

Cultura organizacional em organizações públicas: uma revisão sistemática

Organizational culture in public organizations: a systematic review

Guilherme Henrique Silva Gomes¹

Rômulo Rodrigues Lemos²

Luiza Lino do Nascimento³

Adriana Ventola Marra⁴

Mariana Mayumi Pereira de Souza⁵

Resumo

Este artigo teve como objetivo 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, através de uma revisão sistemática. Considera-se relevante tal objetivo visto que a cultura nas organizações públicas apresenta especificidades, que merecem atenção especial mediante a demanda histórica por transformação cultural nessas organizações. 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 Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). Foram encontrados 48 artigos na SPELL e 33 na SciELO. Seguiram-se as fases de leitura dos títulos, dos resumos e análise crítica abrangente dos documentos, sendo selecionados 11 artigos na SPELL e 4 na SciELO. Os resultados foram categorizados em seis áreas: satisfação, qualidade e bem-estar no trabalho (33,4%); cultura e gestão pública; cultura organizacional e inovação (20%); cultura e a implementação de políticas nas organizações (20%); análise de instrumentos para avaliação da cultura organizacional (13,3%); análise de instrumentos para avaliação da cultura organizacional (6,6%); e estudo bibliométrico sobre cultura organizacional (6,6%).

¹ Mestre em Administração Pública pelo PROFIAP/UFV. *E-mail:* guilhermee@ufmg.br

² Mestre em Administração Pública pelo PROFIAP/UFV. *E-mail:* romulo.lemos@ufv.br

³ Mestranda em Administração Pública pelo PROFIAP/UFV. *E-mail:* luiza.nascimento@ufv.br

⁴ Doutora em Administração. Docente da Universidade Federal de Viçosa (UFV-CAF) e do PROFIAP/UFV. *E-mail:* aventola@ufv.br

⁵ Doutora em Administração. Docente da Universidade Federal de Viçosa (UFV-CAF) e do PROFIAP/UFV. *E-mail:* mariana.mayumi@ufv.br

Observou-se que os estudos que envolvem a cultura organizacional nas organizações públicas mantêm a dispersão de perspectivas e abordagens. Também ficou evidente o predomínio da abordagem funcionalista nos estudos de cultura organizacional, principalmente nas citações e uso dos conceitos de Edgar Schein, presentes em 60% dos trabalhos analisados. 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.

Abstract

This article aimed to analyze the incidence and approaches to the topic of organizational culture in research conducted in Brazilian public institutions from 2018 to 2023 through a systematic review. The goal was to identify the main themes associated with organizational culture, the methodologies used, and the results obtained in these studies. Searches were conducted in the Scientific Electronic Library Online (SciELO) and the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) databases. Forty-eight articles were found in SPELL, and 33 in SciELO. The phases included reading titles, abstracts, and comprehensive critical analysis of the documents, resulting in the selection of 11 articles from SPELL and 4 from SciELO. The results were categorized into six areas: Job satisfaction, quality, and well-being at work (33.4%); culture and public management; organizational culture and innovation (20%); culture and policy implementation in organizations (20%); analysis of tools for assessing organizational culture (13.3%); analysis of tools for assessing organizational culture (6.6%), and; bibliometric study on organizational culture (6.6%). It was observed that studies involving organizational culture in public organizations maintain a dispersion of perspectives and approaches. The predominance of the functionalist approach in organizational culture studies was also evident, especially in the citations and use of concepts by Edgar Schein, present in 60% of the analyzed works. It is expected that this study will contribute to the understanding of organizational culture in these organizations, research trends, and possible gaps for future research.

Keywords: Organizational Culture. Public Sector. Systematic Review.

Data de submissão: 10 de outubro de 2023

Data de aprovação: 19 de julho de 2024

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 (SCHEIN, 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, relacionando-a com os processos organizacionais, os trabalhadores e seu desempenho (CHATMAN; O'REILLY, 2016; AKPA; ASIKHIA; NNEJI, 2021) que pode gerar atividades de compartilhamento de conhecimento e inovação entre os trabalhadores e, por conseguinte, aumentando a vantagem competitiva organizacional (AZEEM et al., 2021). As pesquisas sobre cultura organizacional apresentam conceitos difusos de cultura, sendo caracterizadas por diversas de perspectivas conceituais, teóricas e metodológicas (BARALE; SANTOS, 2017; ENDO et al., 2022).

Variados também são os conceitos para descrever o termo cultura organizacional (JOHN; MELLO; MAEHLER, 2024). 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, recebendo mais atenção entre os anos de 1980 e 1990 (FREITAS, 2007; AKPA; ASIKHIA; NNEJI, 2021). 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. Por exemplo, destaca-se que a cultura organizacional no setor público pode apresentar peculiaridades interessantes para análise e ter características específicas que a tornam diferente da cultura de

O propósito em pesquisar a cultura origina-se com a intenção de analisar as representações sociais dos indivíduos e suas possíveis influências.

organizações do setor privado (PIRES; MACEDO, 2006; KAI; LOURENÇO; FERNANDES, 2020) – especialmente, tendo-se em vista que elas se encontram amarradas aos ditames do Direito Administrativo (RAINEY, 2010). 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). Estudos que analisem os impactos e as perspectivas que têm sido utilizadas ao abordar a cultura organizacional pública brasileira na atualidade, em que existe uma tentativa de transição entre os modelos burocrático e gerencial tornam-se relevantes (SOMENZARI et al., 2023; ARRUDA; COSTA, 2022). 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 está voltado ao setor público (ENDO et al., 2022). Silva e Fadul (2010) e Silva et al. (2020) 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 existe uma alta variação metodológica destes estudos (SILVA et al., 2020). 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; SOMENZARI et al., 2023; SANTOS; SANTOS; PONTES, 2018).

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

No início da década de 1980, alavancado pela competição entre empresas japonesas e norte-americanas, estudiosos organizacionais começaram a voltar sua atenção para o tema cultura (FREITAS, 2007; VASSI; VALENTIM, 2023). Smircich (1983) 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.

Na literatura, uma das representações clássicas de cultura como variável é a de Schein (1984), que a entende como um conjunto de pressupostos básicos de um determinado grupo, descoberto na tentativa de resolver um problema de adaptação externa ou interna. Nesse sentido, segundo Santos et al. (2021), a cultura organizacional é composta pelas práticas, princípios, comportamentos e processos que determinam as principais características de uma organização. Por outro lado, pensando a cultura como uma metáfora da organização, uma definição é a de Morgan (2002), na qual a cultura é compreendida como um conjunto de significados e premissas compartilhados entre os membros de uma organização, atuando como uma base comum que orienta comportamentos, decisões e interações dentro do ambiente organizacional.

Deal e Kennedy (1982), em um dos trabalhos pioneiros na temática cultural, o livro *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, conceituam a cultura organizacional como um sistema de regras informais que orienta o comportamento das pessoas dentro de uma organização. Essas regras são sustentadas por elementos essenciais, como os valores compartilhados, que definem o que é considerado importante; os heróis, que servem como exemplos de comportamento ideal; e os ritos e rituais, que reforçam e comunicam esses valores por meio de práticas repetitivas e simbólicas. Esses elementos, juntos, formam a base cultural que orienta as interações, decisões e a dinâmica interna da organização, promovendo coesão e identidade entre seus membros (DEAL; KENNEDY, 1982).

Considerando a abordagem multifacetada da cultura organizacional, diversos modelos de interpretação surgiram ao longo dos anos. Joanne Martin (1992), por exemplo, apresentam três perspectivas para entender

a cultura organizacional: (1) integração, na qual os membros compartilham valores e objetivos comuns da alta administração; (2) diferenciação, que foca nas subculturas dentro da organização; e (3) fragmentação, caracterizada por visões e valores conflitantes entre os membros. Essas perspectivas oferecem uma visão ampla da complexidade organizacional, destacando aspectos como coesão, diversidade e a coexistência de interesses e ambiguidades.

Hofstede (1991), por sua vez, identificou quatro dimensões culturais que ajudaram a entender como culturas organizacionais de diferentes países divergem, como reforçam John, Mello e Maehler (2024):

- Individualismo *versus* Coletivismo: em culturas individualistas, o foco é nos interesses pessoais, com sistemas de controle explícitos. Já em culturas coletivistas, prevalece o interesse do grupo, com controles mais normativos e informais.
- Distância de Poder: refere-se à diferença de *status* entre líderes e subordinados. Em organizações com grande distância de poder, as hierarquias são acentuadas, enquanto nas de pequena distância, a estrutura é mais igualitária.
- Aversão às Incertezas: organizações com alta aversão ao risco evitam situações imprevisíveis, enquanto as com baixa aversão aceitam desafios e exploram novas oportunidades.
- Masculinidade *versus* Feminilidade: culturas masculinas valorizam competitividade e conquistas, enquanto as femininas enfatizam a qualidade de vida, relações interpessoais e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

De modo geral, percebe-se que, na literatura, 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. Essa diversidade de abordagens reflete a complexidade e a multidimensionalidade da cultura organizacional (JOHN; MELLO; MAEHLER, 2024), 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).

1.2 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Rainey (2010), a simples afirmação de que os setores público e privado são ou não distintos é insuficiente, pois o desafio na comparação entre estes setores reside em identificar e analisar as diferenças, variações e semelhanças entre eles. Ao fazer isso, pode-se estabelecer uma distinção mais clara entre organizações públicas e privadas, embora seja essencial reconhecer as complexidades envolvidas.

Um dos motivos que diferenciam as organizações públicas é sua dependência às regras e regulamentações legais (RAINEY, 2010). DiMaggio e Powell (1983) ao explorar a relação entre cultura organizacional e o isomorfismo institucional, sugerem que as pressões culturais, sociais e institucionais levam as organizações a se tornarem mais homogêneas. Eles argumentam que, no contexto da cultura organizacional, o isomorfismo ocorre de três formas: (1) Isomorfismo coercitivo, que resulta de pressões legais e regulatórias que moldam a cultura organizacional, forçando as instituições a adotarem práticas e valores semelhantes; (2) Isomorfismo mimético, que ocorre em situações de incerteza, as organizações tendem a imitar aquelas que são percebidas como mais bem-sucedidas, o que afeta suas normas culturais e práticas internas; e (3) Isomorfismo normativo, que surge das pressões de grupos profissionais e da educação formal, o que leva as organizações a adotarem valores e comportamentos que são socialmente aceitos ou esperados.

Esses processos ajudam a explicar por que, ao longo do tempo, muitas organizações desenvolvem culturas semelhantes, influenciadas por fatores externos, como normas sociais e profissionais. O conceito de *publicness* foi desenvolvido por Barry Bozeman (1987) e refere-se ao grau em que uma organização é influenciada ou controlada por atores, regras e interesses públicos. Ao contrário da visão binária tradicional, que divide as organizações em públicas (governamentais) e privadas (empresas), o conceito de *publicness* reconhece que todas as organizações, independentemente de serem formalmente públicas ou privadas, têm algum grau de envolvimento com o setor público e são impactadas por forças externas, como regulamentações governamentais, políticas públicas e expectativas sociais. Entende-se, então, que 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.

As organizações públicas e privadas são diferentes porque seus objetivos principais são distintos, assim como a maneira como elas asseguram os recursos necessários para sua sobrevivência contínua (RAINEY, 2010). 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; KAI; LOURENÇO; FERNANDES, 2020).

Focalizando nas organizações públicas do Brasil, sabe-se que, segundo Arruda e Costa (2022) 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 teorias de gestão do setor privado (ARRUDA; COSTA, 2022).

Em contrapartida, a partir da década de 1990, emergem também no Brasil vertentes alternativas na administração pública que preconizam a democracia, a participação e a organização da sociedade civil (SILVA; SANTOS, 2022). As reformas e processos que se estabeleceram no âmbito da administração pública brasileira moldaram a cultura e suas especificidades nessas organizações (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. Di Stefano, Scrima e Parry (2019) destacam a importância de as organizações públicas estarem cientes de sua cultura organizacional. Segundo os autores, 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.

Diante do exposto, 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, a compreensão de que a cultura organizacional pode ser um fator determinante no desempenho das organizações públicas motivou este trabalho.

As organizações públicas e privadas são diferentes porque seus objetivos principais são distintos, assim como a maneira como elas asseguram os recursos necessários para sua sobrevivência contínua (RAINEY, 2010).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa, seguindo as etapas propostas por Sampaio e Mancini (2007) 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 de setembro de 2023.

Segundo Sampaio e Mancini (2007), 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 sistemática 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).

Essa abordagem se mostrou adequada para o presente estudo, pois visa sintetizar e entender as múltiplas abordagens e interpretações da cultura organizacional em instituições públicas brasileiras, destacando as variações contextuais e as implicações para a prática e a política pública.

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, como, por exemplo, o artigo *Experiencia de violencia laboral en profesionales de enfermería de un hospital público* (Cerdeira-Antilef; Rivas-Riveros; Campillay-Campillay, 2021), que buscou entender a experiência de violência no trabalho entre profissionais de enfermagem de hospitais durante o ano 2017 na cidade chilena de Valdivia. Estudos realizados em instituições privadas brasileiras também foram excluídos, como pode-se citar o artigo *Cultura organizacional e entrincheiramento: um estudo em um supermercado* (BARROS; SOUZA, 2021), que investigou a relação entre a cultura organizacional e o entrincheiramento organizacional dos trabalhadores em um supermercado do interior fluminense. Por fim, artigos que não investigaram a cultura organizacional das instituições ou que não a consideraram como critério de análise em suas pesquisas foram também excluídos.

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 (2007): 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 e agrupamento presentes no GRÁF. 1, que, por sua vez, aponta a incidência destes estudos de acordo com as áreas de pesquisa.

3 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 — Lista de estudos analisados continua

Tema relacionado	Artigo	Autores	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 e 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.

QUADRO 1 — Lista de estudos analisados

continua

Tema relacionado	Artigo	Autores	Objetivo do artigo	Percepção e influências da cultura na pesquisa
Análise de instrumentos para avaliação da cultura organizacional	Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho	Callefi e 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 e 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 inteligência na gestão pública.	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 importante para o desenvolvimento da capacidade analítica de servidores públicos e que auxilia na efetivação de processos de inteligência.

QUADRO 1 — Lista de estudos analisados

continua

Tema relacionado	Artigo	Autores	Objetivo do artigo	Percepção e influências da cultura na pesquisa
Cultura organizacional e gestão pública	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 e 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.
Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho	Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em Conselhos Profissionais de Mato Grosso	Caldas, Trigueiro e 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.
Satisfação, qualidade e bem-estar 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.

QUADRO 1 — Lista de estudos analisados

continua

Tema relacionado	Artigo	Autores	Objetivo do artigo	Percepção e influências da cultura na pesquisa
Satisfação, qualidade e bem-estar no trabalho	Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação	Silva et al. (2018)	O objetivo é analisar o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho.	A cultura organizacional reflete o conjunto de valores e padrões que determinam o que é certo fazer na 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 e 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 e 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.

QUADRO 1 — Lista de estudos analisados

conclusão

Tema relacionado	Artigo	Autores	Objetivo do artigo	Percepção e influências da cultura na pesquisa
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: Os autores (2024)

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 (1991). 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).

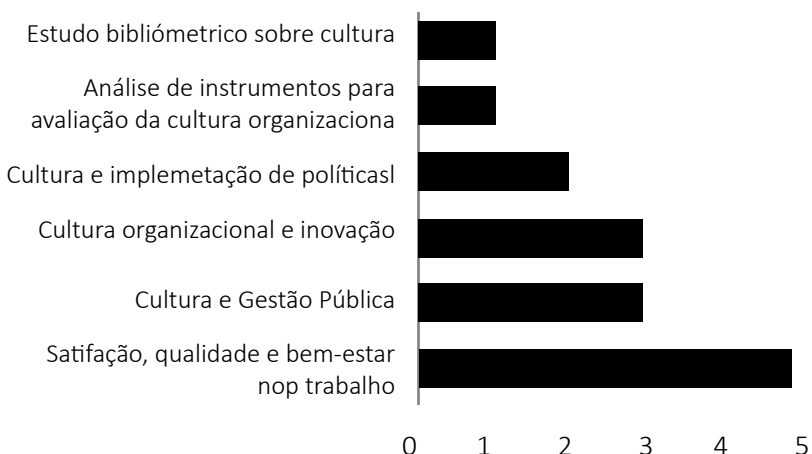
Nesta mesma linha, percebe-se que, no período de análise do presente estudo, houve uma maior concentração dos estudos nos anos de 2020 e 2021. A análise dos artigos selecionados revelou que os autores mais frequentemente citados nas pesquisas foram Schein (1984, 1988, 1992 e 2009), com sua conceituação fundamental de cultura organizacional, Hofstede (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.

No GRÁF. 1, apresenta-se a classificação dos estudos de acordo com o tema de pesquisa relacionado à cultura organizacional.

GRÁFICO 1 — Publicações nacionais nos últimos 5 anos: a cultura organizacional em órgãos públicos



FONTE: Os autores (2024)

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 nacionais 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 pesquisa já referida 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 uma variável 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.

As visões variadas ilustram a riqueza conceitual do tema e como ele pode ser interpretado de maneiras distintas pelos pesquisadores. Autores como Schein (2009), cujos conceitos e classificação são citados em nove dos quinze artigos analisados, adotam uma visão que trata a cultura organizacional como 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, as 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.

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 GRÁF. 1.

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. Contudo, apesar de frequentes citações a autores da visão metafórica da cultura, há uma predominância da visão funcionalista em trabalhos voltados à satisfação, qualidade e bem-estar no trabalho.

Podemos observar que a maioria das pesquisas funcionalistas filia-se à vertente gerencialista da administração pública, entendendo a cultura

como uma variável na busca por melhoria nas condições de trabalho e na produtividade. Este resultado parece indicar tendências a pressões isomórficas existentes no campo, negligenciando elementos únicos da cultura de determinada organização ou contexto.

Todavia, a ênfase dada à abertura para inovação e à implementação de políticas públicas pode refletir tendências ao viés participativo e democrático na administração pública, buscando compreender como a cultura organizacional se relaciona às transformações tecnológicas e humanas, advindas de demandas de interesse público e do alto grau de *publicness* das organizações pesquisadas.

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

- AKPA, V. O.; ASIKHIA, O. U.; NNEJI, N. E.. Organizational culture and organizational performance: a review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, v. 3, n. 1, p. 361-372, 2021.
- ARRUDA, G. A.; COSTA, A. C. F. A. A administração pública gerencial: análise da experiência das serventias extrajudiciais no Brasil. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública*, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 56-78, 2022.
- AZEEM, M. et al. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, v. 66, p. 101635, 2021.
- BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 17, n. 2, p. 129-136, 2017.
- BARROS, L. S.; SOUZA, A. L. R. Cultura organizacional e entrenchamento: um estudo em um supermercado. *Caderno de Administração*, v. 29, n. 1, p. 11-25, 2021.
- BOZEMAN, B. **All organizations are public**: comparing public and private organizations. São Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- 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 Pessoas*, v. 12, n. 2, p. 303-324, 2022.
- 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.
- CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2002.
- CERDA-ANTILEF, S.; RIVAS-RIVEROS, E.; CAMPILLAY-CAMPILLAY, M. Experiencia de violencia laboral en profesionales de enfermería de un hospital público. *Enfermería Universitaria*, v. 17, n. 4, p. 449-460, 2021.
- 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.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de instituições federais de ensino superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 345-395, 2018.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley, 1982.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

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. et al. 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.

FONSECA, P. H. 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.

GIOGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. A. The many faces of culture: making sense of 30 years of research on culture in organization studies. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 1-54, 2015.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: software of the mind. Nova York: McGraw-Hill, 1991.

JOHN, F. A.; MELLO, S. P. T.; MAEHLER, A. E. Mergulhando na cultura organizacional de uma Universidade Pública Federal do Estado do Rio Grande do Sul: uma perspectiva a luz de Hofstede. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 18, n. 1, p. 143-158, 2024.

KAI, F. O.; LOURENÇO, M. L.; FERNANDES, C. A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 3, p. 385-424, 2020.

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.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R. A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 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.

MORGAN, G. **Imagens de organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAZ, M. G. T. et al. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, p. eRAMD200122, 2020.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

RAINEY, H. G. **Understanding and management public organizations**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.

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. 1, p. 83-89, 2007.

SANTOS, M. L. C.; SANTOS, M. I. C.; PONTES, L.T. Cultura organizacional e mudança: o estudo da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB. **Revista Principia-Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, n. 41, p. 100-112, 2018.

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. et al. 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.

SANTOS, L. et al. A relevância do clima organizacional nas organizações. **Research, Society and Development**, 10, n. 4, p. 3141-3147, 2021.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SILVA, A. G. F. S. et al. Cultura organizacional e instituições públicas: um panorama sobre os estudos publicados entre 2007 a 2017 no Brasil. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 3, p. 26-45, 2020.

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.; FADUL, E. M. C. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 651-669, 2010.

SILVA, L. P. et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 401-420, 2018.

SILVA, P. A.; SANTOS, A. C. B. Possibilidades epistemológicas das teorias da administração pública: de paradigmas a matrizes epistêmicas. **Organizações & Sociedade**, n. 29, v. 101, p. 282-302, 2022.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-359, 1983.

SOMENZARI, M. S. et al. The effects of leadership on the organizational culture: the case of the National Institute of Social Security. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 4, 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.

TORRES, L. I. Novas temporalidades educacionais na construção da cultura da organização escolar. **Educação & Sociedade**, v. 44, p. e260427, 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**, v. 13, n. 1, p. 167-183, 2020.

VASSI, V. F.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional na perspectiva da ciência da informação: uma revisão de literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. 3, p. 1-21, 2023.