a um campo amplo e cheio de controvérsias. Boa parte dos estudos tem dado conta desta discussão ao analisar a iniciativa privada. Só que analisar apenas o ambiente privado, é desconsiderar a vasta diversidade e peculiaridade que tem as organizações públicas. Diante disso, neste estudo vamos considerar apenas as organizações públicas brasileiras, já que é objetivo geral desta pesquisa. Para tanto, tratamos na próxima sessão das características das organizações públicas.

2.4 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Para compreender como funciona a cultura nas organizações públicas faz necessário traçar um breve espaço na história para observar como elas se perpetuaram no tempo. Silva e Fadul (2010) relatam que a partir da década de 1930, no governo de Getúlio Vargas com a criação do Estado Novo, possibilitou que o setor público se expandisse, conseqüentemente se dava um passo para uma administração pública brasileira, baseando-se nos princípios do modelo de administração taylorista/fayolista. As autoras mencionam que nessa época um grande fato que alavancou a modernização do Estado e das organizações públicas, foi a criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP. Uma das contribuições dessa instância foi a admissão na organização por concurso e à inclusão do sistema de mérito no setor público. Diante desse fato histórico, houveram em determinados momentos avanços que foram fundamentais para as organizações públicas atuais.

Mais tarde no regime militar de 1964, buscou-se uma descentralização de políticas públicas e sociais, isso depois da publicação do Decreto-Lei nº 200 (1967). A Constituição de 1988 também teve uma participação nas reformas, colocando em pauta as descentralizações de políticas públicas e sociais, dispondo para administração pública mais transparência na gestão e maior controle social. Nos anos 1990 iniciada a reforma no governo Collor e consolidada nos Governos de Fernando Henrique, a construção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado-PDRAE (1995), abordando princípios da administração pública gerencial, trouxe para as organizações públicas uma nova ótica de abordagem para o seu funcionamento, o Estado passou a fiscalizar e oferecer prestação de serviços a sociedade (SILV; FADUL, 2010).

Falando disso, Silva e Fadul (2010) mencionam que a criação do DASP na década de 1930, trouxe na sua base a adoção dos “princípios de administração”, no qual iriam gerir e controlar todos os critérios para ingresso no serviço público.

Além disso, outro elemento chave para a consolidação foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado-PDRAE (1995, p. 657), que através dele buscou um “modelo de gestão com foco na eficiência, nas busca de resultados e na busca de qualidade da prestação de serviços ao cidadão”.

No setor público um dos desafios encontrados na gestão é a rotatividade de funcionários. Geralmente atrelada à mudança de governos. Sendo assim, alguns dos trabalhadores possuem apadrinhamento político, e ingressam no serviço público. Dessa forma, as organizações públicas são sistemas complexos, apesar de terem as mesmas características das demais organizações, elas possuem certas especificidades. Como descreve Carbone (2000) apud Pires e Macedo (2005, p. 96), há algumas dessas características que dificultam a mudanças das organizações públicas são elas:

- a) burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- b) autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- c) aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- d) paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- e) levar vantagem — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- f) reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

No setor público, a gestão pública traça objetivos através do planejamento, diante dessas características o burocratismo é um elemento dificultador para se efetivar a ação pública. Shepherd e Valencia (1996) apud Pires e Macedo (2005) analisam isso, ao falar que na administração pública há um monopólio que leva aos serviços serem produzidos de maneira ineficiente, tornam-se muito difícil controlar os funcionários e quase impossível

medir os resultados da administração pública. Por consequência, fica muito complicado a inovação tecnológica na esfera pública, por causa dessas características que interverem diretamente na forma de gerir e planejar os recursos públicos.

Assim, as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços à sociedade e:

podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade (DIAS, 1998, apud PIRES; MACEDO, 2005, p. 95).

Ainda Pires e Macêdo (2005) revelam que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, uma vez que são administradas pelo poder público e ainda tem a missão de atender as demandas da sociedade. Dependem ainda dos investimentos do Estado e da dinâmica econômica do país (CAVAZZOTE, JR. WALTER; TURANO, 2015; PIRES; MACÊDO, 2006). Por isso que se configura num campo interessante para se estudar, afinal, como será que se dá a cultura organizacional nessas instituições? Pensando nisso, o trabalho buscou na literatura já existente, entender a cultura organizacional no Brasil e como as pesquisas vem sendo conduzidas.

3 METODOLOGIA

Para a efetivação desta pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura em agosto de 2017, com os seguintes descritores: cultura organizacional e Brasil, cultura organizacional e instituições públicas, cultura e setor público. A pesquisa foi feita em fontes que possuem credibilidade no campo da administração, tais como os anais dos encontros promovidos pela Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), a Revista Brasileira de Administração Científica (RBADM), a Revista Brasileira de Administração Pública (RAP) e ainda a base de dados da Scielo. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de caráter bibliográfico, descritivo e exploratório. Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição das questões em estudo, se preconizou a abordagem de cunho quali-quantitativo.

Foram utilizados os seguintes critérios de refinamento: artigos publicados em português do Brasil, entre os anos de 2007 a agosto de 2017. Este recorte justifica-se pelo fato de desejarmos conhecer como o cenário da produção científica brasileira acerca da temática estudada, a saber, cultura organização no Brasil e organizações públicas. Foram excluídos artigos repetidos e/ou indisponíveis, aqueles escritos em língua estrangeira (inglês), e por fim, os que não fizessem referência direta à temática pesquisada. Para melhor compreender-se esse último critério de exclusão, tomemos, por exemplo, um dentre os artigos encontrados que foi excluído do *corpus* analítico por se tratar de políticas públicas no contexto da saúde.

Para a definição dos critérios de inclusão e exclusão, foi realizada uma busca nas bases de dados *online*, apresentadas anteriormente, por meio dos descritos também já mencionados. Depois, todo o material foi arquivado para posteriormente ser selecionado. Após a seleção do material, todos os trabalhos foram lidos e categorizados de maneira analítica. Buscou-se, desse modo, verificar a quantidade de trabalhos produzidos ao longo desses dez anos, a região predominante de produção e dos pesquisadores e o desenho metodológico utilizado nessas pesquisas. Além disso, perseguiu-se analisar mais a fundo o conteúdo desses trabalhos, com o intuito de descrever os avanços e desafios que os estudos de cultura organizacional no contexto público brasileiro apontam.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observado os descritores e os critérios de inclusão, foram encontrados 43 artigos nas seguintes bases de dados: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), a Revista Brasileira de Administração Científica (RBADM), a Revista Brasileira de Administração Pública (RAP). Destes, 13 foram removidos por não fazerem referência direta ao tema ou se encontrarem repetidos, isto é, em mais de uma base de dados. A Tabela 1, abaixo, descreve como a pesquisa foi realizada.

Tabela 1 - Detalhes da revisão sistemática de literatura

REFERÊNCIAS POTENCIALMENTE RELEVANTES	
N = 43	
ANPAD	17
RBADM	03
RAP	11
SCIELLO	12
REMOVIDOS*	
N= 13	
ANPAD	02
RBADM	00
RAP	05
SCIELLO	06
BANCO DE DADOS FINAL	
N= 30	

*Não atendiam aos critérios de inclusão.

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados pelo autor, (2017).

Percebe-se uma baixa produção da temática nos últimos dez anos (2007 a 2017). Quando relacionado a periódico, observamos que a ANPAD possui mais trabalhos publicados sobre o tema, seguido da RAP, da SCIELO e da RBADM (Tabela 2). Em um estudo de caráter de revisão bibliográfica conduzida por Silva e Fadul (2010), eles também verificaram que a ANPAD foi a que mais publicou no período de 1997 a 2007. Ainda segundo esse trabalho, durante esse período, foram encontrados 17 artigos na ANPAD, valor esse semelhante ao encontrado dez anos depois, tal como descreve-se nesta monografia. Nota-se ainda que tanto a RAP como a RBADM, embora sejam periódicos específicos da

área de administração, apresentam uma quantidade pequena de trabalhos publicados sobre o tema.

Tabela 2 - Produção por Periódico

PERÍODICO	QUANTIDADE
ANPAD	15
RBADM	03
RAP	06
SCIELO	06
TOTAL	30

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados pelo autor, (2017).

Em relação ao ano de publicação, tomamos os 30 artigos e categorizamos pela quantidade de artigos produzidos por ano. Percebe-se que nos anos de 2012, 2013 e 2014 houve um aumento nas publicações (mais ou menos 4 a 5 publicações por ano), em contrapartida, ocorreu um decréscimo nos anos seguintes, voltando o panorama para o observado entre os anos de 2007 a 2011 (aproximadamente 2 a 3 publicações por ano). Tal resultado está escrito na Tabela 3, a seguir. Nota-se que não há nenhum artigo publicado no ano de 2017, pelo menos até o momento de realização dessa pesquisa.

Tabela 3 - Produção por ano

ANO DE PRODUÇÃO	QUANTIDADE
2007	03
2008	02
2009	03
2010	02
2011	03
2012	05
2013	04
2014	05
2015	01
2016	02
TOTAL	30

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados pelo autor, (2017).

No que se refere à técnica de pesquisa usada pelos pesquisadores, observa-se que houve certo equilíbrio acerca da escolha da metodologia. Ou seja, é possível encontrar em bom número trabalhos experimentais, teóricos, estudos de caso e pesquisa documental. Ocorrendo exceção apenas com os trabalhos que se configuravam como pesquisa bibliográfica, pois só foram encontrados 02 publicações nesses últimos 10 anos (Tabela 04).

Para construir essa seção, categorizamos os tipos de pesquisa à medida que estes surgiam descritos na metodologia dos artigos selecionados. Para melhor ilustrar, entendemos os tipos de estudos citados com base na classificação de Marconi e Lakatos (2013) e de Gil (2008) a saber:

- 1) Pesquisa experimental: um dos tipos da pesquisa de campo que objetiva testar hipóteses para entender as relações entre as variáveis definidas a priori;
- 2) Pesquisa documental: a fonte de dados são documentos (arquivos de igrejas, instituições, sindicatos, cartas, etc), o que chamamos de fontes primárias, pois ainda não tiveram tratamento analítico;
- 3) Pesquisa bibliográfica: dados que já foram analisados, por isso chamamos de dados secundários, e que abrange toda a literatura acerca do tema de estudo;
- 4) Estudo de caso: se caracteriza por um estudo exaustivo de um ou mais de um objeto;
- 5) Estudo teórico: gênero textual que consiste em discutir o que outros autores expõem sobre um tema, diferente do ensaio
- 6) Ensaio: cujo foco é trazer uma discussão original sobre determinado assunto, tomando como base o que já foi produzido sobre a temática. Finalmente, chamamos mais de um método de investigação, os artigos que utilizaram mais de um tipo de estudo.

Tabela 4 - Tipo de estudo e suas respectivas quantidades

TIPO DE ESTUDO	QUANTIDADE
Pesquisa experimental	9
Pesquisa bibliográfica	2
Teórico	4
Estudo de caso (único ou múltiplo)	4
Pesquisa documental	5
Ensaio	5
Mais de um método de investigação	1
TOTAL	30

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados pelo autor, (2017).

No que compete à produção por região, percebemos uma centralidade de pesquisas e estudos publicados na região sudeste, mais notadamente na cidade do Rio de Janeiro (15), seguido por São Paulo (05). Posteriormente, a produção segue pelas regiões sul (05), nordeste (04) e norte (01). Este dado corrobora com o encontrado por Silva e Fadul (2010), pois eles afirmam que entre os anos de 1997 a 2007 não foram encontrados trabalhos sobre a temática publicados por pesquisadores da região Norte, conforme evidenciado na Tabela 05. Também não há trabalhos publicados na região centro-oeste, o que aponta um possível desinteresse pelo tema (cultura organizacional nas organizações públicas), já que no trabalho de Silva e Fadul (2010) foram encontrados 06 artigos.

Tabela 5 - Produção por região e por e unidade federativa no Brasil

PRODUÇÃO POR REGIÃO	QUANTIDADE	PRODUÇÃO POR ESTADO
Nordeste	04	Salvador (04)
Sudeste	20	Rio de Janeiro (15), São Paulo (05)
Centro-Oeste	0	-
Sul	05	Santa Catarina (01), Paraná (2) Rio Grande do Sul (02)
Norte	01	Rondônia (1)
TOTAL	30	30

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados pelo autor, (2017).

Por fim, apresentamos na Tabela 6 o delineamento metodológico que os autores utilizaram. Ressalta-se alguns pontos desse delineamento metodológico, a saber, a justificativa clara do trabalho, tipo de estudo, os instrumentos de coleta e a abrangência do estudo. Vejamos a Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 - Delineamento metodológico dos artigos

ESTUDO/ANO	OBJETIVO	JUSTIFICATIVA EXPLÍCITA	TIPO DE ESTUDO	INSTRUMENTOS PARA COLETA	ABRANGÊNCIA DA ESFERA PÚBLICA
Silva e Fadul (2010)	Analisar a produção científica brasileira sobre cultura organizacional e organizações públicas entre os anos de 1997 a 2007	Sim	Pesquisa Bibliográfica	Pesquisa em bases de dados da área (administração)	Todas as esferas
Duarte e Cavalcanti (2012)	Investigar como a noção de poder Foucaultiana pode auxiliar no entendimento da cultura organizacional	Sim	Pesquisa Bibliográfica	Pesquisa em bases de dados da área (administração) e dos anais de congressos	Todas as esferas
Grohmann (2008)	Validar um instrumento para avaliação da cultura organizacional em instituições públicas do ensino superior	Sim	Pesquisa experimental	Questionário-sociodemográfico	Federal
Lima, Baeta, Barbosa e Andrade (2009)	Analisar a efetividade dos modelos de gestão de competências da postura do indivíduo na organização	Sim	Estudo de caso	Entrevista e questionário	Municipal (sendo 3 públicas e 3 privadas)
Santos, Fonseca e Sauerbronn (2014)	Investigar como as características culturais de uma OMPS (Organizações Militares Prestadoras de Serviço) se aproximam ou se afastam daquelas necessidades à adoção do método de custeio variável	Sim	Pesquisa experimental	Entrevistas	Federal
Ferreira, Moura, Cunha, Moura (2012)	Apresentar as características e diferenças entre os valores e orientações de cultura de três órgãos	Sim	Pesquisa experimental	Questionários	Federal

	de uma instituição pública				
Grohmann, Weiblen, Fleck (2007)	Verificar se a comunidade gera influência na percepção da cultura organizacional	Sim	Pesquisa experimental	Questionários Sociodemográfico	Federal
Junior e Leitão (2007)	Analisar a mudança organizacional ocorrida em uma organização	Sim	Vários métodos	Observação não participante e Questionário	Não especificado
Brulon (2012)	Discutir de que formas as organizações públicas podem obter avanços no cumprimento de sua função social a partir dos conceitos de espaço e território	Não	Teórico	Não especificado	Não especificado
Silva e Fadul (2013)	Identificar quais valores estão presentes nos discursos do Instituto dos auditores Fiscais da Bahia (IAF) que poderiam contribuir ou não para a mudança cultural dessa organização	Não	Documental	Pesquisa nos documentos publicados pelo IAF (jornais impressos, boletins <i>onlines</i> e folhetins).	Estadual
Silva, Fadul e Pinheiro (2013)	Analisar as estratégias discursivas de um sindicato de servidores públicos no estado da Bahia para resistir à tentativa de mudança cultural em uma organização pública	Sim	Documental	Pesquisa nos documentos publicados (jornais impressos, boletins <i>onlines</i> e folhetins) pelo Sindicato dos Servidores da Secretaria da Fazenda da Bahia (SindSEFAZ)	Estadual
Silva e Pinheiro (2012)	Analisar os discursos do sindicato dos servidores durante a tentativa de mudança cultural	Sim	Documental	Entrevistas e documentos publicados pelos sindicatos (jornais impressos, boletins online, folhetins)	Estadual
Muzzio (2010)	Analisar o contexto cultural brasileiro, suas multiplicidades e	Sim	Ensaio	Não especificado	Não especificado

	suas ambiguidades e a influencia dessa característica no universo organizacional				
Lima (2013)	Avaliar as possibilidades de aplicação do Pensamento Social Brasileiro nos estudos Organizacionais	Não	Ensaio	Produção acadêmica nas principais bases de dados sobre a temática cultura organizacional	Todas as Esferas
Sobral e Mansur (2012)	Fazer uma análise da produção acadêmica científica em Comportamento Organizacional (CO)	Sim	Pesquisa Bibliográfica	Pesquisa em bases de dados da área (administração) e dos anais de congressos	Todas as Esferas
Martins, Moura e Imasato (2011)	Analisar a pertinência ou não-pertinência do referente coronelismo no espaço organizacional do Brasil	Sim	Ensaio	Não especificado	Não especificado
Falleiros, Pimenta e Júnior (2016)	Analisar os significados atribuídos à autoavaliação institucional pelos técnicos-administrativos da classe E com Função gratificada da Universidade Federal de Uberlândia	Sim	Estudo de Caso	Entrevistas com os servidores dos técnicos-administrativos da classe E	Federal
Ornelas e Nogueira (2014)	Sustentar o argumento de que os estudos sobre cultura organizacional no Brasil apenas poderá se desenvolver se adotar algumas perspectivas	Sim	Ensaio	Não especificado	Não especificado
Fadul e Silva (2009)	Discutir sobre a necessidade de se avançar nas pesquisas sobre cultura organizacional em organizações públicas	Sim	Ensaio	Estudos da sociologia, antropologia, dos estudos organizacionais e da análise do discurso	Não especificado
Schreiber (2014)	Entender a influência das variáveis subjetivas sobre o processo de P&D	Não	Estudo de Caso	Entrevistas, análise de narrativas	Não especificado
Vieira (2014)	Avaliar os fatores que motivam o funcionário a se ausentar do trabalho	Não	Pesquisa experimental	Questionário	Municipal

	e traçar uma relação com a cultura e o clima organizacional				
Casemiro (2014)	Analisar a produção científica brasileira sobre cultura organizacional	Sim	Documental	Produção acadêmica nas principais bases de dados sobre a temática cultura organizacional	Todas as esferas
Lima, Fraga e Oliveira (2006)	Analisar a reforma do judiciário considerando os aspectos de sua cultura organizacional a partir da percepção dos servidores do Estado da Bahia	Sim	Pesquisa experimental	Entrevista, análise de conteúdo	Estadual
Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015)	Investigar a relação entre cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual	Sim	Pesquisa experimental	Questionários	Não especificado
Betolin, Zwick e Brito (2013)	Discutir a aprendizagem organizacional no setor público	Sim	Estudo de caso	Observação não participante, entrevistas semi-estruturadas, conversas informais com os servidores	Municipal
Villardi, Ferraz e Dubeux (2011)	Elaboração de uma metodologia para avaliação de diagnóstico do clima organizacional	Sim	Mais de um método	Pesquisa bibliográfica, entrevistas	Estadual
Chu e Wood Jr. (2008)	Compreender a diversidade institucional e cultural dos ambientes de negócios nacionais	Não	Pesquisa experimental	entrevistas semi-estruturadas	Municipal
Farah (2011)	Analisar a incorporação das políticas públicas na administração pública tanto nos EUA como no Brasil	Não	Teórico	Entrevistas	Todas as esferas
Câmara (2009)	Discutir sobre o cargo público na organização da administração pública federal brasileira	Não	Teórico	Não especificado	Federal

Santos e Nunes (2016)	Demonstrar a associação existente entre o capital social e as políticas públicas municipais	Sim	Documental	Análise de questionários	Municipal
TOTAL = 30					

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados pelo autor, (2017).

Pode-se verificar uma discrepância no tipo de estudo descrito na Tabela 4 quando comparadas com essa última, a Tabela 6. Isso aconteceu devido a duas razões: o método de pesquisa era revisão bibliográfica e os autores classificaram como ensaio (LIMA, 2013), o mesmo estudo foi publicado em duas bases de dados diferentes, mas com modificação no nome dos autores e no título do trabalho (SILVA, FADUL; PINHEIRO, 2013; SILVA e PINHEIRO, 2012), e por fim, houveram estudos denominados de teóricos pelo autor mas, em sua metodologia, tratava-se de uma pesquisa experimental (FARAH, 2011).

Verificamos ainda que dos 30 trabalhos, 07 artigos não descreveram sua justificativa de forma clara e alguns não a mencionaram. Em relação à esfera de abrangência pública, encontramos as seguintes quantidades: 07 em âmbito federal, 04 municipal, 05 estadual e 06 em todas as esferas. Vale ressaltar que 08 deles não mencionaram a abrangência da esfera pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou responder a uma questão que se coloca na literatura, isto é, se as pesquisas sobre cultura organizacional passaram a ser vinculadas ao setor público. Para isso, utilizamos da metodologia de Revisão Sistemática de Literatura, a fim de fazer um levantamento dos artigos publicados no período de 2007 a 2017. Tendo como descritores: cultura organizacional e Brasil, cultura organizacional e instituições públicas e cultura e setor público.

Cabe ressaltar que o número de estudos sobre cultura organizacional é bastante representativo, mas, isso muda quando nos referimos às organizações públicas. Com base nas análises dos dados, observamos que tais estudos ainda são escassos. Um fator interessante e importante a ser mencionado é o de que os estudos utilizam-se de metodologias diversas, o que nos possibilita analisar o fenômeno por meio de vários ângulos e, assim, construir novas inferências.

No que se refere aos fatores analisados, percebemos que há uma centralidade da produção acadêmica na região sudeste, mais especificamente no eixo Rio-São Paulo e nenhuma produção na região Centro-Oeste. Vale destacar, que também foram encontradas produções no Nordeste. Em relação ao ano, vemos uma gama de publicações entre os anos 2012, 2013 e 2014, ocorrendo um decréscimo, posteriormente. Não sabemos se essa diminuição ocorreu devido à falta de investimentos nas pesquisas ou a um desinteresse sobre a temática.

Na seção que descrevemos o delineamento metodológico, pudemos notar que há estudos muito frágeis do ponto de vista da justificativa e dos objetivos gerais traçados. Havia também aqueles que diziam ser um tipo de estudo no resumo, mas, na seção do artigo que se descrevia a metodologia, apresentava outro tipo de abrangência em seus métodos de estudo.

Percebe-se ainda que em todas as esferas das organizações públicas (municipal, estadual e federal) vem sendo conduzidos estudos sobre cultura organizacional. Isso é muito relevante, pois, permite entender a dinâmica da cultura organizacional em todos os âmbitos do país. Inclusive, seria interessante que se conduzisse um estudo comparativo para se avaliar as diferenças e semelhanças que existe entre uma organização a nível municipal, estadual ou federal. Pode-se, por exemplo, investigar tanto na percepção dos colaboradores como dos gestores sobre a cultura organizacional na esfera que atuam.

No entanto, vale destacar que uma das limitações e fragilidades dessa pesquisa foi o fato de termos excluído do escopo analítico trabalhos em língua estrangeira (inglês e espanhol), embora acredita-se que poucos artigos entrariam para o banco de dados, já que o foco do tema é estudar a cultura organizacional nas organizações públicas brasileiras.

Finalmente, ressalta-se o quanto foi importante revisitar o conceito de cultura organizacional, sobretudo, quando este está ligado ao contexto de organizações públicas. Acreditamos que se trata de um campo de estudo vasto e importante para a nossa sociedade, pois, nos permite entender a dinâmica da cultura brasileira e das organizações, de modo a, quem sabe, construirmos modelos de gestão que respeitem o nosso povo e as peculiaridades de nossa gente.

REFERÊNCIAS

BERTOLIN, Rosângela Violetti; ZWICK, Elisa; BRITO, Mozar José de. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p.494-513, 2013.

BRANDÃO JUNIOR, Roberto Dantas; LEITÃO, Carla Renata Silva. Cultura Organizacional: um estudo de caso em uma organização de economia solidária. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, p.1-16, 2007. **Anais**.

BRULON, Vanessa. Organizações públicas e sua função social: contribuições das noções de espaço e território para um paradigma multidimensional. Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador-BA, p.1-16, 2012. **Anais**.

CÂMARA, Leonor Moreira. O cargo público de livre provimento na organização da administração pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p.635-659, 2009.

CASEMIRO, Ítalo de Paula; LICORIO, Angelina Maria de Oliveira; SIENA, Osmar. Produção científica sobre cultura organizacional: uma análise das publicações brasileiras, 2008-2011. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Rondônia, v. 5, n. 3, p. 7-17, 15 nov. 2014.

CAVALCANTI, Maria Fernanda Rios; DUARTE, Márcia de Freitas. Cultura organizacional e poder: a possibilidade de utilização da noção de poder foucaultiana na análise da cultura organizacional. VII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, Curitiba-PR, p.1-15, 2012. **Anais**.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JUNIOR, Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura e aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p.1555-1578, 2015.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JUNIOR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 970-991, 2008.

DIAS, Reinaldo (Org.). **Cultura organizacional**: Coleção Administração & Sociedade. 3. ed. Campinas- SP: Editora Alínea, 2012.

FADUL, Élvia; SILVA, Lindomar Pinto da. Cultura organizacional: diversidade de interpretações e possibilidades de estudo no contexto das organizações públicas. XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo-SP, p.1-16, 2009. **Anais**.

FALLEIROS, Ana Elisa de Souza; PIMENTA, Márcio Lopes; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. O significado da autoavaliação institucional na perspectiva de técnicos-

administrativos de uma universidade pública. **Avaliação, Campinas**; Sorocaba- SP, v. 21, n. 2, p. 593-618, 2016.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 2. p. 38-54.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 814-836, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: Século XXI Escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, Kamilla Alves Rodrigues et al. Cultura e valores organizacionais em uma Universidade Federal Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro-RJ, v. 6, n. 3, p. 69-87, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROHMANN, Márcia Zampieri. Cultura organizacional em instituições públicas de ensino superior: validação de um instrumento de mensuração e análise dos fatores mais importantes. Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador-BA, p.1-15, 2008. **Anais**.

GROHMANN, Márcia Zampieri; WEIBLEN, Bruno; FLECK, Carolina Freddo. Relação entre percepção da cultura organizacional e aprendizagem situada: o caso de uma Universidade Federal. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro/RJ, p.1-16, 2007. **Anais**.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa. Possibilidades de utilização do pensamento social brasileiro no estudo da cultura organizacional-: o homem cordial de Sergio Buarque de Holanda. XXXVII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro-RJ, p.1-3, 2013. **Anais**.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valderez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6 p. 894-912, 2016.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; MARTINS, Paulo Emílio Matos. A presença de Raymundo Faoro e Sergio Buarque de Holanda no pensamento sobre cultura organizacional na esfera pública brasileira. Anpad: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba-PR, p.1-16, 2012. **Anais**.

LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho et al. Abordagem de competências: racionalidade legitimada, formalismo e faz de conta? um estudo em organizações públicas e privadas. XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo/SP, p.1-16, 2009. **Anais**.

MARCONI, M. Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2013.

MARTINS, Paulo Emílio Matos; MOURA, Leandro Souza; IMASATO, Takeyoshi. Coronelismo: Um referente anacrônico no espaço organizacional brasileiro contemporâneo?. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 58, p.389-402, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

MUZZIO, Henrique. Cultura organizacional e perspectivas estratégicas da regionalidade cultural brasileira. VI Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, Florianópolis-SC, p.1-16, 2010. **Anais**.

ORNELAS, Antônio Lima; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. Cultura organizacional brasileira: antigos dilemas e novas perspectivas. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, Gramado-RS, p.1-16, 2014. **Anais**.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, out. 2005.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 3. p. 55-68.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROHMANN, Márcia Zampieri; WEIBLEN, Bruno; FLECK, Carolina Freddo. Relação entre Percepção da Cultura Organizacional e Aprendizagem Situada: o caso de uma Universidade Federal. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro/RJ, p.1-16, 2007. **Anais**.

SANTOS, Everton Rodrigo; NUNES, Margarete Fagundes. Capital social e políticas públicas: um estudo comparado no Vale do Rio dos Sinos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 130-149, 2016.

SANTOS, Maria de Fátima Bandeira dos; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Cultura organizacional e avanço do management na Marinha do Brasil. **Cadernos Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas.**, Rio de Janeiro-RJ, v. 12, n. 1, p.131-162, 2014.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba-PR, v. 14, n. 4, p.652-669, 2010.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. Fragmentação cultural em organizações públicas: a difícil missão de transformar a cultura no setor público. XXXVII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro-RJ, p.1-16, 2013. **Anais**.

SILVA, Lindomar Pinto da; PINHEIRO, Taiz Vieira Alfaya. A mudança cultural em organizações públicas: a luta pelo domínio cultural nos discursos da alta administração e de um sindicato. XXXVI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro/RJ, p.1-16, 2012. **Anais**.

SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia Mirian; PINHEIRO, Taiz Vieira. A mudança cultural em organizações públicas: a luta pelo domínio cultural nos discursos de um sindicato. **Revista de Gestão e Planejamento**, Salvador-BA, v. 14, n. 3, p. 536-559, 2013.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; MANSUR, Juliana Arcoverde. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período de 2000-2010. **Rae**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013.

SCHREIBER, Dusan. Influência da cultura organizacional sobre a decisão de internalizar ou externalizar as atividades de P&D. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 1, p.180-199, 31 jan. 2014.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p.304-329, 2011.

VIEIRA, Luiz Fernando Sempionato. Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.82-95, 31 jan. 2014.