

## Cultura Organizacional no serviço público, uma revisão bibliométrica

Organizational Culture in the public service, a bibliometric review

Cultura Organizacional en el servicio público, una revisión bibliométrica

Recebido: 06/12/2022 | Revisado: 15/12/2022 | Aceitado: 15/12/2022 | Publicado: 20/12/2022

**Sérgio Luís Camillo de Lelles**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3915-072X>  
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Brasil  
E-mail: [sergiolclles@gmail.com](mailto:sergiolclles@gmail.com)

**Maria Glaubenir Martins Lima**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8362-9696>  
Prefeitura Municipal de Fortaleza, Brasil  
E-mail: [glaubenir@yahoo.com.br](mailto:glaubenir@yahoo.com.br)

### Resumo

O presente trabalho teve como objetivo realizar um levantamento dos estudos sobre a cultura organizacional no serviço público publicados entre 2012 a 2021 (últimos 10 anos). É uma pesquisa de cunho bibliométrico, pautada numa abordagem quanti-qualitativa. As buscas foram feitas nas bases de dados dos eventos promovidos pela ANPAD. Foram analisadas 60 publicações que tratavam de cultura organizacional, mas somente 10 publicações (16,7 %) trataram especificamente da CO no serviço público. De forma geral, houve homogeneidade nas publicações por ano, não sendo observado um fator de crescimento ou decréscimo nas publicações envolvendo o tema. Foram verificados artigos de abrangência geral e de setores específicos. Com relação às autorias, foram verificados que parte dos autores selecionados (23,8%) possuíam continuidade nos estudos científicos a respeito do tema. Como reflexão, conclui-se que há necessidade de se expandir os estudos sobre a cultura organizacional no serviço público, uma vez que os estudos ainda são limitados, considerando os critérios de potencial uso desse tema para a implantação de políticas públicas.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Pesquisa bibliográfica; ANPAD.

### Abstract

The present work aimed to carry out a survey of studies on organizational culture in the public service published between 2012 and 2021 (last 10 years). It is a bibliometric research, based on a quantitative and qualitative approach. Searches were carried out in the databases of events promoted by ANPAD. 60 publications dealing with organizational culture were analyzed, but only 10 publications (16.7%) specifically dealt with OC in the public service. In general, there was homogeneity in publications per year, with no growth or decrease factor being observed in publications involving the theme. Articles of general scope and specific sectors were verified. With regard to authorship, it was found that part of the selected authors (23.8%) had continuity in scientific studies on the subject. As a reflection, it is concluded that there is a need to expand studies on organizational culture in the public service, since studies are still limited, considering the criteria for the potential use of this theme for the implementation of public policies.

**Keywords:** Organizational culture; Public administration; Bibliographic research; ANPAD.

### Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo realizar un relevamiento de estudios sobre cultura organizacional en el servicio público publicados entre 2012 y 2021 (últimos 10 años). Se trata de una investigación bibliométrica, basada en un enfoque cuantitativo y cualitativo. Se realizaron búsquedas en las bases de datos de eventos promovidas por ANPAD. Se analizaron 60 publicaciones que tratan sobre la cultura organizacional, pero solo 10 publicaciones (16,7%) tratan específicamente sobre el CO en el servicio público. En general, hubo homogeneidad en las publicaciones por año, no observándose factor de crecimiento o decrecimiento en las publicaciones que involucran el tema. Se verificaron artículos de alcance general y sectores específicos. En cuanto a la autoría, se constató que parte de los autores seleccionados (23,8%) tenían continuidad en los estudios científicos sobre el tema. Como reflexión, se concluye que existe la necesidad de ampliar los estudios sobre cultura organizacional en el servicio público, ya que los estudios aún son limitados, considerando los criterios para el uso potencial de este tema para la implementación de políticas públicas.

**Palabras clave:** Cultura de la organización; Gestión pública; Investigación bibliográfica; ANPAD.

## 1. Introdução

A cultura organizacional é um importante componente que pode traduzir o sucesso ou fracasso de uma empresa e cumpre um importante papel no cumprimento de sua missão e no atingimento de suas metas. Segundo Sun (2008), cultura organizacional

corresponderia a um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos integrantes de uma empresa e que definiriam as regras e os comportamentos aceitos e esperados, com vistas ao direcionamento da organização.

No serviço público, em especial, a cultura organizacional representa, por um lado, um importante instrumento para unificar as expectativas de ação do Estado no atendimento da população, mas, por outro lado, seria também uma possibilidade para construir uma perspectiva transformadora, possibilitando um olhar mais profundo e contextualizado para a inserção dos diferentes atores na edificação de uma sociedade mais cidadã.

O Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD é um evento científico da área de administração bastante prestigiado e é considerado o maior evento científico da área de negócios no Brasil (Soares *et al.* 2018). O estudo sobre a cultura organizacional em organizações públicas já foi objeto de atenção de outras pesquisas, em especial Silva e Fadul (2010) que analisou a produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, no período de 1997 a 2007, e Lelles e Lima (2022), que analisou o impacto que a pandemia e o teletrabalho causaram no serviço público federal brasileiro. Diversos outros estudos analisaram a produção científica sobre cultura organizacional no país ou internacionalmente, como os trabalhos de Malheiros e Tomei (2022) e Endo et al. (2022), evidenciando a importância que o tema desperta em meios acadêmicos.

Considerando o interstício de análise dos estudos de Silva e Fadul (2010) e o lapso temporal para os dias de hoje, convém atualizar a produção acadêmica acerca da Cultura Organizacional nas organizações públicas brasileiras. Para isso, foi realizado um estudo bibliométrico nas publicações da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ANPAD nos últimos 100 anos (2012 a 2021). A pergunta condutora da pesquisa foi: como a Cultura Organizacional nas organizações públicas está sendo estudada a partir dos trabalhos disponíveis nos eventos da ANPAD? Para responder a esta questão, foi definido como objetivo de pesquisa analisar os trabalhos publicados nos eventos organizados pela ANPAD, explorando informações sobre os artigos e os autores das publicações selecionadas.

O presente trabalho possui importância estratégica num momento que se pode avaliar as publicações pré pandemia, podendo-se estimar a infraestrutura acadêmica para produzir conhecimento acerca da cultura organizacional no serviço público, num momento de grandes desafios e mudanças nas formas de trabalho causadas ou aceleradas pela pandemia, como é o caso da implantação do trabalho remoto, tendo a cultura organizacional um papel de destaque para a adoção das alterações propostas e com vistas a melhoria do serviço público e o atendimento à população.

## 2. Cultura Organizacional no Serviço Público

Chiavenato (2010, p 172) define a cultura organizacional como “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. Assim, a Cultura Organizacional – CO, pode ser vista como uma construção coletiva podendo ser direcionada por lideranças, em constante transformação, refletindo o meio em que a empresa e os trabalhadores estão inseridos, e que determina, em grande parte, o desempenho organizacional, o grau de coesão e a identidade da empresa e dos trabalhadores. (Lelles & Lima, 2022)

Para Lelles e Lima (2022), a cultura organizacional representaria o conjunto de valores que definem os padrões de comportamento e de atitude que direcionam as ações e decisões de uma determinada organização. Possui diferentes níveis de compreensão, alguns mais evidentes e que geralmente estão associados às normas, a estrutura, aos valores e à comunicação interna, abarcando muitas vezes uma concepção utilitarista da CO, até níveis mais complexos e recônditos, que precisam maiores esforços para serem percebidos e analisados, mas que nem por isso deixam de ser relevantes no entendimento da dinâmica organizacional e seus impactos nas empresas e na realização dos trabalhadores.

Segundo Schein (2009), cultura organizacional seria um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente

para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma certa de enfrentar esses problemas. Assim, a cultura organizacional possuiria três níveis distintos: (i) artefatos; (ii) valores compartilhados; e (iii) pressupostos básicos. No primeiro nível, encontram-se as estruturas, os sistemas e os processos, ou seja, todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos e que, apesar de serem facilmente visíveis, são difíceis de decifrar. Já em relação aos valores compartilhados, estariam os valores, as estratégias, objetivos e metas e filosofias, observa-se aqui uma dificuldade de compreender alguns comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. Em relação aos pressupostos básicos, compreende-se o inconsciente, as crenças assumidas como válidas, as percepções, pensamentos e sentimentos, deve-se atentar aos significados das coisas, a reação dos indivíduos e a forma como eles respondem de acordo com a situação.

Smircich (1983) analisou diversas abordagens para o estudo da cultura organizacional, separando em perspectivas que tratam da cultura organizacional como uma variável e, nesse caso, a organização tem uma cultura, adotando um viés mais funcional ou utilitarista da cultura organizacional, e perspectivas que adotam a ideia de cultura como um dispositivo epistemológico para enquadrar o estudo da organização como fenômeno social, e nesse caso, a cultura organizacional é, com viés mais simbólico ou substantivo. Compondo essa última perspectiva ou viés, as perspectivas estariam inclinadas a considerar a organização como uma forma particular de expressão humana, ainda que haja entendimentos diferentes da natureza específica da cultura entre as perspectivas cognitiva, simbólica, estruturalista ou psicodinâmica.

Partindo dessas considerações, Smircich (1983) considera então os teóricos da organização cognitiva que percebem as organizações como sistemas mentais. Seu interesse está em mapear os entendimentos ou regras pelas quais membros da organização alcançam uma ação coordenada a fim de diagnosticar e intervir em ambientes organizados. Já os teóricos da organização simbólica estariam preocupados em interpretar ou decifrar os padrões de ação que criam e mantêm um sentido de organização. Eles reconhecem que os modos simbólicos, como linguagem, facilitam realidades compartilhadas, mas essas realidades são fugazes, sempre abertos a reinterpretações e renegociações. Os teóricos da organização influenciados pela antropologia estrutural ou a psicodinâmica procuram compreender as maneiras pelas quais as formas e práticas da organização se manifestam em processos inconscientes. Seu objetivo é penetrar para além do nível superficial da aparência e descobrir o funcionamento da mente inconsciente, compartilhando uma orientação mais subjetiva para o estudo da organização. Eles têm uma preocupação comum em estudar as dinâmicas interacionais que guiam a organização.

E esse duplo viés apontado por Smircich (1983), poderia ser percebido nos diferentes enfoques verificados na organização do trabalho adotada pela empresa. De um lado, a necessidade de “adaptar” o trabalhador às condições de trabalho adotadas, evidenciando um viés funcional ou utilitarista e do outro, as necessidades do trabalhador, nem sempre supridas, para se realizar como indivíduo e como integrante do grupo de trabalho, abarcando um viés simbólico ou substantivo. Essa divergência poderia gerar conflitos em que se apresentam diferentes estratégias, individuais ou coletivas, para enfrentar ou compensar a pressão que a organização exerce nos trabalhadores. Muitas dessas estratégias são absorvidas pela CO e podem representar importantes insumos para compreender o comportamento dos agentes dentro de uma organização e o efeito da CO na integridade dos trabalhadores.

Pode-se também observar uma influência das relações de poder na construção da CO, conforme relacionam Fleury & Fischer (1996). Para Lelles e Lima (2022), aspectos importantes para o desenvolvimento da organização acabam sendo incorporados à CO por meio de estratégias dos dirigentes, formalizando e consolidando esses aspectos, seja através de instrumentos de comunicação, de premiações, de treinamentos ou mesmo na cooptação de lideranças da organização. Assim a própria CO é, em parte, resultado e reflexo das relações de poder que povoam o ambiente organizacional.

Quanto à CO nas organizações públicas, o aspecto das relações de poder é bastante relevante, uma vez que a autonomia da organização pode estar comprometida com o direcionamento de um governante ou de seus laços do poder político. Esse aspecto, fragiliza o desenvolvimento do Estado e produz traços culturais de autoritarismo, paternalismo, descontinuidade e

burocracia. Por outro lado, relações democráticas e participativas denotariam um CO mais orgânica, integrada e envolvente. (Lelles & Lima, 2022) Desta forma, com relação à cultura organizacional no serviço público ela traduz, por um lado, um importante elemento para implantação de mudanças necessárias ou esperadas para adequação do serviço público ou, por outro lado, pode representar importante resistência contra meditas autoritárias ou que distanciam os verdadeiros fins da ação pública com vistas a cidadania. Essa seria, portanto, a principal justificativa para a implantação e manutenção da estabilidade do serviço público, tornado os agentes públicos atalaias para as melhores práticas.

A CO de uma organização pública estaria marcada por fatores inter-relacionados, tais como as demandas que a organização atende, a sua forma de atuar para o acolhimento e respostas a essas demandas, o quanto estão suscetíveis às alterações de governantes, as condições de trabalho e a coesão do corpo funcional em torno da missão da organização. Desta forma, seriam observadas organizações com profundas diferenças na cultura organizacional, de sorte que se pode afirmar que no serviço público existe uma heterogeneidade de ambientes e culturas organizacionais uma vez que se trata de milhões de servidores públicos, com diversas realidades socioeconômicas e culturais, dispostos em milhares de organizações que desempenham distintas atividades para o Estado. Algumas possuem maior grau de autonomia, outras mais notadas pelas constantes alterações de governantes. Mas, em geral, possuem uma conotação popular de uma cultura burocrática e paternalista, com um apego às regras e rotinas, decisões *top-down*, valorização de uma hierarquia formal e apego ao poder, com pequena estima da sociedade.

E quando esses componentes depreciativos estão presentes no ambiente organizacional das empresas públicas, interferindo negativamente na CO, acabam por estabelecer deletérios relacionamentos da organização, através de seus servidores, com os demandantes dos serviços, gerando muitas vezes atendimentos desconexos ou precários, onde não se leva em consideração a real necessidade do cidadão. Num ambiente desses, o corpo funcional vai usar estratégias coletivas e individuais para minimizar o impacto dessa realidade na sua identidade (Peçanha, 2009). Nesse sentido, convém salientar a importância da coerência das ações em todos os níveis da esfera pública. Assim, quando lideranças políticas estão associadas a situações de éticas reprováveis, como conluios, conchavos, corrupções, tão comumente vistas nos noticiários, parece ser um esforço árduo conseguir estabelecer uma CO que prime pela efetividade das ações públicas. Para transformar realidades degradantes como essas, é necessário trabalhar valores como transparência, efetividade inovação e romper com padrões reativos, tornando a organização e sua CO mais envolvente e consistente com as demandas da sociedade.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa foi realizada visando responder a seguinte questão: “Como a cultura organizacional nas organizações públicas tem sido estudada?” Desta forma, foi definido o objetivo geral da pesquisa que consiste em identificar os trabalhos publicados nos eventos da ANPAD que tratam da cultura organizacional no serviço público e apresentar as devidas considerações, amparada em análise bibliométrica.

Para cumprir com o objetivo proposto, foi utilizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, para sistematizar o acervo pesquisado, com base no referencial proposto por Kitchenham e Chartes (2017), que separa a revisão bibliométrica nas etapas de planejamento, desenvolvimento e relatório.

Além das etapas propostas por Kitchenham e Chartes (2017), o trabalho foi dividido em duas frentes, a primeira, que relacionou os trabalhos publicados nos eventos da ANPAD, < [http://anpad.com.br/pt\\_br/article\\_search/](http://anpad.com.br/pt_br/article_search/)>, com os termos “cultura organizacional”, para essa pesquisa foram encontrados 60 artigos. Desses trabalhos encontrados, foram classificados 10 artigos que tratavam da cultura organizacional no serviço público, e que foram selecionados para ampliação das análises.

Para essa segunda classificação, foi utilizada a Análise de Conteúdo qualitativa, conforme disciplinada por Mads (1993), em que se “considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num

determinado fragmento da mensagem”. Assim, os trabalhos foram classificados como tendo direta ligação com o serviço público e depois aqueles que tratavam o clima organizacional no serviço público de forma geral.

A segunda frente da pesquisa, foi verificar, dos artigos que foram selecionados que tratavam da cultura organizacional no serviço público, os currículos lattes dos autores, buscando estimar a continuidade desse tema de estudo na vida acadêmica e profissional.

## 4. Resultados e Discussão

### Análise dos artigos

Com relação aos artigos publicados sobre cultura organizacional nos eventos organizados pela ANPAD entre os anos 2012 e 2021, não podemos verificar um incremento regular. Da mesma forma, se verificarmos somente os artigos que tratam especificamente da cultura organizacional no serviço público, o comportamento não difere, conforme observamos no Gráfico 1 a seguir.



Fonte: ANPAD, elaboração dos autores.

Assim, conforme observado, não houve incremento ou redução considerável das publicações com o passar do tempo, sendo que o biênio 2014-2015 foi o período mais produtivo com relação às publicações estudadas.

O evento mais prestigiado foi o EnANPAD, tendo 71,7% das publicações analisadas.

Os estados da federação que mais abrigaram estudos sobre cultura organizacional foi MG e SC, seguido por SP, RJ e CE, conforme Quadro 1 apresentada a seguir:

**Quadro 1** – Quantidade de artigos verificar por unidade da federação.

UF	Nº de artigos sobre Cultura Organizacional	Nº de artigos sobre CO no serviço Público
BA	4	1
CE	5	0
DF	4	1
ES	1	0
MG	10	2
PE	1	0
PR	3	0
RJ	6	3
RN	2	1
RS	4	0
SC	10	0
SP	9	2
Lisboa	1	0

Fonte: ANPAD, elaboração dos autores.

Se observados os estudos que abrangiam também o serviço público, o quadro altera, tendo RJ com mais artigos publicados e seguido por MG e SP. De se destacar que nenhum artigo oriundo do DF tenha sido encontrado, ainda que a sede do Governo Federal estela localizada nessa unidade federativa.

Quanto aos estudos que trataram da cultura organizacional nas empresas públicas, os mesmos se encontram listados no Quadro 2 a seguir. Podemos dizer que os estudos de aqui apresentados poderiam ser divididos em dois grupos: o primeiro fazendo referência a uma abordagem mais geral da cultura organizacional no serviço público, e um segundo grupo de estudos, em que são apresentadas especificidades da empresa ou setor que se analisa. Desta forma, os estudos de Lima, (2012); Lima et al., (2014); pertenceriam ao primeiro grupo e os estudos de Danjour, et al., (2013); Diniz, & Villardi, (2015); Almeida, et al., (2015); Garcia, & Fischer, (2016); Fukunaga, et al., (2018); Araujo, & Santos, (2020); e Dandrea, & Souza, (2021) pertenceriam ao segundo grupo. Essa diferenciação é interessante, pois para estudos gerais sobre a cultura organizacional no serviço público, o grupo 1 representaria maiores potencialidades para suporte a novos estudos, com reflexões inestimáveis para tais estudos, já os estudos do grupo 2, orientam novos estudos para os setores específicos.

**Quadro 2** – Artigos selecionados – Cultura organizacional no serviço público – eventos ANPAD 2012 a 2021.

Título	Evento	Autor 1	Autor 2	Autor 3
A Presença de Raymundo Faoro e Sérgio Buarque de Holanda no Pensamento sobre Cultura Organizacional na Esfera Pública Brasileira	EnEO 2012	Lima, D. M. da C.		
Cultura Organizacional e Estratégias em Instituições de Ensino Superior: Desdobrando e Mensurando Relações Causais	3Es 2013	Danjour, M. F.	Danjour, H. do N. P.	Oliveira, P. W. S. de
O Paradoxo da Reforma do Judiciário: Embates entre o Gerencialismo e a Cultura Organizacional do Jeitinho	EnANPAD 2014	Lima, D. M. da C.	Fraga, V. F.	Oliveira, F. B. de
Por uma Cultura Organizacional Orientada para a Transferência de Tecnologia em uma Empresa Pública de Pesquisa	EnGPR 2015	Diniz, A. L.	Villardí, B. Q.	
Os Impactos da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança Organizacional em uma Universidade Pública	EnANPAD 2015	Almeida, J. S. C.	Silva, L. P. da	Oliveira, M. L. S.
Cultura Organizacional e Gestão no Consórcio Intermunicipal de Saúde do Médio Araguaia – MT (CISMA/MT)	3Es 2015	Malburg, L. J. Z.		
Projeto Político Pedagógico na Escola Pública: Estratégia e Cultura Organizacional	EnANPAD 2016	Garcia, A. G.	Fischer, R. M.	
A Contribuição da Gestão do Conhecimento e da Cultura Organizacional para a Excelência em Gestão do Tribunal Federal da 1ª Região	EnANPAD 2018	Fukunaga, F.	Albuquerque, M.	Nunes, D.
Cultura organizacional: Uma avaliação da Maturidade da Cultura de Segurança na Academia Nacional de Polícia.	EnANPAD 2020	Araujo, A. C. A.	Santos, A. P. dos	
Cultura Organizacional e Semiótica: Uma análise de signos do Decreto nº 9203/2017 na PRF	EnANPAD 2021	Dandrea, E. R.	Souza, J. T. de	

Fonte: ANPAD, elaboração dos autores.

Assim, embora limitados em números de estudos, com uma média de apenas um estudo anual, representam importante base teórica e metodológica que busca apreender a cultura organizacional no serviço público. Merecem especial destaque, os trabalhos de D. M. da C. (2012); Lima, et al., (2014) que apresentam reflexões à natureza do serviço público e a Cultura Organizacional de forma geral.

#### 4.2 Análise dos autores

Foram realizados estudos no currículo Lattes de todos os 21 autores listados no Quadro – 2 acima. Tendo sido observado que apenas 5 autores (Lima, D. M. da C.; Fraga, V. F.; Villardi, B. Q.; Silva, L. P. da; e Fukunaga, F) apresentaram uma continuidade nos estudos acadêmicos relacionados como tema (foram observados a existência de outras contribuições no currículo lattes pesquisado), embora, evidentemente, não há como inferir sobre a continuidade de utilização desses estudos na carreira profissional. Embora seja ainda baixo o número de pesquisadores que deram continuidade aos estudos acerca do clima organizacional no serviço público, o percentual excede aqueles observados por Silva & Fadul (2010), que na ocasião, não observou a continuidade dos estudos acerca da cultura organizacional nas organizações públicas, observando, assim, alguma infraestrutura (pesquisadores) para novos estudos acerca do tema analisado.

### 5. Considerações Finais

O presente trabalho observou os estudos publicados nos eventos da ANPAD, nos últimos 10 anos (2012 a 2021), buscando encontrar estudos que tratassem da cultura organizacional no serviço público. Foram analisadas 60 publicações que trataram de cultura organizacional e 10 que tratavam especificamente do serviço público, sendo possível verificar ausência de aumento do interesse na temática ao longo dos anos. Entende-se da importância desses estudos, uma vez que podem ser base para implantação de políticas bem sucedidas e para uma maior adequação do papel dos servidores às funções do Estado, principalmente num momento de grandes transformações sociais causadas pela pandemia e exacerbamento dos meios informacionais e digitais que emergem em nossa sociedade.

Assim, os esforços de implantação do teletrabalho no serviço público são iniciativas recentes, mas fundamentais para o futuro do atendimento das demandas da sociedade pelo Estado e deverão impactar profundamente o trabalho e as relações nas organizações públicas. Com isso, novas e importantes questões para a organização do trabalho e a saúde laboral serão criadas, que, por sua vez, impactarão e serão impactadas pelas culturas organizacionais de cada organização. Amparar a renovação de uma Cultura Organizacional, mais adequada para esses desafios, parece ser um esforço interessante com vistas a melhorar a atuação pública e possibilitar um maior engajamento e satisfação dos servidores.

Como sugestões para novos estudos sugere-se realização de pesquisas bibliométricas em outras bases de dados científicas, com vistas a verificar os resultados apresentados no presente trabalho, bem como a realização de pesquisas empíricas mais abrangentes acerca da cultura organizacional no serviço público.

## Referências

- Almeida, J. S. C., Silva, L. P. da, Oliveira & M. L. S. (2015). Os Impactos da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança Organizacional em uma Universidade Pública. EnANPAD 2015.
- Araujo, A. C. A. & Santos, A. P. dos (2020). Cultura organizacional: Uma avaliação da Maturidade da Cultura de Segurança na Academia Nacional de Polícia. EnANPAD 2020.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. - 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dandrea, E. R. & Souza, J. T. de (2021). Cultura Organizacional e Semiótica: Uma análise de signos do Decreto nº 9203/2017 na PRF. EnANPAD 2021.
- Danjour, M. F., Danjour, H. do N. P. & Oliveira, P. W. S. de (2013). Cultura Organizacional e Estratégias em Instituições de Ensino Superior: Descobrimo e Mensurando Relações Causais. 3Es 2013
- Diniz, A. L. & Villardi, B. Q. (2015). Por uma Cultura Organizacional Orientada para a Transferência de Tecnologia em uma Empresa Pública de Pesquisa. EnGPR 2015.
- Endo, G. Y., Lucion, E. V., Kato-Cruz, E. M., Casemiro, I. P., & França, L. P. (2022). Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. *Revista de Carreiras e Pessoas* 12 (2), 344-363. <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/50296>
- Fernandes, A. P. F. C. & Passos, J. P. (2021). Avaliação dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho: Contribuições para a saúde do servidor público federal. *Research, Society and Development*. 10(7), e57010716901. DOI: 10.33448/rsd-v10i7.16901. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16901> .
- Fischer, R. M. (1996). O círculo do poder as práticas invisíveis de sujeição em organizações complexas. In: Fleury, M. T. L., Fischer, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 6387.
- Fleury, M. T. L., Fischer, R. M. (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. Atlas.
- Fukunaga, F., Albuquerque, M. & Nunes, D. (2018). A Contribuição da Gestão do Conhecimento e da Cultura Organizacional para a Excelência em Gestão do Tribunal Federal da 1ª Região. EnANPAD 2018.
- Garcia, A. G., Fischer, R. M. (2016). Projeto Político Pedagógico na Escola Pública: Estratégia e Cultura Organizacional. EnANPAD 2016.
- Junges, V. de C., Schuch, C. O. S., Becker, R. G., Klein, L. L., Vieira, K. M., & Campos, S. A. P. (2021) Engajamento docente na Pandemia da COVID-19: a influência do suporte organizacional. *Research, Society and Development*, 10(15), e520101521791, 10.33448/rsd-v10i15.21791. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/21791>.
- Kitchenham, B., Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. EBSE 2007-001. Keele University and Durham University Joint Report. [https://www.elsevier.com/\\_data/promis\\_misc/525444systematicreviewsguide.pdf](https://www.elsevier.com/_data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf)
- Lelles, S. L. C. de, Lima, M. G. M. (2022) The Covid-19 pandemic as a driver of remote work and its impacts on Organizational Culture and the federal public service. *Research, Society and Development*, 11(14), e490111436276. 10.33448/rsd-v11i14.36276. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/36276>.
- Lima, D. M. da C. (2012), A Presença de Raymundo Faoro e Sergio Buarque de Holanda no Pensamento sobre Cultura Organizacional na Esfera Pública Brasileira. EnEO 2012.
- Lima, D. M. da C., Fraga, V. F. & Oliveira, F. B. de. (2014). O Paradoxo da Reforma do Judiciário: Embates entre o Gerencialismo e a Cultura Organizacional do Jeitinho. EnANPAD 2014.
- Mads, L. (1993). Análise de conteúdo: estudo e aplicação. *Logos Revista de Divulgação Científica da Ulbra*5(1), 53-58.
- Malheiros, B. T., Tomei, P. A. (2022) Cultura Organizacional no Brasil: Estudo bibliométrico em bases internacionais. *Revista Pretexto* (Online), 23, 60-77. <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8768>
- Motta, L. A. S. da, & Gomes, J. S. (2019). *A Influência da Cultura Nacional na Organização a partir das Perspectivas Teóricas do Hofstede e Barros & Prates*. Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos, (9). <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2773>

Peçanha, D. L. N. (2009). *Cultura organizacional e saúde: contribuições da psicodinâmica do trabalho*. Bol. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-711X2009000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000200010&lng=pt&nrm=iso)

Sampaio, R. C., Lycarião, D. (2021) *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília: Enap, 2021. [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise\\_de\\_conteudo\\_categorial\\_final.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf)

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.

Silva, L. P. D., & Fadul, É. (2010). *A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão*. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 651-669. <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/770/767>

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3). Cornell University, 339-358. <https://www.jstor.org/stable/2392246?origin=JSTOR-pdf>

Soares, S. V., Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2018). Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 19(2), 308-339. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.970>

Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137. 10.5539/ijbm.v3n12p137 <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/760/726>