



CULTURA ORGANIZACIONAL E SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

ORGANIZATIONAL CULTURE AND PUBLIC SERVICE: A SYSTEMATIC REVIEW

Recebido em 15.11.2022 Aprovado em 19.12.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v10i3.56530>

Taciana Rita Santos Souza

taciana.rita@hotmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa/PB, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-1395-4896>

Allisson Silva dos Santos

allissonst@hotmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa/PB, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-5121-9553>

Gabrielle Carvalho

gabriellecrvlh@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa/PB, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-0941-7270>

Resumo

Considerando a dinamicidade da cultura e como isso afeta as organizações - e, em especial as instituições públicas -, faz-se necessário refletir sobre as variáveis culturais que influenciam no âmbito do serviço público. Para esta revisão sistemática, utilizou-se o protocolo proposto por Donato e Donato (2019) para definir os critérios de inclusão e exclusão. Em relação aos assuntos analisados, observou-se discussões para as práticas de gestão e o desempenho organizacional como mais recorrentes. Para além disso, é necessário que seja proporcionado aos trabalhadores a gestão do conhecimento, pois assim poderão compreender as práticas corporativas, auxiliar nos processos decisórios e envolverem-se mais com a cultura da organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Serviço público. Setor privado. Revisão sistemática.

Abstract

Considering the dynamics of culture and how it affects organizations and, in particular, public institutions, it is necessary to reflect on the cultural variables that influence the scope of public service. For this systematic review, the protocol proposed by Donato and Donato (2019) was used to define the inclusion and exclusion criteria. The results denoted a concentration of questions between organizational culture in the public and private sectors, as well as in relation to organizational performance, new public management and innovation. It is worth highlighting that changes in public organizations will only be effective when managers realize how the elements of organizational culture influence work in the public service.

Keywords: Organizational culture. Public service. Private sector. Systematic review.

Introdução

A cultura organizacional é uma variável que influencia de maneira considerável o mundo do trabalho e a sua diversidade relaciona-se com as crenças, os rituais e comportamentos dos indivíduos ou grupos sociais. Em decorrência dos elementos culturais, as organizações possuem variações entre si e estas diferenças são percebidas nos valores, comportamentos e atitudes dos indivíduos no ambiente de trabalho. Assim, a cultura é uma forma de linguagem utilizada pelas pessoas para dar sentido ao mundo em que vivem e orientar suas ações (MOTTA, 1997).

As crenças, pressupostos e valores que os membros de uma organização partilham, segundo Hofstede (1991), advém de um ambiente específico e são aprendidos através da socialização que acontece no nível social e organizacional. Dessa forma, a construção do universo cultural está associada às relações sociais entre os indivíduos.

Do mesmo modo, Pires e Macêdo (2006) destacam que a cultura é essencial para a compreensão da ação humana e que ao funcionar como um padrão coletivo identifica as formas de pensar, agir e sentir dos grupos sociais. Para além de um conjunto de regras e hábitos, a cultura é a construção de significados partilhados entre as pessoas que fazem parte de um determinado grupo social. Para os autores, tratar de cultura implica discorrer acerca da capacidade que o indivíduo possui para se ajustar à realidade da qual faz parte.

Para Morgan (1996), a estrutura organizacional, as normas, os objetivos, a definição dos cargos e os procedimentos operacionais possuem uma finalidade interpretativa e a partir daí as pessoas atribuem significado para o ambiente de trabalho. Sendo assim, toda organização sofre influências do ambiente social e cultural e são estes elementos que moldam como a organização será administrada.

Segundo Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004), quando os empregados se encontram envolvidos com a cultura da organização, aceitam e compartilham padrões que os deixam mais produtivos, promovendo, assim, o seu desenvolvimento profissional. Desse modo, tendo em conta as mudanças que afetam as organizações e, em especial as instituições públicas, faz-se necessário refletir sobre as variáveis culturais que influenciam o comportamento no âmbito do serviço público.

Diante deste contexto, a escolha do tema deste estudo – nomeadamente, o estado da arte dos estudos acadêmicos sobre cultura organizacional e serviço público –, deve-se ao fato de que a cultura é dinâmica, é constantemente exercida e criada em decorrência das interações entre os indivíduos e modificada por comportamentos de liderança, rotinas, normas e regras. Quando a cultura é introduzida na organização, pode-se perceber como ela orienta, restringe comportamentos na organização e atribui significados aos grupos sociais (SCHEIN, 2009). Assim, com esta revisão sistemática, pretende-se analisar quais os principais temas vêm sendo discutidos na literatura mais recente, envolvendo a relação entre cultura organizacional e serviço público.

De acordo com Kitchemam (2004), a revisão sistemática procura localizar todas as pesquisas disponíveis sobre uma determinada temática (mas não só) e que sejam relevantes para elucidar a questão de pesquisa inicialmente definida. Assim, por meio deste tipo de revisão, os estudos encontrados são analisados e interpretados seguindo-se uma metodologia de busca rigorosa e auditável. Ainda consoante a autora, nas revisões sistemáticas os pesquisadores devem localizar todas as pesquisas, incluindo as que não fazem parte do escopo das suas investigações. Logo, a estratégia de busca deve possibilitar que sejam identificados todos os estudos e não apenas aqueles que sigam o viés do pesquisador.

Assim, esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) mostra-se relevante a começar pela escolha do tema, uma vez que pretende evidenciar as principais discussões na literatura acadêmica sobre cultura organizacional e serviço público, bem como quais variáveis merecem mais atenção quando da análise da temática proposta. Portanto, a RSL poderá auxiliar as organizações públicas na definição de estratégias sob o olhar da cultura organizacional, assim como gerar benefícios internos ou externos no serviço público. Sendo assim, o presente trabalho partirá da seguinte questão: qual o panorama atual dos estudos acadêmicos envolvendo a relação entre cultura organizacional e serviço público?

Nesta direção, foi seguido o protocolo de pesquisa proposto por Donato e Donato (2019) para atingir o objetivo aqui apontado. Por conseguinte, para a localização dos artigos, foram utilizadas as bases de dados do *Google Acadêmico*, *Scopus* e *Web of Science*. Na primeira etapa, foram lidos os títulos dos trabalhos e os seus respectivos resumos, sendo selecionados os que possuíam relação com as *strings* de busca desta revisão. Por outro lado, os artigos duplicados na mesma base (ou em mais de uma) foram excluídos. Em seguida, realizou-se a leitura da introdução para verificação da relação entre cultura organizacional e serviço público. Após isso, foram lidos os procedimentos metodológicos para identificar as principais abordagens de pesquisa. Por fim, abordou-se uma síntese dos trabalhos que foram identificados, bem como a apresentação das principais conclusões para cada estudo.

Dessa forma, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: a próxima seção explicita os procedimentos metodológicos adotados por esta Revisão Sistemática da Literatura, posteriormente, são analisados os principais resultados encontrados, identificando as características dos estudos retornados. Já a última seção é dedicada às considerações finais desta RSL.

Procedimentos metodológicos

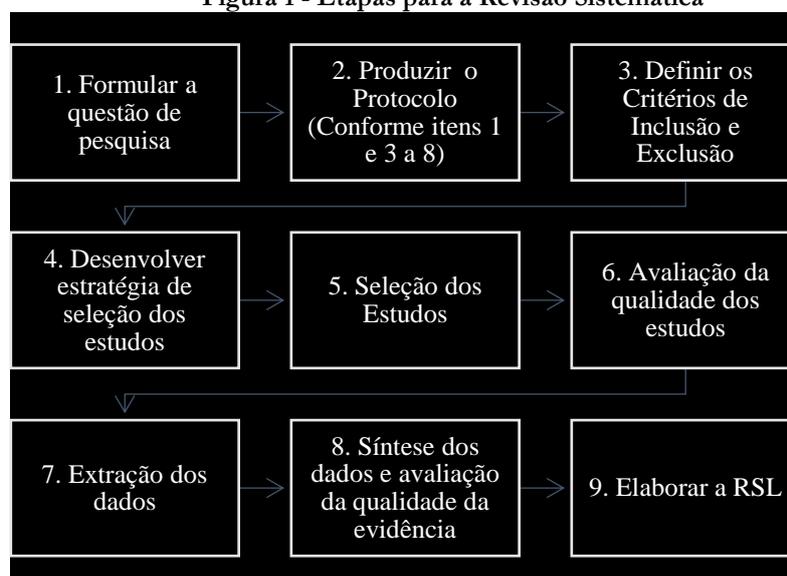
Tipo de pesquisa

Conforme aponta Kitchemam (2004), as revisões sistemáticas possibilitam identificar, avaliar e interpretar todos os estudos relevantes disponíveis para um determinado problema de pesquisa ou fenômeno de interesse. Contudo, no decurso deste tipo de investigação, o pesquisador precisa definir estratégias de busca de forma clara e inequívoca, de modo que outros pesquisadores também possam replicar o estudo utilizando a metodologia especificada no protocolo de pesquisa.

De acordo com Donato e Donato (2019), por meio da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), é possível obter um resumo de todos os estudos originais acerca de um tema específico, sendo frequentemente referida como evidência de elevada qualidade. Segundo os autores, há a necessidade de se definir uma metodologia rigorosa e que esta seja documentada de maneira cuidadosa, uma vez que vai direcionar a investigação a ser realizada.

Neste sentido, a revisão empreendida no âmbito deste estudo ocupou-se em verificar o atual panorama dos estudos acadêmicos realizados no período de 2015 a 2020, tendo como objeto de estudo a relação entre cultura organizacional e serviço público. Para atingir o objetivo proposto, foram seguidos os procedimentos propostos por Donato e Donato (2019) para a elaboração da RSL e determinação dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos. Desse modo, foram seguidas as seguintes etapas para a construção da RSL:

Figura 1 - Etapas para a Revisão Sistemática



Fonte: Elaboração própria (2021), com base em Donato e Donato (2019).

Questão de pesquisa

A formulação do problema de pesquisa parte da seguinte questão: qual o panorama atual dos estudos acadêmicos envolvendo a relação entre cultura organizacional e serviço público?

Base de Dados

Para o levantamento dos artigos sobre o tema, foram utilizadas as seguintes bases de dados: *Web of Science*, *Scopus* e *Google Acadêmico*.

Critério de qualidade das bases

Para a seleção dos periódicos internacionais, foram selecionados somente os estudos com o Fator de Impacto (JCR) maior que 1. Quanto aos periódicos nacionais, foram considerados apenas os estudos publicados com os critérios de classificação da Qualis/Capes de estrato A1 a B1.

Critérios de Inclusão e Exclusão

A busca pelos artigos foi feita *on-line* e foram considerados aqueles que estavam disponíveis por completo para *download* na base de dados e, caso não se enquadrassem nestas condições, eram imediatamente excluídos.

Para este estudo, a busca do material nas plataformas *Web of Science*, *Scopus* e *Google Acadêmico* foi feita a partir da pesquisa através do título dos artigos que envolvessem as temáticas “Cultura organizacional” e “Serviço público” ou “Setor público” publicados nos últimos cinco anos, de modo a obter um levantamento do estado da arte sobre o tema. Foram excluídos os trabalhos que não possuíam no título e/ou nos resumos as referidas palavras descritoras.

Na sequência, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos dos artigos, com o propósito de verificar se estes estavam alinhados com a temática da questão de pesquisa e, entretanto, foi feita a inclusão dos artigos que tivessem “Cultura organizacional” e “Serviço público” ou “Setor público” como variáveis de investigação da pesquisa. Refira-se que, para a realização desta revisão, foram considerados os artigos disponíveis em português e inglês e que possuíam relação com a temática apresentada, no período de publicação de 2015 a 2020.

A escolha do idioma inglês justifica-se pelo maior acesso aos periódicos internacionais que possuam relação com a questão de pesquisa e, ainda, por ser o idioma mais utilizado para a publicação de trabalhos na área acadêmica, permitindo, assim, obter os trabalhos mais relevantes sobre a temática que este trabalho propõe investigar. Já a inclusão do idioma português deve-se ao fato de, nesta revisão, ser analisada a literatura nacional acerca da relação entre cultura organizacional e serviço público, bem como verificar a existência de artigos que tratem sobre este tema no Brasil.

Portanto, artigos escritos em outras línguas e fora do recorte temporal aqui definido (2015 a 2020) foram sumariamente excluídos. Além do período considerado, também se definiu como filtro de pesquisa o tipo de documento, já que apenas artigos científicos foram considerados. Assim, o objetivo desta revisão é localizar o maior número de estudos primários que estejam alinhados com a questão de pesquisa.

Seleção dos estudos

Para os artigos escritos em língua inglesa, foram utilizadas as seguintes expressões de busca: “*Organizational Culture*” AND “*Public Service*” OR “*Organizational Culture*” AND “*Public Sector*”. Já para os artigos em português, utilizaram-se as seguintes palavras descritoras: “Cultura Organizacional” AND “Serviço Público” OR “Cultura Organizacional” AND “Setor Público”.

Dessa maneira, a busca na *Web of Science* ocorreu da seguinte forma: Pesquisa Básica > Incluindo as 2 *strings* de busca definidas “*Organizational Culture*” AND “*Public Service*” OR “*Organizational Culture*” AND “*Public Sector*” > Tempo estipulado últimos cinco anos. Na *Scopus* em: *Documents* > *Search* (incluindo as 2 *strings* de busca definidas

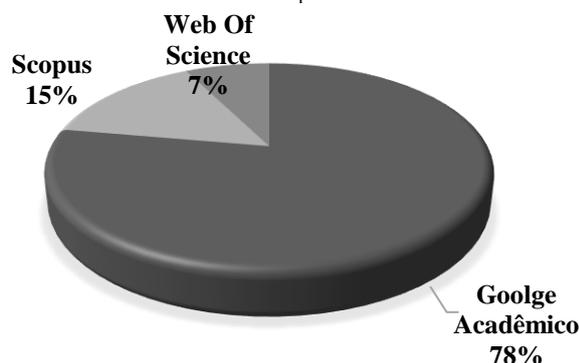
“*Organizational Culture*” AND “*Public Service*” OR “*Organizational Culture*” AND “*Public Sector*”) > *Article Title* > *Document Type: Article* > *Access Type: All* > Tempo estipulado últimos cinco anos.

Para a busca no *Google Acadêmico*, foram considerados os artigos em inglês que possuíam “*Organizational Culture*” AND “*Public Service*” OR “*Organizational Culture*” AND “*Public Sector*”. Já para os artigos em português, utilizaram-se as *strings* de busca “Cultura organizacional”, “Serviço público” ou “Cultura organizacional”, “Setor público”. Destaca-se que, para ambas as pesquisas, foi verificado se as palavras descritoras constavam no título e/ou resumo. Além disso, a pesquisa teve como marco temporal o período de 2015 a 2020.

Após a realização da consulta nas bases de dados por meio dos títulos, foi feita a identificação dos que estavam em duplicidade na mesma base (ou entre as bases) e, com base neste critério, foram excluídos os artigos. Posteriormente, realizou-se a leitura dos resumos para verificação da relação dos artigos selecionados com a questão de pesquisa, sendo que os que não estavam interligados foram excluídos. Assim, tendo em vista a estratégia de busca definida, foi feita uma avaliação também por meio da leitura da introdução, metodologia e conclusão dos trabalhos e, nos casos em que tal critério não era suficiente para determinar a inclusão do artigo na Revisão Sistemática, o trabalho foi lido por completo, de modo que apenas dois trabalhos foram lidos na sua integralidade. Uma vez definida a lista dos artigos, estes foram incluídos em um banco de dados contendo as principais informações de cada estudo, auxiliando, assim, na avaliação da qualidade dos trabalhos.

Na figura 2, obtém-se uma visão geral do quantitativo de estudos que foram identificados nas três bases de dados, resultando em um total de 108 documentos após a definição das *strings* de busca e a utilização de filtros (ano, publicação, tipo de documento), sem aplicação dos critérios de inclusão e exclusão que foram definidos nesta revisão sistemática.

Gráfico 1 -Total de documentos recuperados nas três bases de dados



Fonte: Elaboração própria (2021).

Observando-se o Gráfico 1, verifica-se que a base de dados do *Google Acadêmico* identificou maior número de resultados com 84 documentos, correspondendo a 78% do total, sendo desconsiderados trabalhos de conclusão de cursos, teses, dissertações, conferências, simpósios, anais e capítulos de livros. No entanto, para verificar quais eram apenas artigos, foi necessário proceder-se à pesquisa manual.

Na base *Scopus*, obtiveram-se 16 documentos, equivalendo a 15% do total e foram retornados apenas artigos, pois houve a aplicação do filtro. Do mesmo modo, na base *Web of Science* foram recuperados 8 documentos com a utilização de filtros, representando apenas 7% do total. Ressalta-se que, tanto para a base *Scopus* quanto para a *Web of Science*, os filtros para a seleção de artigos já foram aplicados no início, sem a necessidade de realização de busca manual como ocorreu no caso *Google Acadêmico*. O processo de seleção dos artigos foi estruturado no Quadro 1 e em um fluxograma, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

Quadro 1 - Pesquisa nas bases de dados.

Base de Dados	Critérios para pesquisa dos artigos
Google Acadêmico	Coleta de dados: ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2020.
	Strings de Busca: Pesquisa 1- “Organizational Culture”, “Public Service”. Pesquisa 2- “Organizational Culture”, “Public Sector”. Pesquisa 3- “Cultura organizacional”, “Serviço público”. Pesquisa 4- “Cultura organizacional”, “Setor público”.
	Período de Tempo: 2015 a 2020.
	Categorias do Google Acadêmico: Sem restrições.
	Tipos de documento: Artigos.
	Idioma: Inglês e Português.
	Exclusão: Patentes, Citações e artigos em outros idiomas.
	Resultados: 84 Artigos.
	Comentários: A pesquisa retornou 84 trabalhos (artigos em inglês e em outros idiomas; trabalhos de conclusão de cursos, teses, dissertações, conferências, simpósios, anais e capítulos de livros). Posteriormente, realizou-se a verificação do fator de impacto (JCR) dos artigos e os que não possuíam fator maior que 1 ou Qualis A1 a B1 foram excluídos, conforme consta na figura 1. Assim, após a utilização dos critérios de exclusão, apenas 12 artigos foram considerados para a análise, conforme consta na figura 3.
	Web of Science
Strings de Busca: “Organizational Culture” AND “Public Service” OR “Organizational Culture” AND “Public Sector”.	
Período de Tempo: 2015 a 2020.	
Categorias do Web of Science: MANAGEMENT OR BUSSINESS FINANCE OR EDUCATION EDUCATIONAL RESEARCH OR HEALTH CARE SCIENCES SERVICES OR INDUSTRIAL RELATIONS LABOR.	
Tipos de documento: Article.	
Idioma: Inglês.	
Resultados: 8 Artigos.	
Comentários: A pesquisa retornou 8 artigos em inglês. A partir desse resultado, foram verificados os que estavam repetidos entre as bases de dados e os mesmos foram excluídos. Posteriormente, realizou-se a verificação do fator de impacto dos artigos e os que não possuíam fator maior que 1 foram excluídos, conforme consta na figura 3.	
Scopus	Coleta de dados: ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2020.
	Strings de Busca: (TITLE (“Organizational Culture”) AND TITLE (“Public Service”) OR TITLE (“Organizational Culture”) AND TITLE (“Public Sector”).
	Período de Tempo: 2015 a 2020.
	Categorias do Scopus: Sem restrições.
	Tipos de documento: Article.
	Idioma: Inglês.
	Resultados: 16 Artigos.
	Comentários: A pesquisa retornou 16 artigos em inglês. Em seguida, foram verificados os que estavam repetidos entre as bases de dados e os mesmos foram excluídos. Posteriormente, realizou-se a verificação do fator de impacto dos artigos e os que não possuíam fator maior que 1 foram excluídos, conforme consta na figura 3.

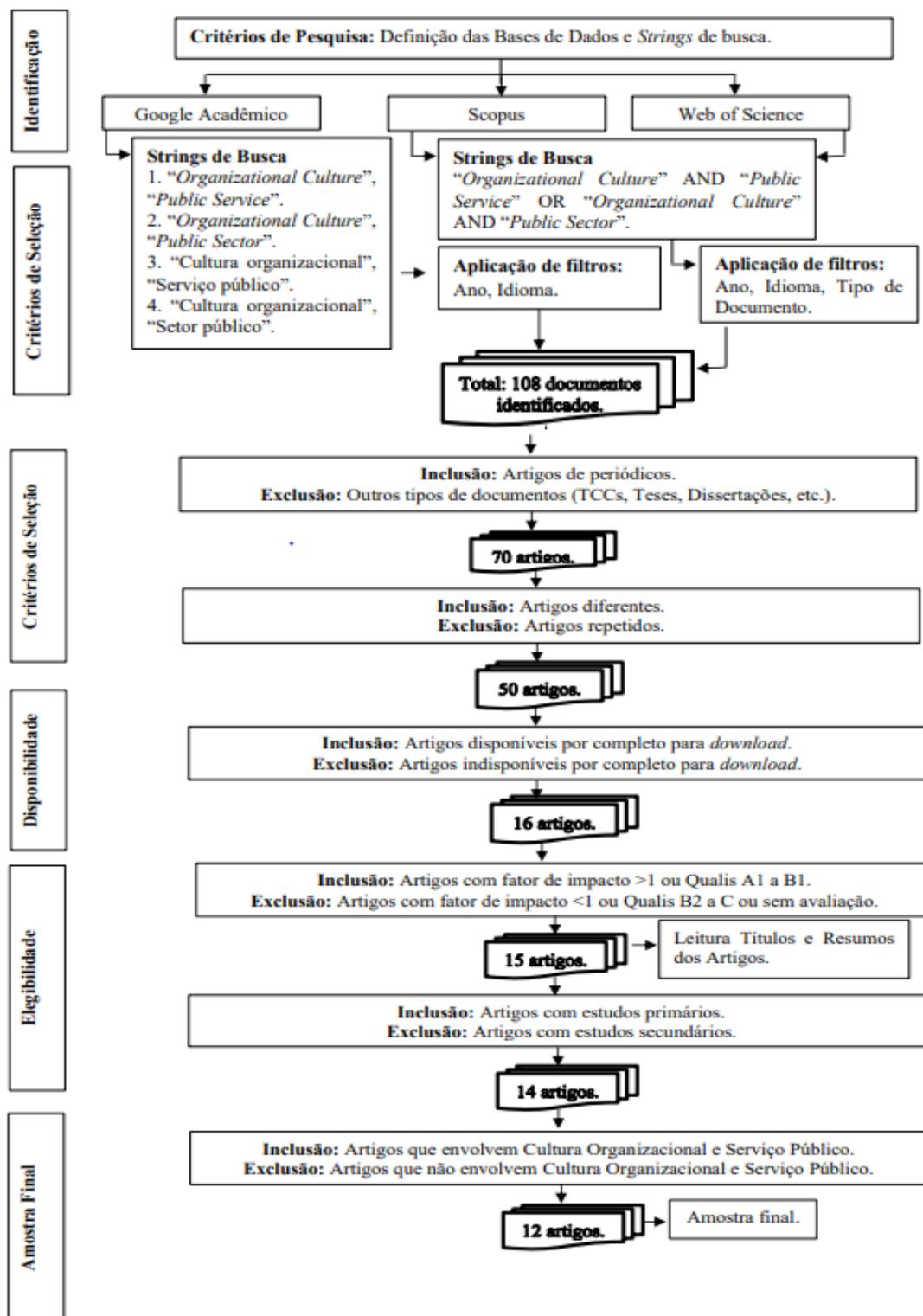
Fonte: Elaboração Própria (2021).

Processo de seleção dos artigos

Após a definição dos critérios para a definição das bases de dados e strings de busca, foram retornados 70 trabalhos, dos quais foram considerados apenas os artigos, conforme detalhado no Quadro 1. Dessa forma, com a aplicação de filtros, foram identificados 70 artigos, sendo 8 deles da Web of Science, 16 da Scopus e 46 do Google Acadêmico. Em seguida, foram excluídos 20 artigos que estavam repetidos entre as bases de dados. Posteriormente, foram verificados os artigos disponíveis para download e os que não estavam disponíveis por completo foram excluídos. Após isso, foram selecionados para leitura os artigos com fator de impacto (JCR) maior que 1 ou Qualis Capes A1 a B1.

Para a definição da amostra final, os estudos deveriam abordar a relação entre “cultura organizacional” e “serviço público” ou setor público, ainda que estivessem associados a práticas de gestão, desempenho organizacional, saúde mental, satisfação dos funcionários, setor privado, entre outros. Portanto, apenas os estudos que abordavam a relação entre “cultura organizacional” e “serviço público” ou setor público foram incluídos, totalizando 12 estudos primários.

Figura 2 - Passos para obtenção dos artigos analisados



Fonte: Elaboração própria (2021)

Extração dos dados

Após a identificação das bases de dados, a escolha dos artigos foi feita a partir da aplicação dos critérios de seleção anteriormente apontados. Dessa forma, para a amostra final, foram lidos o resumo e a introdução dos artigos, a fim de que fossem identificados os que mais estavam alinhados com os temas “cultura organizacional” e “serviço público”.

Estratégia de extração de dados das fontes

Após a leitura dos títulos e resumos, os 12 artigos selecionados foram elencados em uma planilha do programa *Excel*. Posteriormente, foram extraídas as informações dos estudos para análise e os que estavam alinhados com a questão de pesquisa para esta revisão sistemática foram considerados. Uma vez definida a lista dos trabalhos, estes foram incluídos em um banco de dados contendo as principais informações de cada estudo, de forma a auxiliar na avaliação da qualidade dos trabalhos.

Estrutura do banco de dados

Para a estrutura do banco de dados, foi elaborada uma planilha no *software Excel* com as seguintes informações: DOI, título do artigo, ano de publicação, autores, periódicos, número de páginas, fator de Impacto/JCR (no caso de periódicos internacionais), classificação da Qualis/Capes (no caso de periódicos nacionais), palavras-chave, objetivos, abordagem de pesquisa e principais conclusões.

Apresentação e análise dos resultados

Características dos estudos identificados

Ressalta-se que, em relação aos periódicos internacionais, o fator de impacto variou entre 1.010 e 5.45, sendo identificados apenas dois *journals* com fator de impacto superior a cinco, a saber: “Developing country studies”; “Research on humanities and social sciences”. Relativamente aos periódicos nacionais, somente foi identificado, entre os 12 estudos selecionados, a “Revista Psicologia: Organizações e Trabalho”, apresentando classificação A2 para a área de Psicologia e B1 para a área de Administração. É válido salientar que, dos 50 artigos que foram pesquisados o JCR e o Qualis/Capes, em 34 periódicos não se identificou o JCR, totalizando, assim, 11 estudos primários que relacionam cultura organizacional e serviço público com o fator de impacto maior que 1 e apenas 1 estudo com o estrato entre A1 e B1, conforme Quadro 2.

Observa-se que, dos 12 estudos considerados nesta RSL, todos foram publicados em revistas diferentes, sendo que apenas uma delas é brasileira e está classificada nos estratos A2/B1, conforme detalhado no Quadro 2. Desse modo, dentre os estudos retornados para a análise desta revisão, não se pode dizer que houve periódicos que se destacaram para publicação, já que nenhum deles se repetiu ao menos uma vez nos estudos que foram analisados. setor público foram incluídos, totalizando 12 estudos primários.

Quadro 2 - Artigos analisados.

Base de Dados	Título	Ano	Journals	JCR/Qualis	Autores
Google Acadêmico	1. <i>The Effect of Organizational Culture on Employees Performance in Public Service Organization of Dire Dawa Administration.</i>	2020	Developing Country Studies	5.05	Aschalew Mulugeta
	2. <i>Results-oriented Culture and Organizational Performance: The Mediating Role of Financial Accountability in Public Sector Organizations in Vietnam.</i>	2020	International Journal of Public Administration	1.010	Yen Thi Tran; Nguyen P. Nguyen; Lam Dang Nguyen
	3. <i>Effect of Organization Culture on Public Sector Organizational Performance: A Case of Jordan.</i>	2020	International Journal of Academic management Science Research (IJAMSR)	1.15	Rana Zain-Ul-Abidin; Rabia Qammar; Samia Nadeem; Hodifah Farhan
	4. <i>Political crossing: organizational culture and moral suffering in public service.</i>	2018	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	A2/B1	Lídia Käfer Schünke; Carmem Regina Giongo
	5. <i>A factor analysis study on the "perceived organizational culture" of the "bank employees" in public and private sector north indian banking organizations.</i>	2018	Journal of management Research and Analysis (JMRA)	4.878	Swati Sharma; Dr.Harpreet Singh
	6. <i>Deepening the Public Service Organizational Culture in Human Resource Procurement in Nigeria: Politics-Administration Dichotomy Revisited.</i>	2018	Research on Humanities and Social Sciences	5.45	Adesoye Isiaka Mustapha; Olu Emmanue Adetunji
	7. <i>Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective.</i>	2018	Employee Relations	1.641	Fauzia Jabeen; Adrienne A. Isakovic
	8. <i>The organizational culture of public sector organizations in Australia.</i>	2015	Australian Journal of Management	1.065	Graeme L Harrison; Kevin M Baird
Scopus	9. <i>Identifying and Explaining Organizational Cultures in the Public Sector: A Study of the Australian Public Service Using the Interaction Ritual Theory of Randall Collins.</i>	2016	Administration & Society	1.564	Raig Matheson
Web of Science	10. <i>The association between organizational culture and the use of management initiatives in the public sector.</i>	2017	Financial Accountability & Management	1.700	Kevin M. Baird; Graeme L. Harrison
	11. <i>Impact of Knowledge Management Practices And Organizational Culture On Organization Performance: A Study Of Public Sector Organizations Of Pakistan.</i>	2016	Journal of Organisational Studies and Innovation	1.982	Syed Saqlain Raza; Usman Ghani; Muhammad Kamran Rafique
	12. <i>Nurse perceptions of organizational culture and its association with the culture of error reporting: a case of public sector hospitals in Pakistan</i>	2016	BMC Health Services Research	1.987	Sara Rizvi Jafree; Rubeena Zakar; Muhammad Zakria Zakar; Florian Fischer

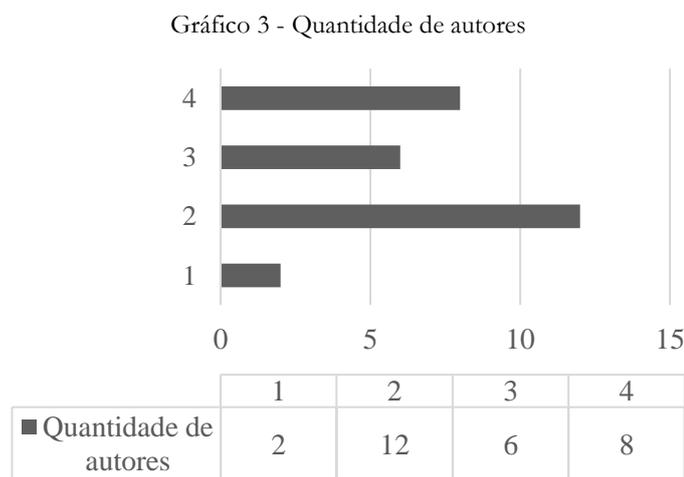
Fonte: Elaboração Própria (2020).

Para a quantidade de artigos por ano de publicação, verificou-se que 3 artigos foram publicados em 2020, 4 artigos em 2018, 1 artigo em 2017, 3 artigos em 2016 e 1 artigo em 2015, havendo maior predominância de autores para os artigos publicados no ano de 2018. No ano de 2019, porém, não foram identificados estudos com essa temática, conforme ilustra o gráfico a seguir:



Fonte: Elaboração própria (2021)

Dentre os artigos selecionados para a RSL, 2 estudos apresentavam a participação de apenas um autor, 6 estudos incluíam dois autores, 2 estudos envolviam três autores e 2 estudos quatro autores, conforme evidencia o Gráfico 3. Refira-se que, dentre os 12 artigos utilizados para esta revisão sistemática, foram identificados 28 autores no total, embora nenhum deles tenha se repetido nos estudos. Portanto, cada um dos autores aparece apenas em um único artigo, denotando, assim, a diversidade de abordagens acerca da “Cultura Organizacional” e “Serviço Público” ou “Setor Público”. Da mesma forma, tal situação também se verificou no caso das revistas, já que em nenhuma delas houve repetições em suas aparições.



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Refira-se que, dentre os 12 artigos utilizados para esta revisão sistemática, foram identificados 28 autores no total, embora nenhum deles tenha se repetido nos estudos. Portanto, cada um dos autores aparece apenas em um único artigo, denotando, assim, a diversidade de abordagens acerca da “Cultura Organizacional” e “Serviço Público” ou “Setor Público”. Da mesma forma, tal situação também se verificou no caso das revistas, já que em nenhuma delas houve repetições em suas aparições.

Relações dos temas com Cultura Organizacional e Serviço Público

A partir da leitura da introdução, da metodologia e da conclusão dos 12 artigos que foram analisados nesta RSL, observaram-se distintos temas relacionados com Cultura Organizacional e Serviço Público ou Setor Público discutidos nos artigos. Assim, os temas estão listados de forma detalhada no Quadro 3:

Quadro 3 - Temas relacionados com Cultura Organizacional/Serviço Público discutidos nos artigos.

Tema	Identificação dos Artigos	Frequência
Práticas de gestão	(1), (2), (3), (4), (7), (10), (11)	58,33%
Nova gestão pública	(2), (8)	16,66%
Desempenho organizacional	(1), (2), (3), (5), (8), (10), (11)	58,33%
Satisfação do funcionário/trabalho	(3), (5)	16,66%
Alta administração	(3), (7)	16,66%
Relato de erros	(12)	8,33%
Gestão do conhecimento	(11)	8,33%
Motivação do serviço público	(3), (6), (7)	25%
Setor privado	(4), (5), (6), (7), (10), (11)	50%
Poder/ <i>status</i>	(9)	8,33%
Teoria do Ritual de Interação	(9)	8,33%
Sofrimento moral	(4)	8,33%
Inovação	(1), (3), (8), (10)	33,33%
Política	(4), (6)	16,66%
Recursos humanos	(6)	8,33%
Orientação para resultados	(2)	8,33%
Satisfação com a carreira	(7)	8,33%
Tomada de decisão	(2)	8,33%
Responsabilidade financeira	(2)	8,33%
Governança corporativa	(2)	8,33%
Clima organizacional	(5)	8,33%

Legenda: Vide Quadro 2 contendo os artigos detalhados com suas respectivas numerações.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Em linhas gerais, os principais temas que ocorreram nos artigos, em ordem decrescente, foram: Práticas de Gestão e Desempenho Organizacional (58%); Setor Privado (50%); Inovação (33,33%); Motivação do serviço público (25%). Para temas como nova gestão pública, satisfação do funcionário/trabalho, alta administração e política, observou-se a discussão em 16,66% dos artigos analisados. Já para temas como: relato de erros, gestão do conhecimento, poder/*status*, sofrimento moral, recursos humanos, tomada de decisão e clima organizacional, observou-se uma recorrência em apenas 8,33% dos artigos.

A partir da nuvem de palavras que foi formada com as palavras-chave contidas nos 12 artigos analisados, percebeu-se que os artigos possuíam temas que aparecem com maior frequência, como: cultura organizacional, serviço público, setor público e desempenho organizacional. Desse modo, a formação da nuvem de palavras está associada ao número de vezes que cada tema foi citado nas palavras-chave dos 12 estudos.

Apresentação dos estudos identificados na pesquisa

A seguir, são apresentados, de forma sumária e em ordem cronológica, os 12 estudos que foram identificados na pesquisa, destacando-se os seus objetivos e principais conclusões.

Harrison e Baird (2015) examinaram a cultura corporativa em organizações do setor público na Austrália, a fim de verificar as modificações culturais que ocorreram no decorrer do tempo em razão das reformas e mudanças no setor público, bem como as diferenças entre a cultura de organizações do setor público e privado. Os autores destacam que, embora alguns tipos de conselhos locais tenham igualado a cultura de organizações do setor privado, poucas mudanças teriam ocorrido na cultura dos departamentos e agências governamentais do setor público australiano, que continuam a ficar para trás quando comparados com o setor privado, em relação à orientação para resultados, inovação e assunção de riscos.

Neste primeiro estudo, os resultados evidenciaram que a cultura organizacional do setor público na Austrália continua assentada em um modelo burocrático e hierárquico, com apego a regras, procedimentos e detalhes técnicos. Assim, a pesquisa confirma estudos já realizados para comprovar que a mudança de cultura organizacional no setor público permanece repleta de problemas e desafios, pois há uma inércia para implementar modificações culturais, evidenciando que há uma incapacidade no setor público para se adaptar a mudanças o que pode limitar o desempenho organizacional e das pessoas.

Em outro contexto, Jafree, Zakar, Zakar e Fischer (2016) analisaram a associação entre cultura organizacional e cultura de relato de erros, identificados por enfermeiros de hospitais públicos na cidade de Lahore, no Paquistão. A pesquisa demonstra que melhorias no serviço público de saúde podem ser empreendidas a partir da promoção da cultura de relato de erros, redução da falta de recursos e de pessoal e a elaboração de planos direcionados para cuidados de enfermagem, que contribuem para o rastreamento de erros nos hospitais públicos da região e retornos positivos na área de saúde.

Raza, Ghani e Rafique (2016) realizaram um estudo que aborda a relação entre cultura organizacional e práticas de gestão do conhecimento para melhorar o desempenho organizacional. Assim, outro estudo realizado no Paquistão demonstrou como as organizações do setor público podem otimizar o seu desempenho, a partir da implementação de práticas de gestão do conhecimento e da utilização eficaz da tecnologia da informação, relativamente à cultura organizacional. Por conseguinte, a análise dos autores destacou que, se o funcionário possui conhecimento adequado das práticas de gestão do conhecimento, estará mais envolvido na execução das suas atividades e, conseqüentemente, haverá um melhor desempenho organizacional. Logo, os resultados revelaram que a gestão do conhecimento possui um impacto positivo relevante no desempenho das organizações.

Baird e Harrison (2017) realizaram um estudo destacando a associação entre cultura organizacional e a utilização de três iniciativas de gestão, que são utilizadas no setor privado e vêm sendo defendidas para uso no setor público, quais sejam: gestão de atividades, gestão da qualidade total e empoderamento do funcionário. O estudo evidenciou que, mesmo utilizando as práticas de gestão típicas do setor privado, as organizações públicas continuam a utilizar duas iniciativas baseadas em processo de gestão de atividades e gestão da qualidade total em menor grau, quando comparadas com as organizações privadas. Para além disso, os autores destacaram que, se os gestores desejam promover a adoção de práticas de gestão de atividades, gestão da qualidade total e empoderamento do funcionário, precisam focar mais na inovação e na orientação para resultados.

Em outro estudo, Sharma e Singh (2018) examinaram como os funcionários (de um total de quatro bancos públicos e privados nas cidades de Chandigarh, Patiala, Jalandhar e Ludhiana, localizadas no norte da Índia) percebem o impacto da cultura organizacional na satisfação e no comportamento de comprometimento. Para a análise, os autores consideraram a representação para os bancos de forma igualitária para o setor público e privado e basearam-se nos seguintes elementos percebidos pelos funcionários considerando o contexto bancário: impacto do suporte organizacional, clima do local de trabalho, habilidades de autodeterminação, engajamento sustentável, satisfação, compromisso e compartilhamento de conhecimentos.

Os autores apontaram diferenças acentuadas entre as culturas organizacionais em bancos públicos e privados, envolvendo designadamente os seguintes aspectos: suporte organizacional compreendido pelo funcionário, percepções do funcionário sobre o local de trabalho, grau de envolvimento e inclusão e resultados em forma de satisfação, comprometimento e tendências de compartilhamento de conhecimento. Adicionalmente, a análise entre bancos públicos e privados destacou que a segregação da indústria para estes setores aparenta influenciar como os funcionários percebem a cultura corporativa, inclusão no ambiente de trabalho e apoio da organização para a carreira.

Jabeen e Isakovic (2018), por sua vez, analisaram como a cultura organizacional influencia a confiança na alta administração e a satisfação do profissional no setor público dos Emirados Árabes Unidos. Para tanto, dividem o conceito de cultura em quatro tipos: clã, *ad hoc*, hierarquia e mercado. As evidências do estudo mostraram que as organizações com tipos de cultura que são mais direcionados para a criação e a colaboração possuem níveis mais elevados de confiança na alta administração.

Em outro contexto, Mustapha e Adetunji (2018) analisaram o efeito da cultura organizacional para as aquisições de Recursos Humanos (RH), procurando investigar de que forma a interferência política e/ou administrativa no recrutamento de pessoas impede ou ajuda a solucionar problemas de ineficiência e ineficácia no serviço público na Nigéria. Desse modo, o estudo ressalta a importância de serem reanalisadas as políticas voltadas para mão de obra de qualidade no serviço público, tendo em vista a melhoria na prestação do serviço de forma eficiente e eficaz.

Além disso, o estudo mostra que as leis e regulamentos não são suficientes para verificar a conformidade do serviço público com melhores práticas. Portanto, a pesquisa identificou que o primeiro passo para que qualquer organização atinja o crescimento sustentável e um desempenho elevado é identificar e selecionar a “pessoa certa”, envolvendo, assim, a procura por talentos. Por outro lado, o estudo aponta que as variáveis responsáveis pelo mau desempenho, no serviço público, advindas de políticas que interferem na seleção de recursos humanos podem ser melhoradas.

De modo semelhante, Schünke e Giongo (2018) analisaram a relação existente entre as práticas de gestão e a saúde mental dos servidores públicos municipais da região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. O estudo mostra que a cultura organizacional é baseada em práticas clientelistas e em valores políticos, acarretando a ausência de reconhecimento, sofrimento moral e desinvestimento subjetivo. Assim, as práticas de gestão patrimonialistas, visando apenas manter o poder político, fazem com que a administração esqueça sua finalidade e contribua para o sofrimento moral dos trabalhadores.

Paralelamente, Tran, Nguyen e Nguyen (2018) realizaram um estudo a partir da Teoria da Nova Gestão Pública, com o objetivo de analisar o papel da responsabilidade financeira, no que diz respeito à relação entre cultura orientada para resultados e desempenho em organizações do setor público, no Vietnã. Os resultados obtidos demonstraram que a cultura orientada para resultados possui influência positiva no desempenho das organizações do setor público vietnamita e, ainda, que a responsabilidade financeira desempenha uma função moderadora na relação entre cultura orientada para resultados e desempenho organizacional.

Ao utilizar a Teoria do Ritual de Interação de Randall Collins, Matheson (2019) explica que a cultura sofre variações em duas dimensões: poder e *status*. Assim, o estudo inova ao fazer uso da Teoria de Collins para analisar a cultura organizacional, já que nenhum estudo anterior a utilizou com este objetivo. Em linhas gerais, o estudo analisa como as dimensões de poder e *status* estão presentes no serviço público na Austrália, demonstrando que a Teoria do Ritual pode explicar as variações culturais para estas duas dimensões.

Mulugeta (2020) demonstrou, em seu estudo, como as variáveis da cultura organizacional afetam o desempenho do funcionário em organizações do serviço público na cidade de Dire Dawa, na Etiópia. Para isso, o estudo fez uso de dados primários e secundários, tendo participado da pesquisa funcionários que trabalham em três agências públicas em Dire Dawa, a saber: o Gabinete de Educação, o Gabinete de Saúde e o Gabinete de Agricultura, Água e Energia. A razão para a pesquisa nestas agências foi justificada pelo fato de que 63% dos servidores públicos em Dire Dawa trabalham nas áreas em questão – isto é, educação, saúde, agricultura, água e energia.

Ao fazer uso da técnica de amostragem aleatória estratificada, Mulugeta (2020) analisou sete aspectos da cultura organizacional, assim identificados: 1) atendimento ao cliente; 2) participação dos funcionários; 3) sistema de recompensa; 4) inovação e tomada de risco; 5) sistema de comunicação; 6) experiência; e 7) educação. Os resultados demonstraram que, com exceção do sistema de comunicação e educação, todas as outras variáveis possuem relação positiva com o desempenho do funcionário no trabalho. Destaca-se que, a participação dos funcionários, a inovação e tomada de risco, revelaram indicadores significativos no desempenho organizacional entre os funcionários públicos das agências estudadas, acompanhados por atendimento ao cliente e sistema de recompensa. Todavia, para a experiência do funcionário e nível de educação, os resultados mostraram que estes aspectos não afetam o desempenho organizacional. Portanto, os resultados mostraram que o envolvimento dos funcionários e o reconhecimento por ideias inovadoras são os fatores mais importantes para elevar o desempenho do funcionário. Além disso, a existência de uma cultura forte na organização aumenta o comprometimento do funcionário para o alcance dos objetivos organizacionais.

Zain-ul-abidin, Qammar, Nadeem e Farhan (2020) realizaram um estudo para analisar o efeito da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional na alta administração do setor público da Jordânia, em especial em Amã. A pesquisa evidenciou, segundo a Teoria da Consistência, que a cultura organizacional afeta o desempenho na alta administração do setor público na Jordânia e que possui relação positiva com o desempenho organizacional. Ressalte-se que a pesquisa mostra a importância do papel exercido pela cultura organizacional na promoção do desempenho e na obtenção de vantagens competitivas em organizações. Desse modo, a relação entre cultura organizacional e desempenho requer que a gestão saiba como lidar com conhecimento e ideias, bem como ajustar a atitude dos seus colaboradores e, além disso, levar em conta a cultura organizacional ao projetar uma organização.

Em todos os artigos, foram efetuadas análises da relação entre a cultura organizacional e serviço público, evidenciando os aspectos discutidos nos estudos selecionados para esta revisão sistemática. Os resultados mostram que, na maior parte dos estudos realizados, há uma discussão voltada sobretudo para a comparação entre os elementos da cultura organizacional no setor público e no privado, assim como a influência das práticas de gestão no ambiente e no desempenho organizacional, de forma a gerar vantagens competitivas para as organizações, sejam estas públicas ou privadas.

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo apresentar os resultados obtidos através da realização de uma revisão sistemática da literatura, a fim de identificar os principais estudos realizados acerca da relação entre cultura organizacional e serviço público. Assim, após a análise dos 12 artigos aqui considerados, os resultados denotaram concentração de questões entre cultura organizacional no setor público e privado, bem como em relação ao desempenho organizacional, nova gestão pública e inovação. Portanto, entre os pesquisadores, observa-se a necessidade de avaliar estes elementos presentes na cultura organizacional entre as instituições.

Além disso, a busca pelos estudos levou a identificar o estado da arte sobre o assunto em estudo, considerando o período de 2015 a 2020. Em um primeiro momento, observou-se que a maior parte das publicações analisadas ocorreu em 2018, não havendo publicações em 2019 e havendo uma retomada no ano de 2020. Acredita-se que tal fato seja em decorrência da pandemia da Covid-19, que ocasionou mudanças de comportamentos dos no ambiente de trabalho.

Relativamente ao quantitativo de autores incluídos nesta revisão sistemática, não se observou predominância de nenhum autor e tampouco das revistas de onde foram extraídos os trabalhos. Em relação aos assuntos analisados, com destaque para os elementos da cultura organizacional que impactam o trabalho no serviço público, observou-se o seguinte: práticas de gestão e desempenho organizacional representam o maior percentual de abordagem entre os artigos, pois, dos 12 estudos analisados, estes temas são discutidos em sete deles. Desse modo, entende-se que tal recorrência leve as organizações a direcionarem a atenção para estes fatores, uma vez que podem ocasionar ajustes na cultura e mudanças de práticas no serviço público.

Quanto à cultura organizacional no serviço público, há seis estudos que relacionam discussões direcionadas para o setor privado de forma a realizar comparações com o setor público. Por fim, inovação também mereceu destaque nos estudos, sendo que quatro deles discutiram como este elemento impacta no trabalho no serviço público. Já para assuntos sobre a cultura organizacional no serviço público relacionados com poder/*status*, sofrimento moral, clima organizacional, orientação para resultados, satisfação com a carreira, por exemplo, com a análise dos estudos verificou-se que são temas ainda pouco discutidos na literatura.

Neste sentido, destaca-se a importância de serem realizadas revisões sistemáticas de modo que possam ser replicadas para outras pesquisas, indicando o percurso a ser adotado de forma clara e objetiva. Assim, é de suma importância que o protocolo de pesquisa a ser adotado seja detalhado, sendo que isso foi evidenciado nesta revisão.

Para mais, observou-se que, dos 12 estudos que foram analisados, somente um foi realizado no Brasil, evidenciando, assim, a necessidade de outros trabalhos acerca da relação entre cultura organizacional e serviço público. Portanto, estudar este tema é de suma importância, pois espera-se que possa contribuir para melhorias nas práticas administrativas e engajamento dos funcionários, processo decisório, planejamento estratégico, comunicação organizacional e evitar o adoecimento no ambiente de trabalho, por exemplo.

Quanto ao estado da arte para as discussões envolvendo a relação entre cultura organizacional e serviço público, observou-se a predominância de estudos sobre as práticas de gestão, elementos de desempenho organizacional, inovação e motivação do serviço público, o que denota também a necessidade de estudos sobre sofrimento moral, clima organizacional, aspectos políticos, gestão do conhecimento, satisfação do funcionário, uma vez que também influenciam nos elementos da cultura organizacional e impactam o trabalho no serviço público.

Dentre os achados da pesquisa evidenciou-se que há necessidade de mais estudos que envolvam a governança corporativa e clima organizacional, pois são assuntos que afetam a organização e, conseqüentemente, implicam em alterações de atitudes e engajamento das pessoas. Dessa forma, os achados podem orientar a realização de mudanças estruturais no setor público, além de subsidiar a tomada de decisão quanto a forma de gestão adotada.

É válido destacar que as mudanças nas instituições públicas só serão de fato empreendidas quando os gestores perceberem como os elementos da cultura organizacional influenciam o trabalho no serviço público e promoverem ações que envolvam não apenas a alta administração, mas que incentivem a participação de todos os que fazem parte da organização. Para que isso aconteça, é necessário que seja proporcionado aos trabalhadores gestão do conhecimento, pois assim poderão compreender as práticas corporativas, auxiliar nos processos decisórios e ter um maior envolvimento com a cultura da organização.

Referências

- Baird, K. M., & Harrison, G. L. (2017). The association between organizational culture and the use of management initiatives in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 33, 311-329. <https://doi.org/10.1111/faam.12125>.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Stages for undertaking a systematic review. *Acta Med Port*, 32, 227-35. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>.
- Harrison, G. L., & Baird, K. M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613-629. <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Nova York: McGraw-Hill.
- Jabeen F., & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective. *Employee Relations*, 40(6), 1036-1053. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0038>.

- Jafree, S. R., & Zakar, R.; Zakar, M. Z.; Fischer, F (2016). Nurse perceptions of organizational culture and its association with the culture of error reporting: a case of public sector hospitals in Pakistan. *BMC Health Serv Res*, 16(1). <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-015-1252-y>.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Undertaking Systematic Review. *Joint Technical Report*, Computer Science Department, Keele University and ICT National Australia.
- Mascarenhas, A. O., Kunda, G., & Vasconcelos, I. F. G. (2004). Cultura organizacional e antropologia interpretativa – ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática. In Vasconcelos, F. C.; Vasconcelos, I. F. G. (Org.), *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.
- Matheson, C (2019). Identifying and Explaining Organizational Cultures in the Public Sector: A Study of the Australian Public Service Using the Interaction Ritual Theory of Randall Collins. *Administration & Society*, 51(9), 1363-1396. <https://doi.org/10.1177/0095399716647151>.
- Morgan, G. (2016). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (Org.). (1997). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Mulugeta, A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Employees Performance in Public Service Organization of Dire Dawa Administration. *Developing Country Studies*, 10 (5).
- Mustapha, A. I., & Adetunji, O. E. (2018). Deepening the Public Service Organizational Culture in Human Resource Procurement in Nigeria: Politics-Administration Dichotomy Revisited. *Research on Humanities and Social Sciences*, 8 (8).
- Pires, J. C. D. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), p. 81–105, jan/fev, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.
- Raza, S. S., Ghani, U., & Rafique, M. K. (2016). Impact of Knowledge Management Practices And Organizational Culture On Organization Performance: A Study Of Public Sector Organizations Of Pakistan. *Journal of Organisational Studies and Innovation*. 3 (3). Autumn.
- Schein, E. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Schünke, L. K., & Giongo, C. R (2018). Political crossing: organizational culture and moral suffering in public service. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 18 (3), 449-456. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.13870>.
- Sharma, S., & Singh, H. (2018). A factor analysis study on the “perceived organizational culture” of the “bank employees” in public and private sector north indian banking organizations. *Journal of Management Research and Analysis (JMRA)* 5(1), 204-213.
- Tran, Y. T., Nguyen, N. P., & Nguyen, L. D. (2020). Results oriented Culture and Organizational Performance: The Mediating Role of Financial Accountability in Public Sector Organizations in Vietnam. *International Journal of Public Administration*, 45 (3), 257-272, <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2020.1841227>.
- Zain-ul-abidin, R., Qammar, R., Nadeem, S., & Farhan, H. (2020). Effect of Organization Culture on Public Sector Organizational Performance: A Case of Jordan. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 4 (5), 1-10.