

CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS E MANIFESTAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

ORGANIZATIONAL CULTURE: ELEMENTS AND MANIFESTATIONS IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS

Laíza Nília da SILVA
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
laizania1@hotmail.com

Jorge Leal da SILVA
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
jorge.leal@ufv.br

Karla Maria Damiano TEIXEIRA
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
kdamiano@ufv.br

Débora Gonzaga MARTIN
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
debgonzaga@hotmail.com

Recebido em 06/2020 – Aprovado em 08/2021

Resumo

A cultura organizacional está presente em todas as organizações. Pode ser entendida, metaforicamente, como a personalidade da organização, sendo utilizada para conduzir a rotina e assegurar que as pessoas estejam em sintonia buscando os mesmos objetivos. Este ensaio teve como objetivo propor um olhar sobre os elementos e a manifestação da cultura em organizações públicas e privadas, partindo do pressuposto que as organizações possuem diferentes tipos de culturas que, em termos gerais, proporcionam diferentes tipos de resultados. O funcionamento das organizações está atrelado à cultura que elas possuem e é por este motivo que atualmente percebem-se organizações similares e ao mesmo tempo diferentes. Observa-se a relevância da cultura organizacional voltada para as organizações privadas, todavia nas organizações públicas não deve ser diferente. É fundamental que na análise da cultura as particularidades internas e do contexto onde estão inseridas sejam consideradas para que não gere interpretações generalistas.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Elementos da cultura; Manifestação da cultura; Organização pública; Organização privada.

Abstract

The organizational culture is present in all organizations. It can be understood, metaphorically, as the personality of the organization, being used to conduct the routine and ensure that people are in tune seeking the same goals. This essay aimed to propose a look at the elements and the manifestation of culture in public and private organizations, assuming that organizations have different types of cultures and provide different types of results. The functioning of organizations is linked to the culture they have and it is for this reason that today is perceived similar and at the same time different organizations. The relevance of the organizational culture to wards private organizations is observed, however in public organizations it should be no different. It is essential that in the analysis of culture, the internal particularities and the context in which they are inserted are considered so that it does not generate generalist interpretations.

Keywords: *Organizational culture; Elements of culture; Culture manifestation; Public organization; Private organization.*

INTRODUÇÃO

O presente ensaio tem como objetivo propor um olhar sobre os elementos e a manifestação da cultura em organizações públicas e privadas, partindo do pressuposto que as organizações possuem diferentes tipos de culturas que, em termos gerais, proporcionam diferentes tipos de resultados. De acordo com Daft (2008), as organizações são de qualquer tipo, podendo ser públicas ou privadas, grandes ou pequenas, possuindo características comuns como sendo entidades sociais, orientadas por metas e sendo comunicáveis com o ambiente externo. Blau e Scott (1970) discorrem que as organizações formais são criadas propositalmente com o

objetivo de atingir certas finalidades. Complementando, as organizações são construções sociais em que importa as relações interpessoais, a natureza humana, as relações externas e as instalações físicas (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010). Ainda de acordo com os autores, a cultura tem um papel importante nas organizações quanto aos valores, crenças e regras de conduta que são estabelecidos em seu interior.

A cultura organizacional é uma característica presente em todas as organizações (MAXIMIANO, 2012), representando o seu modo de ser, e é por este motivo que há relevância para ser analisada tanto nos estudos aplicados às organizações públicas quanto privadas. A cultura organizacional é o elemento que orienta o comportamento dos indivíduos nas organizações e que a partir disso reflete os valores na estrutura organizacional (FERRAREZZI et al., 2017).

A cultura organizacional voltada para as organizações privadas é uma forma de a organização alcançar seus objetivos e se manter competitiva no mercado. Tal característica não é exclusiva das organizações privadas, se fazendo presente nas organizações públicas também. É nesse aspecto que o presente ensaio teórico pretende contribuir com os estudos dos elementos da cultura e possíveis manifestações diversas de organizações públicas e privadas. Isso porque é importante considerar que embora as organizações públicas não objetivam o lucro, se esforçam em prestar serviços de modo eficiente ao cidadão.

O funcionamento das organizações está atrelado à sua cultura interna. É por este motivo que se percebe similaridades nas organizações quanto ao tipo e modelo de negócio, e, o produto ou serviço ofertado. Entretanto, ao mesmo tempo, o funcionamento ocorre de maneira distinta, sendo a cultura organizacional o que as diferencia.

Devido a isso, umas são julgadas como sendo mais rígidas, enquanto outras, mais flexíveis. A cultura organizacional pode ser entendida, metaforicamente, como a personalidade da organização, sendo utilizada para conduzir a rotina e assegurar que as pessoas estejam em sintonia na busca dos mesmos objetivos.

Embora na visão de Paludo (2019, p. 78) a comparação entre organizações do setor público e privado resulte em diversos aspectos com “[...] mais convergências do que diferenças”, se instiga com este ensaio responder à seguinte questão problema: os elementos e formas de manifestação da cultura organizacional apresentam convergência em organizações públicas e privadas?

Dessa forma, este ensaio teórico tem por objetivo estudar a cultura nas organizações públicas e privadas de modo a evidenciar possíveis semelhanças e diferenças que contribuam com o enriquecimento do debate acerca da cultura organizacional. Para tanto, incorpora o construto de cultura organizacional de Edgar Schein, que a concebe como uma variável nos estudos organizacionais. Em seu estudo, Rios (2002) buscou verificar, de forma empírica, as semelhanças e diferenças entre a cultura organizacional de organizações pública e privada considerando a terceirização de serviços de limpeza pública.

Com a intenção de formular a construção epistemológica deste ensaio, o mesmo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira será apresentado o conceito de organização e de cultura organizacional; em seguida a cultura com suas condicionantes e manifestações; após, será tratado das semelhanças e diferenças que podem ser identificadas na cultura em organizações públicas e privadas; logo após, será identificado o que pode ser considerado comum para ambas as

organizações e o que é caracterizado como singular e, por fim, a conclusão.

METODOLOGIA

O presente artigo é um ensaio teórico cuja finalidade foi analisar os elementos e as manifestações da cultura em organizações públicas e privadas, com a intenção de conhecer os aspectos semelhantes e diferentes nas mesmas. O estudo possui abordagem qualitativa, pois busca a interpretação dos fenômenos e sua respectiva atribuição de significado (OTANI; FIALHO, 2011). Possui abordagem descritiva e exploratória com a finalidade de criar reflexões acerca das organizações públicas e privadas.

No ensaio teórico é concedido liberdade ao autor para que possa defender uma determinada posição, sendo caracterizado por ser crítico e original. Possui natureza reflexiva e interpretativa, sua força está na capacidade de compreender a realidade, utilizado como uma opção para mostrar o entendimento sobre algo (MENEGHETTI, 2011).

REFERENCIAL TEÓRICO

Organizações e Cultura Organizacional

As organizações, sejam públicas ou privadas, interagem entre si e com o ambiente, sendo influenciadas e também influenciando reciprocamente (MORGAN, 2002). Segundo o autor, toda organização está inserida em um espaço cultural e social, sendo as organizações consideradas sistemas abertos, fazendo parte de um contexto no qual se pode interferir.

As organizações podem assumir vários tipos, como organizações públicas, privadas, sem fins lucrativos, filantrópicas, e, organizações não

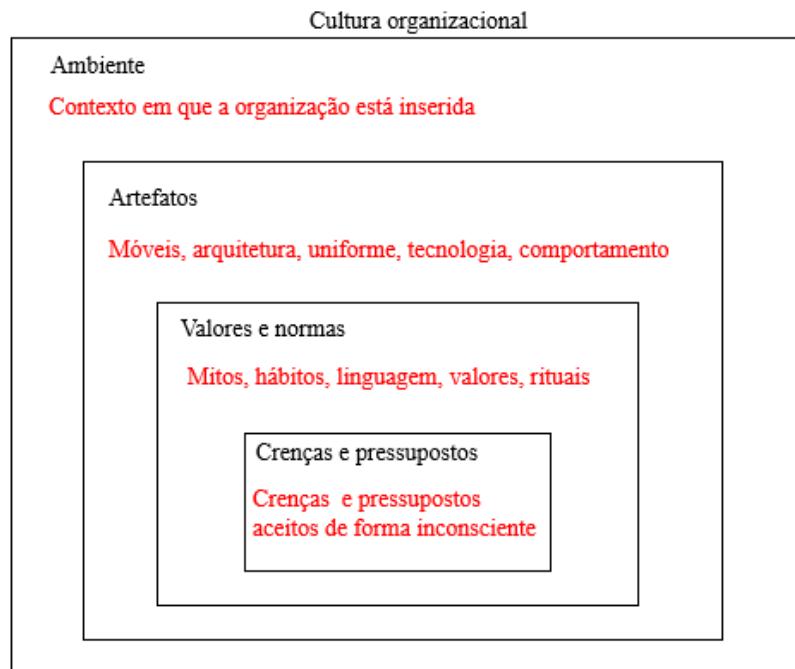


Figura 1: Dimensões da cultura organizacional

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Schein (1985) e Hofstede et al. (1990)

governamentais – ONG's (FARIAS, 1999). Para fins deste estudo, será abordado apenas as organizações públicas e privadas.

As organizações são construções complexas nas quais diversas pessoas interagem de modo a realizar atividades distintas, que se unem formando grupos, cada uma carregando consigo características próprias, como seu jeito de ser, crenças, valores, opiniões e subjetividade (PIRES; MACÊDO, 2006). Todavia, quando esses grupos se reúnem em uma organização, estes aspectos individuais devem dar lugar aos aspectos da organização, sendo esses últimos representados pela cultura organizacional.

A cultura de uma organização, conforme expõe Schein (1985), é um padrão de suposições inventadas, descobertas e desenvolvidas por um grupo, como resultado da resolução de problemas, adaptação externa, e, entrosamento interno, que é utilizada e ensinada aos novos membros, como sendo a forma correta de pensar, agir e sentir. Ainda de acordo com o autor, a

cultura é percebida como as variáveis que permeiam a organização, como a linguagem, as imagens, os símbolos, os mitos, as histórias, os rituais, os hábitos, os valores, e, também, os artefatos que são visíveis, como a tecnologia, o comportamento, os móveis, entre outros (SCHEIN, 1985). Schein define três níveis de cultura: os artefatos, no primeiro nível, os valores e as normas, no segundo, e, no mais profundo, as crenças e pressupostos (SCHEIN, 1985).

A definição proposta por Schein é considerada limitada (BRAQUEHAIS et al., 2017) por não considerar o contexto global em que a organização e o grupo estão inseridos. Contudo, Hofstede et al. (1990) amplia a visão da cultura em organizações e propõe um conceito mais abrangente, considerando o ambiente no qual a organização está inserida, isto é, o conhecimento de seu contexto.

Na Figura 1, é apresentada a composição da cultura nas organizações de acordo com a teoria

de Schein(1985) complementada pela de Hofstede et al. (1990).

Para fins deste trabalho, a cultura das organizações é considerada variável, conforme apresentado por Schein (1985), se alterando com o passar do tempo. A mudança da cultura ocorrerá quando for percebido que as soluções para os problemas não são mais aplicáveis, sendo necessárias novas possibilidades que considerem as demandas emergentes do ambiente interno e/ou externo (SCHEIN, 1985).

Dessa maneira, entende-se que a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos que nasce com a organização, por meio da construção dos hábitos, costumes, símbolos e linguagem. Em algumas organizações, pode ser apresentada de forma mais consistente e madura, enquanto em outras, de forma mais incipiente.

Cultura organizacional: condicionantes e manifestações

Quando se fala em cultura, também implica falar do processo de adaptação dos novos indivíduos à realidade à qual o grupo está sendo inserido (PIRES, MACÊDO, 2006). Os indivíduos mantêm a cultura viva, sendo possível compreender que a cultura tem o poder de manter um grupo unido ou também de fazer com que ele se fragmente. Ainda dentro da perspectiva de manutenção da cultura, tem-se o conceito de cultura forte.

A cultura forte é aquela na qual os valores são acatados e compartilhados de maneira ampla pelos grupos (SCHEIN, 1985), e, quanto mais o grupo a aceita, mais forte ela fica. A cultura forte apresenta-se como um apoio para que mesmo diante de elevadas taxas de rotatividade de cargos em escalões mais baixos, a cultura permaneça estável (MOTTA; VASCONCELOS, 2010). A existência de uma cultura nas organizações por si só não implica em um

atributo positivo. Porém, quando ela é reconhecida como forte, permite que a organização tenha mais flexibilidade quanto às mudanças e apoio dos grupos que a compõe para alcançar a legitimidade interna. Apesar da possibilidade de existência de uma cultura forte, é importante ressaltar que ela não será absorvida em sua totalidade por todos na organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2010), ou seja, por mais que uma cultura seja respeitada e seguida, a intensidade será variável.

No interior das organizações podem existir dois tipos de cultura: a oficial e a informal. A cultura oficial pode ser entendida como aquela difundida oficialmente na organização, sendo apresentada por meio de “treinamentos, publicações (revistas e jornais internos, comunicados, regulamentos), discursos oficiais do diretor-presidente e dos gerentes” (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 298). Existem outras formas de disseminar a cultura nas organizações, como por meio de cartilhas, manuais e intranet. Por outro lado, tem-se a cultura informal, que está relacionada com a formação dos grupos nas organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2010), indo de encontro à cultura oficial, sendo uma cultura paralela a esta.

As organizações são compostas pelos grupos, e, como já mencionado, estes grupos são compostos por pessoas que são dotadas de subjetividade e particularidades. Esta situação aponta para a formação de subculturas dentro das organizações, podendo ser dentro de um departamento ou de um setor, por exemplo, sendo caracterizada como um elemento informal (MOTTA; VASCONCELOS, 2010). Ainda de acordo com os autores, os indivíduos que participam de um mesmo grupo, compartilhando experiências e exercendo o mesmo tipo de atividade, tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes, o que reforça a existência de subculturas que atendam às características

particulares. A existência das culturas informais indica uma possível disfunção da cultura oficial, visto que pode prejudicar a prática da mesma (MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

A cultura possui fatores condicionantes que interferem em sua aceitação e disseminação nas organizações, podendo indicar potencialidades ou limitações. Os fatores condicionantes são aspectos que podem gerar dificuldades ou oportunidades quando se analisa a cultura. Os mesmos devem ser considerados para atenuar as dificuldades e gerar oportunidades, a fim de serem melhor explorados. É possível apontar alguns fatores condicionantes, como o objetivo da organização, seu porte, sua história, sua formação, o tipo de liderança desenvolvida no seu interior e a preparação profissional das pessoas. Essas são algumas condições que provocam alterações nas organizações e que podem fazer com que a cultura seja aceita ou rejeitada.

Não obstante, observa-se que a cultura do país onde a organização está instalada representa uma condicionante de relevância a ser considerada. Pires e Macêdo (2006) explicam que as organizações brasileiras possuem particularidades em relação às de outros países devido às características próprias do país onde se instalam. O reflexo da cultura do país nas organizações pode ser entendido pelo fato dos valores culturais serem transmitidos para os indivíduos “pelo processo de socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 85-86).

Os fatores condicionantes interferem em como a manifestação da cultura ocorre internamente nas organizações. A manifestação da cultura está relacionada com a consolidação da prática cultural dentro da organização, sendo entendida

como a revelação ou a expressão de normas, valores e pressupostos que são compartilhados.

É importante identificar a manifestação da cultura para que a prática da cultura formal permaneça na estrutura e para que o funcionamento do sistema ocorra da forma como prevista, sendo aceita e colocada em prática. No Quadro 1, é apresentado as formas como a cultura organizacional pode manifestar de acordo com Motta e Vasconcelos (2010).

Estes elementos do Quadro 1 revelam como a cultura se manifesta nas organizações. Por meio desses elementos é possível descrever a cultura das organizações e identificar suas transformações (MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

DISCUSSÕES

A cultura organizacional em organizações públicas e privadas: semelhanças ou diferenças?

A cultura organizacional possui traços comuns a todas as organizações, além de apresentar outros que são característicos e mais facilmente percebidos em apenas algumas (LUPPI, 1995). Isso pode ser explicado pela influência da cultura regional, tipo de organização, seus objetivos, processo de formação, e, seus idealizadores. É importante perceber que existem diferenças entre a cultura organizacional de diferentes organizações e que precisam ser consideradas em sua análise.

Em uma breve análise da cultura em organizações públicas, toma-se como exemplo as mudanças que ocorreram na administração pública brasileira, de modo a imprimir uma nova maneira de estabelecer normas e regras. Sendo assim, para entender o porquê das mudanças, é importante retomar o primeiro modelo de administração pública, o patrimonialista, no qual o patrimônio público era apropriado como

Quadro 1– Manifestação da cultura organizacional

Elementos da manifestação	Descrição
A prática de ritos coletivos	É a forma de praticar a tradição da organização. Por exemplo, os ritos que são realizados quando um novo membro chega. Pode ser entendido como a maneira de comportar e os assuntos que são dialogados.
A perpetuação de mitos ou de histórias na organização	É a continuidade na organização de boatos, histórias dos donos, fundadores, chefes que geralmente não se identifica a fonte das histórias, contudo ela circula entre os membros.
A existência de tabus ou assuntos proibidos	São acontecimentos ou assuntos que não devem ser lembrados pelos membros.
Normas de comportamentos	É a forma de comportamento que se espera dos membros em cada ocasião, como também sua forma de agir. Exemplo: o tipo de roupa que deve ser usado, necessidade de tratamento formal ou não com o superior.
Valores emergentes do grupo organizacional	Existem os valores oficiais divulgados por meios oficiais e as formas de comportamentos realmente praticados na organização, que podem corroborar os valores oficiais ou não.
A linguagem	É a forma como se comunicam, as expressões utilizadas, a maneira de expressar, de falar.
Atos simbólicos e formas de expressão em geral	São outras formas de expressão, mas que revelam elementos da cultura organizacional.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Motta e Vasconcelos (2010)

privado, mantendo-se uma cultura de apoderação da coisa pública. A seguir, teve-se o modelo burocrático, com a tentativa de reorganizar a administração pública e aumentar a eficiência, estabelecendo critérios e normas para serem seguidos por todos. Mais uma vez, percebe-se uma mudança cultural. E por último, o modelo gerencial, que teve como objetivo reformar a administração pública por meio de práticas da iniciativa privada, também representando mais uma mudança na cultura das organizações públicas (AGUIAR, 2000; PACHECO, 2010; PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018). Com esse breve relato é possível compreender que a cultura das organizações públicas pode passar por mudanças que expressam a necessidade de uma nova estrutura. Por meio da mudança na administração pública, novas exigências foram surgindo e montando um novo conjunto de regras, normas e

diretrizes que passaram a ser apresentadas e exigidas aos servidores públicos.

Diferentemente, nas organizações privadas, a cultura inicialmente é um retrato das crenças e dos valores que os fundadores da organização possuem (FREITAS, 1991a). Sendo assim, a cultura em organizações privadas tem forte influência de seus criadores, que são os condutores de um comportamento que é exigido inicialmente (FREITAS, 1991a), mas, com o passar do tempo vai se alterando em virtude do amadurecimento da organização, ou, pela busca de novas soluções para novos problemas e, ou, das subculturas que vão surgindo (SCHEIN, 1985).

Tanto nas organizações públicas ou privadas, a cultura pode apresentar elementos iguais com manifestações diferentes, o que representa a diferença cultural nas organizações. Tal diferença

remete à personalidade de cada uma e faz com que permaneçam as singularidades entre elas, que são importantes e que fazem com que sejam ambientes de estudo e aprendizado. De acordo com Freitas (1991b), para que a cultura seja sinônimo de vantagem, ela deve ser manifestada de forma única, sem cópias perfeitas.

Os elementos propostos por Schein (1985), como valores, rituais, linguagem, mitos, artefatos, imagens, símbolos, além das regras, podem ser identificados em quase todas as organizações, porém, a sua manifestação é percebida de maneira particular. É por meio da manifestação que as diferenças são percebidas. Portanto, quando se menciona a cultura em organizações públicas e privadas, entende-se que há semelhança entre os elementos, e diferença nas manifestações, que são particulares de cada organização.

A cultura organizacional: elementos comuns e manifestações diferentes

O modelo de gestão adotado por organizações públicas e privadas interfere na manifestação da cultura. Retomando o caso do Brasil, a administração pública tem ainda uma cultura com vestígios da burocracia, centralização, pouco incentivo ao empreendedorismo, paternalismo, objetivo de levar vantagem, que dificultam o processo de mudança, existindo, na verdade, uma fusão de aspectos culturais diferentes ou antagônicos (CARBONE, 2000; CAMPELO, 2010). Por outro lado, as organizações privadas, por meio de seus fundadores ou gerentes, tendem a buscar continuamente alternativas que possam desenvolver e incentivar as pessoas, para que sejam cada vez mais criativas e que colaborem promovendo o crescimento da organização, a conquista de novos clientes e a legitimidade.

As diferenças são consideráveis quando se compara o funcionamento de uma organização pública em relação a uma privada. Nesse sentido, observa-se diferenças desde o processo de ingresso das pessoas nestas organizações, sendo que na primeira é de uma forma mais rígida e por meio de procedimentos preestabelecidos, como os concursos públicos, e, na segunda, de modo mais flexível, podendo ser por meio de processo seletivo ou até mesmo uma indicação. O cumprimento das normas, ou melhor, o descumprimento de normas também se manifesta de maneira diferenciada, sendo nas organizações públicas, de forma menos punitiva, enquanto nas privadas, as consequências são maiores quanto à falta de conformidade às normas postuladas, podendo levar direto a uma demissão.

O processo de reconhecimento segue o mesmo raciocínio, sendo em organizações públicas mais difícil de ser percebido, e, nas privadas, quase que obrigatório para manter pessoas capacitadas e que fazem a diferença para a organização (MAXIMIANO, 2012). Porém, isso não significa dizer que em todas organizações públicas e privadas todas estas características sejam dessa forma.

Pode-se demonstrar mais alguns exemplos, como a flexibilidade para mudanças, o objetivo da organização, a tecnologia utilizada, e, a relação de poder existente. Em relação a este último, é interessante observar que nas organizações públicas o poder se manifesta de dois modos, ou seja, via hierarquia e por meio de legislações específicas. Já nas organizações privadas, a relação de poder é manifestada por meio da hierarquia. Tais exemplos demonstram como o comportamento das organizações também indicam a manifestação de uma cultura, que é identificada e pode ser determinante para que as

Quadro 2 – Comparativo de elementos da manifestação da cultura organizacional em organizações privadas e públicas

Elementos da manifestação	Organizações privadas	Organizações públicas
A prática de ritos coletivos	Integração à equipe de trabalho, com assuntos por exemplo como metas coletivas	Integração e orientações para cumprimentos legais, com assunto por exemplo como o estágio probatório
A perpetuação de mitos ou de histórias na organização	Perpetuada em vídeos institucionais que tratam da história da organização e/ou pela presença do próprio ator-mito nas atividades cotidianas	Não faz referência à indivíduos específicos devido o princípio constitucional da impessoalidade, porém se manifesta sempre em alusão às instituições e situações circunstanciais/históricas
Normas de comportamentos	Expresso pela cultura oficial	Expresso em dispositivos legais
Valores emergentes do grupo organizacional	Parcialmente permitido	Vedado
A linguagem	Variável de acordo com a categoria profissional e atividade da organização, porém sempre formal	Variável de acordo com a categoria profissional e atividade do órgão, porém sempre formal
Atos simbólicos e formas de expressão em geral	Artefatos visíveis: possibilidade de espaços de horizontais	Artefatos visíveis: repartições públicas verticalizadas que evidenciam as relações hierárquicas

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Motta e Vasconcelos (2010)

peças possam optar em fazer parte de uma organização em detrimento da outra.

De modo a complementar a análise aqui empreendida, entende-se que a partir dos contrastes identificados no Quadro 2, as formas de manifestação da cultura organizacional explicitadas no Quadro 3 podem ser melhor compreendidas quando o objeto de estudo se refere às organizações públicas e privadas. Nesse esforço, são apresentadas, no Quadro 3, tais formas, bem como seus respectivos contrastes nos dois tipos de organizações em análise.

Logo, as organizações, sendo elas públicas ou privadas, apresentam elementos percebidos em ambas, porém com manifestações diferentes, que orientam para delinear a cultura internamente e como ela será percebida no ambiente externo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste ensaio se deu sobre as organizações públicas e privadas com o objetivo de evidenciar como os elementos da cultura organizacional presentes em ambas podem apresentar manifestações diferentes. Este fato demonstra o quão diferente são as organizações e a riqueza existente em suas particularidades. Deve-se sempre resguardar as particularidades internas e do contexto onde estas organizações estão inseridas, para que não gere interpretações generalistas.

A partir dos esforços aqui empregados, tem-se como proposição que todas as organizações possuem uma cultura e a utilizam para disseminar os aspectos necessários para o alcance de objetivos. Independentemente de ser pública ou privada, cada organização terá sua própria

Quadro 3 – Formas de manifestações da cultura em organizações públicas e privadas

Forma de manifestação	Organização privada	Organização pública
Forma de ingresso	Processo seletivo ou indicação	Concurso público
Indisciplina/Insubordinação	Punição rígida discricionária	Punição vinculada a instrumento legal
Processo de reconhecimento	Recorrente	Incipiente
Flexibilidade para mudanças	Mais propício	Menos propício
Objetivo da organização	Atender os clientes com qualidade, obter lucro e alcançar novos clientes	Atender os cidadãos com qualidade e eficiência, otimizar os recursos utilizados
Forma de manifestação	Organização privada	Organização pública
Tecnologia utilizada	Incorporação rápida	Incorporação lenta
Relação de poder	Hierarquia	Hierarquia e legislação
Objetivo geral	Lucro	Bem estar coletivo
Público alvo	Indivíduo ou grupos específicos	Cidadão

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Paludo (2019)

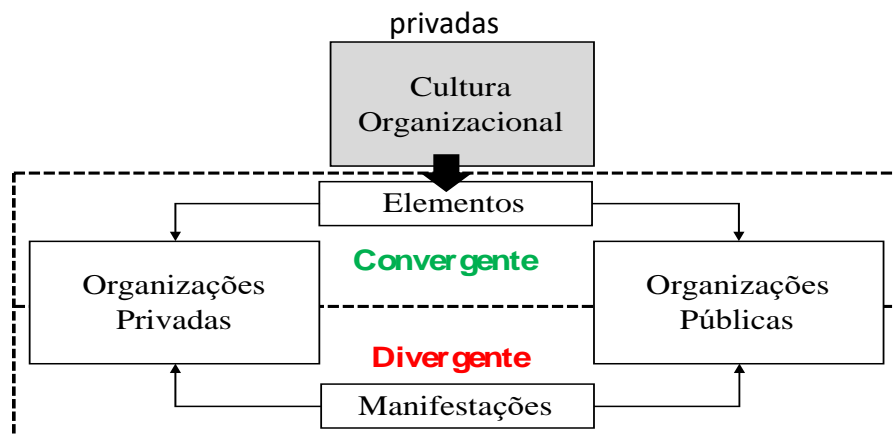


Figura 2: Cultura organizacional: os elementos e sua manifestação em organizações públicas e privadas
Fonte: Elaborada pelos autores (2020)

cultura, a qual é formada mediante características históricas e com influências de seus criadores, ou seja, pode haver similaridades quanto aos seus elementos e diferenças quanto a forma de se manifestar.

A cultura organizacional é um importante conceito orientador que remete às normas,

valores e comportamentos que são definidos dentro de uma organização para serem seguidos. Contudo, estes fatores, com o decorrer do tempo, podem passar por ajustes para se adequarem ao novo momento da vida da organização. Dessa maneira, assim como foi tratado neste estudo, a cultura, nesta perspectiva, apresenta-se como

sendo dinâmica e variável. Entretanto, é um equívoco pensar que a cultura é facilmente alterada, pois sua mudança está relacionada a uma série de variáveis que podem facilitar ou dificultar o processo. O planejamento neste sentido tem fundamental importância.

Cada organização possui uma cultura que se manifesta de diversas maneiras. É neste contraste que torna ainda mais interessante o conhecimento da personalidade, da estrutura e do funcionamento das organizações. Isso aponta para que outros estudos possam ser realizados no sentido de procurar entender as diferenças que colaboram para uma manifestação única das construções complexas, que são as organizações.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, N. Patriarcado, sociedade e patrimonialismo. *Soc. estado, Brasília*, v. 15, n. 2, p. 303-330, 2000.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- BRAQUEHAIS, A. P.; WILBERT, J. K. W.; MORESI, E. A. D.; DANDOLINI, G. A. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão da literatura de 2009 A 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. Especial, p. 80-93, 2017.
- CAMPELO, G. S. B. *Administração Pública no Brasil: Ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos*. *Ciência. & Trópico*, v.34, n. 2, p.297-324, 2010.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FARIAS, L. A. B. *Poder e Cultura nas Organizações Contemporâneas*. Revista UNICSUL. São Paulo: Atlas, 1999.
- FERRAREZZI, M. A. D. O. et al. Reflexões da Cultura Organizacional e Informacional para o Desenvolvimento: estudo da Tipologia Cultural de Cameron e Quinn com a Matriz de Ilharco. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 19, n. 3, 2017.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, 1991a.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991b.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. *Measuringorganizationalcultures: A qualitativeandquantitativestudyacross twenty cases*. *Administrativesciencequarterly*, p. 286–316, 1990.
- LUPPI, G. *Cultura organizacional: passos para a mudança*. Belo Horizonte: Luzazul Editoriais, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?.*Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- MORGAN, G. *Imagens das organizações*. 2. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.
- OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. *TCC: Métodos e técnicas*. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.
- PACHECO, R. S. *A Agenda da nova gestão pública*. In: LOUREIRO, Maria R.; ABRUCIO, Fernando L.; PACHECO, Regina S. (Orgs.). *Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2010.

PALUDO, A. Administração Pública. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2019.

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

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. (Org). Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas. Brasília: Ipea: Enap, 2018.

RIOS, T. S. M. C. Terceirização e Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso. FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão, v. 5, n. 1, p. 65-110, 2002.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.