



**VI Encontro Brasileiro de Administração Pública**  
*6 e 7 de Junho de 2019*  
*Salvador – Bahia, Brasil*



**GT 4 – Gestão de Organizações Públicas**

**A relação entre cultura nacional e cultura organizacional no âmbito da administração pública**

Leonardo Antonio Siervo da Motta, UNIGRANRIO, Brasil.

Josir Simeone Gomes, UNIGRANRIO, Brasil.

Leonardo Ferreira Bezerra, UNIGRANRIO, Brasil.

**Resumo:** Este estudo tem por objetivo apresentar diferentes abordagens relacionadas ao tema cultura, cultura nacional e cultura organizacional, propondo uma reflexão sobre a influência da cultura nacional na cultura organizacional, contextualizando a discussão no âmbito da administração pública brasileira. Inicialmente foram elencados os conceitos relacionados à questão. Posteriormente, por meio da revisão bibliográfica, foram apresentadas as tipologias de Hofstede e Barros e Prates e, em seguida, abordado os aspectos específicos da cultura brasileira, com destaque para o personalismo, o paternalismo e o jeitinho brasileiro. Na continuidade do estudo, é realizada uma análise da gestão pública no Brasil e apresentadas correntes teóricas que abordam a relação entre cultura nacional e cultura organizacional, complementada por dados da administração pública. Na conclusão, o artigo aponta para a importância de se considerar a relação entre cultura nacional e cultura organizacional e ampliar a discussão para a administração pública.

**Palavras-chave:** cultura; cultura nacional; cultura organizacional; administração pública.

### **Introdução**

Desde a primeira metade do século XX registram-se estudos que abordam a influência dos aspectos culturais na gestão das organizações. A partir do final dos anos 1970 e início dos 1980, com o sucesso das empresas japonesas, o termo cultura organizacional se tornou um campo de interesse da teoria da administração.

Adicionalmente, temos o fenômeno da globalização, que trouxe mudanças no contexto social e no âmbito das organizações públicas e privadas. No setor público não é diferente. São frequentes os contatos entre nações, em atividades comerciais, regulatórias, de segurança, dentre outros. Além disso, diante de um histórico de mau funcionamento da gestão pública no Brasil, faz com que as organizações públicas brasileiras se deparem com a necessidade imediata de rever sua forma de atuação, tanto política quanto administrativa.

Diante desse contexto, e considerando que a cultura representa um dos elementos-chave na compreensão do comportamento coletivo, este estudo tem o objetivo de apresentar diferentes correntes teóricas relacionadas ao tema de pesquisa aqui proposto, incluindo uma abordagem com o uso das tipologias culturais propostas por Hofstede e Barros e Prates, visando aprofundar um pouco mais a dinâmica que envolve esses temas.

Para desenvolver essa proposição, o artigo está dividido em cinco seções: a primeira aborda os conceitos de cultura, cultura organizacional e cultura nacional, enfatizando ainda aspectos da cultura brasileira. Em seguida, é feita uma abordagem específica das tipologias de análise cultural apontadas por Hofstede e Barros e Prates. Dando continuidade, é feita uma abordagem da gestão pública no Brasil e uma análise da relação entre cultura nacional e cultura organizacional. Por fim, são apresentadas as considerações finais e propostas para futuras pesquisas.

## **Parte 1. Cultura**

A palavra cultura, no sentido estrito, refere-se a refinamento da mente e, em particular, aos resultados de tal refinamento, como educação, arte e literatura (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Em sentido mais amplo, comum entre sociólogos e antropólogos, cultura é vista como uma programação mental, um fenômeno coletivo, que provém do ambiente social onde o indivíduo convive e não de sua formação genética (HOFSTEDE, 1991). Engloba padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos e deve ser distinguida da personalidade, a qual é caracterizada por um conjunto de programas mentais com traços oriundos do seu código genético e outros adquiridos por meio de experiências pessoais e da influência de diferentes pessoas (HOFSTEDE, 1991).

Segundo Schein (1996), cultura é um conjunto de suposições que um grupo compartilha, e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos, e, em certo nível, o seu comportamento. Para Trompenaars e Turner (1998), cultura é a maneira compartilhada de grupos de pessoas entenderem e interpretarem o mundo, e sua essência não é o que é visível na superfície. Morgan (1996) afirma que Cultura está relacionada a sistemas de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos que diferenciam grupos de pessoas. Um resumo destas definições é apresentado na tabela 1.

### **QUADRO 1 – CONCEITO DE CULTURA**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Hofstede, Hofstede e Minkov (2010)	Cultura é vista como uma programação mental, fenômeno coletivo, que provém do ambiente social onde o indivíduo convive.
Schein (1996)	Cultura é um conjunto de suposições que um grupo compartilha e que determina suas percepções, pensamentos e seu comportamento.

Trompenaars e Turner (1998),	Cultura é a maneira compartilhada de grupos de pessoas entenderem e interpretarem o mundo. A essência não é visível na superfície.
Morgan (1996)	Cultura está relacionada a sistemas de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos que diferenciam grupos de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Hilal (2002), o conceito de cultura auxilia no entendimento de diversos processos na área da teoria das organizações, como a mudança, o desempenho e a liderança. Hofstede (1991) afirma que a cultura se manifesta por meio de símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos), heróis (pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que servem de modelo de comportamento), rituais (cerimonias sociais ou religiosas) e valores, esses últimos considerados pelo autor como o núcleo da cultura.

### **Cultura Nacional e Cultura Brasileira**

Os fatores nacionais desempenham papel importante na explicação das diferenças nas organizações e nas configurações socioeconômicas, que incluem atitudes e comportamentos (GOMES, 2016; HATUM, 2006). Para Barros e Prates (1996), as operações multinacionais reforçam a importância e o impacto da identidade nacional nas operações empresariais e, por esse motivo, o emprego de modelos de gestão, originados a partir de um contexto e de uma cultura organizacionais específicos, pode não se mostrar adequado para uma realidade nacional.

Hofstede (1991) foi um dos pioneiros nos estudos sobre a influência da cultura nacional na cultura das organizações, ao analisar diferenças nos sistemas nacionais de valores. Sua análise foi baseada em um estudo quantitativo com funcionários da IBM, lotados em mais de cinquenta países. Segundo Hofstede (1997, p. 19), cultura nacional é “a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas face a outros”.

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2018), o Brasil é o maior país da América do Sul e o quinto do mundo em extensão territorial. Com proporções continentais, abriga uma população de 206 milhões de habitantes, formada pela interação entre os povos europeu, africano e indígena. O país é dividido em cinco regiões, contendo vinte e sete unidades da federação e marcado por grandes diferenças culturais.

Para Alcadipani e Crubellate (2003, p.70), “o Brasil possui traços culturais nítidos e decifráveis que afetam as organizações, formando uma cultura organizacional brasileira”. Flach (2012) considera a cultura brasileira plural, complexa, formada por várias subculturas, resultado de diversas influências internas e externas e pelo modo de colonização do país.

Para Gomes e Silva (2011), traços culturais brasileiros como o coletivismo, o “jeitinho”, a informalidade, o protecionismo e a afetividade, influenciam a gestão das empresas no país, fazendo com que prevaleçam no Brasil, os interesses pessoais (personalismo), e não os coletivos, ocasionando a falta de coesão da vida social (Motta e Alcadipani, 1999).

## **Cultura Organizacional**

Provavelmente a distinção mais básica entre os escritores, sobre as culturas organizacionais, está entre os que consideram a cultura como algo que uma organização possui e aqueles que a veem como algo que uma organização é (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010; BERGUE, 2010).

Para Flach (2012, p. 501): “não existem organizações, países ou indivíduos desprovidos de cultura”. Segundo Faria (2009, p. 513), “As organizações não são entes abstratos, sujeitos absolutos, entidades plenamente autônomas, unidades totalizadoras e independentes, mas construções sociais dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas objetivas e subjetivas, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias”. Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a cultura de uma organização é mantida não apenas na mente de seus membros, mas também nas mentes de seus outros “*stakeholders*”, todos que interagem com a organização (como clientes, fornecedores, organizações trabalhistas, vizinhos, autoridades).

Segundo Tomei, Russo e Antonaccio (2008, p. 27) “o conhecimento da cultura organizacional é fundamental para administração e implantação de estratégias e mudanças que visam melhorar o desempenho de uma organização”.

## **Parte 2. Metodologia**

Este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica de caráter analítico a respeito das principais abordagens relacionadas ao tema cultura, cultura nacional e cultura organizacional, propondo uma reflexão sobre a influência da cultura nacional na cultura organizacional, contextualizando a discussão no contexto da administração pública brasileira.

Assim, foi realizada uma revisão bibliográfica das principais publicações na área para auxiliar o alcance do objetivo deste estudo. Depois de localizado na literatura o estado da arte do tema abordado, foi extraído as principais ideias relacionadas ao escopo do estudo: influência da cultura nacional na cultura organizacional no âmbito da administração pública brasileira.

Nos próximos capítulos são apresentados os resultados obtidos no estudo, iniciando pelas tipologias de Hofstede (1991) e Barros e Prates (1996), posteriormente estas tipologias são relacionadas com a gestão pública brasileira, e por fim são mostradas as principais teorias sobre a influência cultura nacional e organizacional.

### **Parte 3. Tipologias de Hofstede e Barros e Prates**

Segundo Tomei, Russo e Antonaccio (2008, p. 98), “Tipologias culturais são modelos que ajudam na compreensão da cultura organizacional, pois remetem a generalizações de um objeto” e uma forma de entender e explicar os comportamentos, valores e atitudes que alimentam determinada cultura, é definindo modelos que reflitam as condições situacionais.

#### **Tipologia Cultural de Hofstede**

Hofstede (1991), um dos pioneiros nos estudos sobre a influência da cultura nacional na cultura das organizações, teve acesso, na década de 1970, a um banco de dados relacionado a valores e sentimentos de funcionários da IBM, que trabalhavam em subsidiárias da empresa localizadas em mais de cinquenta países ao redor do mundo. O levantamento continha mais de cem mil questionários, cujos dados se tornaram ainda mais úteis, quando o foco da pesquisa foi direcionado para correlações entre os níveis dos países e não dos indivíduos (HOFSTEDE, 2011). O estudo propôs o agrupamento dos valores organizacionais em quatro dimensões:

✓ Distância do poder - grau em que os membros menos poderosos de uma organização aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Esse distanciamento reflete o nível de desigualdade aceito por uma sociedade;

✓ Individualismo x coletivismo - grau em que os indivíduos se integram em grupos. Nas sociedades individualistas, cada um deve tomar conta de si e de sua família. Nas sociedades coletivistas, os indivíduos se integram;

✓ Masculinidade x feminilidade – traduz a distribuição de papéis entre os sexos. Os valores das mulheres diferem pouco entre países, ao contrário dos homens;

✓ Evitação da incerteza - grau de tolerância à incerteza e ambiguidade maior ou menor, de acordo com o desconforto que os indivíduos sentem perante situações pouco estruturadas.

Posteriormente, nos anos 2000, Hofstede propôs adicionar à pesquisa, dados do estudioso búlgaro Michael Minkov, usando dados do World Values Survey (MINKOV, 2007), agregando a quinta e sexta dimensões (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010), que são:

✓ Longo Prazo x Orientação de Curto Prazo, relacionado à escolha do foco para os esforços das pessoas: o futuro ou o presente e o passado;

✓ Indulgência x Restrição, relacionada à gratificação versus controle de desejos humanos relacionados a aproveitar a vida.

Embora vários estudiosos tenham feito críticas à pesquisa de Hofstede, seu modelo de análise da cultura nacional tem sido amplamente utilizado por diversos estudos em gestão (SIDDIQUE, 2017). De acordo com Caldas (2006), as análises feitas por Hofstede assumem que os valores ou traços culturais de uma nação podem ser identificados e comparados entre

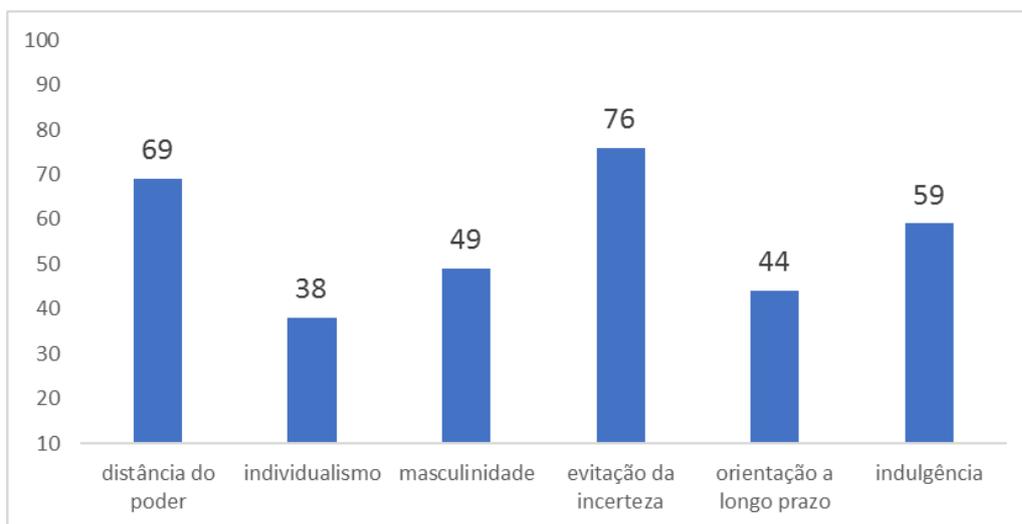
diferentes países e, a partir dessas análises, seria possível prever o comportamento das pessoas oriundas dessas regiões.

### As dimensões culturais de Hofstede no Brasil – Modelo 6D

A maior parte dos estudos feitos no Brasil, com o objetivo de entender os impactos dos traços da cultura brasileira na gestão das organizações, se apoia nos trabalhos sobre a formação histórica, social e econômica do país, assim como, utilizam a influência do esquema classificatório de Hofstede (CHU; WOOD, 2008). O modelo de Hofstede atribui valores entre 0 (mínimo) e 100 (máximo), para o que são consideradas dimensões culturais, que correspondem aos construtos utilizados para explicar e prever comportamentos dos indivíduos em um determinado país (LACERDA, 2011).

Os resultados da análise das dimensões culturais do Brasil, obtidos com base na aplicação do modelo 6-D de Hostede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2018), apresentou resultados da cultura brasileira, ilustrados no gráfico 1.

### GRÁFICO 1 – MODELO DE 6 DIMENSÕES DE HOFSTEDE – RESULTADOS NO BRASIL



Fonte: Hofstede Insights, 2018 (<https://www.hofstede-insights.com>), adaptado pelo autor.

A seguir apresenta-se aspectos de cada um dos indicadores (HOFSTEDE Insights, 2018, [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com), tradução nossa).

✓ **Distância do poder (*Power Distance*)**

Com 69 pontos, o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis.

✓ **Individualismo (*Individualism*)**

O Brasil tem uma pontuação igual a 38, o que significa que no país as pessoas, desde o nascimento, são integradas em grupos fortes e coesos que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade.

✓ **Masculinidade (*Masculinity*)**

Uma pontuação alta (Masculina) nessa dimensão indica que a sociedade será impulsionada pela competição, realização e sucesso e uma pontuação baixa (feminina) na dimensão significa que os valores dominantes na sociedade estão cuidando dos outros e da qualidade de vida. Neste item, o Brasil registrou 49 pontos, um escore intermediário nessa dimensão.

✓ **Evitar incerteza (*Uncertainty avoidance*)**

Ao registrar 76 pontos, o Brasil tem uma pontuação alta, assim como a maioria dos países latino-americanos. Estas sociedades mostram uma forte necessidade de regras e elaboram sistemas legais para estruturar a vida.

✓ **Orientação a longo prazo (*Long term orientation*)**

Essa dimensão descreve como toda sociedade tem que manter alguns elos com seu próprio passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro, e as sociedades priorizam esses dois objetivos existenciais de maneira diferente. Os resultados do modelo para o Brasil, resultaram em uma pontuação igual a 44 pontos, o que representa uma pontuação intermediária nessa dimensão.

✓ **Indulgência (*Indulgence*)**

Essa dimensão é definida como a medida em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, com base na maneira como foram criadas. O controle relativamente fraco é chamado de "Indulgência" e o controle relativamente forte é chamado de "Restrição". As culturas podem, portanto, ser descritas como indulgentes ou restritas. A nota alta do Brasil, igual a 59, marca-o como uma sociedade indulgente.

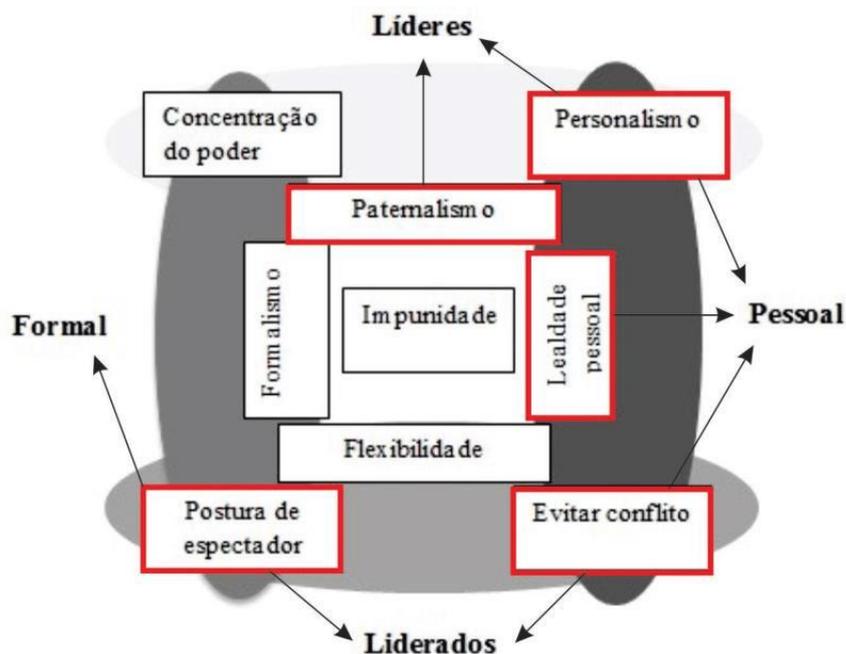
### **Tipologia Cultural de Betania Tanure de Barros e Marcos A.S. Prates**

Barros e Prates (1996) realizaram um estudo com uma população de empresas e gerentes brasileiros e constataram a existência de um estilo brasileiro de administrar. Para realizar o estudo, os pesquisadores utilizaram como bases teóricas, as análises de Hofstede (1991), Condon e Yousef (1979 apud Barros e Prates, 1996) e a pesquisa de DaMatta (1997), que estabeleceu dois espaços reveladores da cultura brasileira: o espaço da "rua", relacionado aos conceitos de individualidade e igualdade, e o espaço da "casa", associado à pessoa e à hierarquia.

O modelo desenvolvido demonstra a existência de um sistema de ação cultural brasileiro, ilustrado na Figura 2 e contém os seguintes aspectos: A concentração de poder – demonstra que as próprias estruturas formais favorecem a que os líderes acumulem poder;

O personalismo – as pessoas preferem que os líderes os tratem de forma diferenciada, personalista, em relação ao grupo; O paternalismo – o líder adota a postura de ‘pai’, que tudo sabe, e age de forma supridora para com os ‘seus’; A postura de espectador – demonstra que os liderados tendem sempre a aguardar as soluções que virão de cima, transferindo a responsabilidade aos seus superiores; O formalismo – advém da soma entre concentração de poder e postura de espectador dos liderados, isto é, quando os líderes formais possuem a totalidade do poder e os liderados agem como que se estivessem esperando pelas ordens superiores;

**FIGURA 1 – SISTEMA DE AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO**



Fonte: Tanure (2003, p. 110)

A concentração de poder – demonstra que as próprias estruturas formais favorecem a que os líderes acumulem poder; O personalismo – as pessoas preferem que os líderes os tratem de forma diferenciada, personalista, em relação ao grupo; O paternalismo – o líder adota a postura de ‘pai’, que tudo sabe, e age de forma supridora para com os ‘seus’; A postura de espectador – demonstra que os liderados tendem sempre a aguardar as soluções que virão de cima, transferindo a responsabilidade aos seus superiores; O formalismo – advém da soma entre concentração de poder e postura de espectador dos liderados, isto é, quando os líderes formais possuem a totalidade do poder e os liderados agem como que se estivessem esperando pelas ordens superiores; Postura de evitar conflitos – é tradicional da cultura brasileira e pressupõe que conflitos sejam mediados por um terceiro, que mantenha boas relações com ambas as partes; A flexibilidade – em sua base na adaptabilidade, na

criatividade do povo brasileiro. Possibilita a convivência pessoal dentro de um sistema hierarquizado e formal; Lealdade pessoal – lado oposto do formalismo, demonstra que, no Brasil, há uma importante lealdade dos subordinados ao líder, baseada na liderança carismática; Impunidade – configurada no fato que, como os liderados acreditam que as diferenças de direitos sempre existirão, com os líderes sempre às margens das punições.

#### **Parte 4. A Gestão Pública e sua relevância no Brasil**

O tema gestão pública tem mantido um nível significativo de interesse da sociedade, conforme ilustrado no gráfico 2, no qual é apresentado o índice de interesse pelo tema *public management*, em todo o mundo, nos últimos 3 anos, segundo o site de buscas Google (GOOGLE TRENDS, 2018). O índice 100 representa o nível máximo de interesse pelo tema.

A administração pública configura-se no aparelhamento do Estado, que é estabelecido para prestar serviços à população e estabelecer políticas públicas que atendam às necessidades sociais coletivas (OLIVEIRA; PAULA, 2014; BERGUE, 2010). Diferentemente das empresas privadas, que obtém lucro econômico por meio da venda de produtos e serviços, a gestão pública requer considerações e abordagens específicas (ROSO; LIRA, 2014; FADUL; SILVA, 2010; CATELLI; SANTOS, 2004), conforme resumo apresentado no quadro 2.

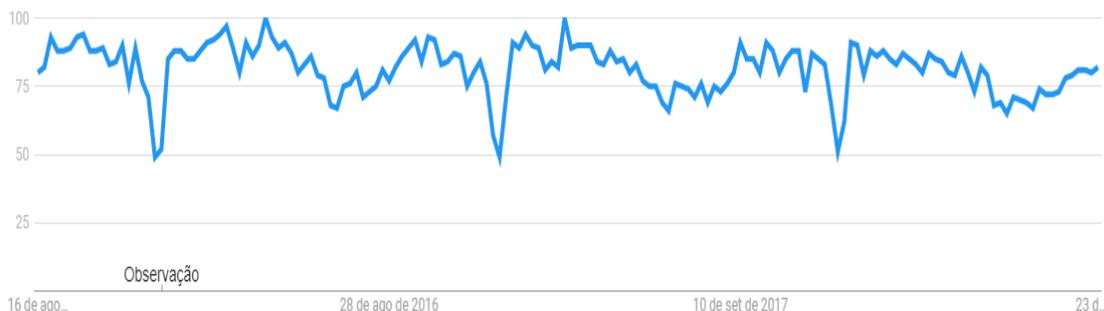
#### **QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE SETOR PÚBLICO E SETOR PRIVADO**

Características	Setor Público	Setor Privado
Objetivo	Bem comum	Lucro econômico
Cliente	Necessidades coletivas.	Interesse econômico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se tratar da gestão de recursos humanos no setor público, faz-se necessário atentar para uma realidade diversa da conhecida nas organizações privadas, tendo em vista particularidades da área pública, como as mudanças de governo, as questões políticas e de poder (SILVA; MELLO; TORRES, 2013). Para Carbone (2000), a administração pública brasileira reflete o país e o comportamento do brasileiro, bem como seu perfil cultural próprio.

## GRÁFICO 2: INTERESSE DE PESQUISAS RELACIONADAS À GESTÃO PÚBLICA 2015 - 2018



Fonte: Google Trends, 2018

No Brasil, segundo Bresser-Pereira (1996), a Constituição de 1988 proporcionou a aprovação de medidas importantes para o servidor público, com destaque para a homologação do regime jurídico único (RJU), um regime que tem como ponto principal, a estabilidade no emprego para o funcionalismo.

### Parte 5. Cultura Nacional e Cultura Organizacional

É impossível compreender a cultura de uma organização, sem antes conhecer o contexto em que se encontra (HOFSTEDE, 1991; GOMES; ROCHA, 1996). Segundo Gilliland, Eisend e Evanschitzky (2015), a congruência entre cultura nacional e cultura organizacional resulta em maior satisfação dos funcionários, menos conflitos, maior eficiência nos processos, maior compromisso e melhores resultados.

Para Trompenaars e Turner (1998), a cultura se apresenta em diferentes níveis, sendo o mais alto deles a cultura nacional, seguida da cultura corporativa, até o nível profissional, no qual estão presentes, por exemplo, as orientações éticas para o exercício da profissão. Hilal (2006) afirma que em uma sociedade relacional, como a brasileira, temos que considerar a influência das redes relacionais na cultura organizacional e nas subculturas.

Embora a cultura seja considerada uma abstração, as forças que são criadas nas situações organizacionais, que derivam da cultura, são poderosas e por essa razão, se não entendemos o funcionamento dessas forças, nos tornamos vítimas de suas manifestações. Portanto, entender a cultura organizacional como única e consensual, ou tão diversa, ambígua e contraditória constitui um tema profundo, a ponto de não se poder dominá-lo como objeto de análise (MORAES et al. 2016; OSAFO, 2016; FADUL; SILVA, 2010).

Diante desta complexidade, os fatores nacionais desempenham um papel importante na explicação das diferenças nas organizações e nas configurações socioeconômicas, que incluem atitudes e comportamentos (GOMES, 2006; HATUM, 2006). Para Beuving e Vries

(2015), estudos sobre cultura nacional podem trazer resistências para sua aceitação, quando os pesquisadores sociais apontam para aspectos negativos de uma determinada cultura.

Hofstede (1991) foi um dos pioneiros nos estudos sobre a influência da cultura nacional na cultura das organizações, ao analisar diferenças nos sistemas nacionais de valores. Sua análise foi baseada em um estudo quantitativo com funcionários da IBM, lotados em mais de 50 países. Segundo Hofstede (1997, p. 19), cultura nacional é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas face a outro”.

Gomes e Silva (2011, p. 149), afirmam que cultura nacional e cultura organizacional estão inter-relacionadas e “por mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum”. Gomes e Silva (2011, p. 149), afirmam que cultura nacional e cultura organizacional estão inter-relacionadas e “por mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum”.

O esforço para a investigação da influência da cultura nacional na gestão das empresas, tem sido permanente, tendo em vista o caráter dinâmico das variáveis que compõem o contexto sócio institucional (BERGUE, 2010; CHU; WOOD, 2008). Para Tanure (2003), cultura nacional são os valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou uma região.

## **Conclusões**

O interesse pela Administração Pública anima os pesquisadores e indica a redescoberta da matéria e a utilidade das pesquisas para melhor compreensão do funcionamento do aparelho do Estado e do seu reconhecimento como ordem social legítima (COSTA; COSTA, 2015; FADUL; SILVA, 2010). Diferente das empresas privadas, que têm foco no lucro econômico, a gestão pública requer considerações e abordagens específicas e sua eficácia depende dos recursos aplicados e do compromisso e motivação de cada agente público para construir uma administração eficiente e comprometida.

O objetivo deste artigo foi apresentar diferentes conceitos e abordagens relacionados à cultura, cultura nacional e cultura organizacional, enfatizando a interseção entre esses elementos e contextualizando a discussão no âmbito da administração pública brasileira.

É possível verificar, com base nos estudos analisados, que há influência da cultura nacional na cultura organizacional. Porém, este estudo vai um pouco além da análise dessa interação e traz também para o centro do debate, a gestão pública brasileira procurando contribuir com reflexões que auxiliem na melhor compreensão do funcionamento da administração pública no Brasil, em prol de uma gestão mais eficiente e comprometida com os interesses da sociedade. Se queremos entender como funciona a Administração Pública

no Brasil e o que pode ser feito para aperfeiçoá-la, é preciso avançar e estimular a discussão em torno do tema. Investimentos em tecnologia e estrutura podem e de devem ser feitos.

No entanto, como em qualquer processo de mudança organizacional, a participação das pessoas é fundamental, nesse caso, o servidor público, a maioria cidadãos brasileiros, que carregam consigo traços típicos da sociedade local e outros adquiridos no seu ambiente de atuação. Importante ressaltar que o fato deste artigo apresentar uma gestão pública que ainda precisa evoluir, não quer dizer que toda a administração pública brasileira seja ineficiente e atrasada.

Há centros de excelência e gestão profissionalizada, que investem em tecnologia e na capacitação de pessoas. Porém, mudanças urgentes são necessárias e já há movimentos visando transformar a gestão de recursos humanos do setor público no Brasil (Leme, 2014). Alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos, representa um emergente desafio para a política de gestão de recursos humanos no setor público brasileiro (SILVA; MELLO, 2013, MOTTA, 2013).

Por fim, cabe mencionar que o esforço para analisar diferentes contribuições teóricas relacionadas ao tema, trouxe reflexão sobre a necessidade de aprofundamento da discussão referente aos impactos da cultura nacional na cultura organizacional e, mais ainda, incluiu a administração pública brasileira nesta discussão. Para futuros trabalhos, sugerimos que seja realizada uma análise pormenorizada sobre os temas aqui analisados, assim como a busca por outros autores que contribuem ou tenham contribuído para o entendimento e a melhoria da gestão pública no Brasil.

## Referências

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 43. p.-64-77. n.2 2003.

BERGUE, S.T. **Cultura e mudança organizacional**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC, Brasília: CAPES: UAB, 2010. 106p.

BARROS, B. T. PRATES, M. A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BEUVING, J.; VRIES, G. *Doing Qualitative Research – The craft of naturalistic inquiry*. Amsterdam University Press, Amsterdam, 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, pp. 7-40, 1996;

CALDAS, M. P. Conceptualizing Brazilian Multiple and Fluid Cultural Profiles. **Management Research**. vol. 4. No. 3. pp. 169-180, 2006.

CARBONE, P. P. Cultura Organizacional do Setor Público Brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**. vol. 34. ed.2. Mar./abr. 2000.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista da Administração Pública**, v. 38, n.3, 2004, pp- 423-49, maio/jun. 2004.

CONDON, J. C.; YOUSEF, F. S. (1979) apud BARROS e PRATES (1996), op. cit.

COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista Administração Pública**, vol. 50, pp. 215-236, mar. / abr. 2016.

DAMATTA, R. **A Carnaval, malandros e heróis**. E. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.

\_\_\_\_\_. **A Casa & a Rua. Espaço, Cidadania, Mulher e Morte no Brasil**. 5ª. Edição. Rio de Janeiro, 1997.

FADUL, E.; SILVA, L.P. A produção Científica sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. **RAC**, Curitiba v. 14, n. 4, art. 5, pp. 651-669, jul./ago., 2010.

FLACH, L. O jeitinho brasileiro: Analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.12, n. 3, pp 499-514, set/dez. 2012.

GILLILAND, D. I.; EVANSCHITZKY, H.; EISEND, M. The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance. **J Prod Innov Manag**, 2015.

GOMES, J.S. Management control in internationalized Brazilian companies: An eight cases comparative study. **Contabilidad y Negocios** (11) 22, pp. 115-122, 2016.

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16435>

GOMES, J. S.; SILVA, A. F.S. Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: Estudos de casos. **Revista de Contabilidade Vista & Revista**. V. 22, n. 1, pp. 143-176, jan. /mar. 2011.

GOMES, J. S.; ROCHA, E. Controle Gerencial Simbolismo e Cultura. **Relatório Coppead** nº 310. Maio, 1996.

GOOGLE TRENDS, 2018. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=2015-08-10%202018-10-08&q=public%20management>: Acesso em 08/10/2018.

HATUM, A. The influence of national business environment as shaper of organizational action: The case of Argentina. **Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, vol. 4 Iss 3 pp. 155 – 168, 2006.

HILAL, A. V. G. Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement. Findings from a multinational company. **International Journal of Cross Cultural Management**, vol 6(2), pp. 139-167, 2006.

\_\_\_\_\_. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. 377 f. 2002. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), COPPEAD, Rio de Janeiro, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE G. J.; Minkov, M. **Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival**. McGrawHill, Third Edition, 2010.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Qualymark editora, 2014.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Editora Atlas. São Paulo, 1996.

MOTTA, F. C.P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39. N. 1. p. 6-12. Jan. /mar. 1999.

MOTTA, P. R. M.; O Estado da Arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. Jan./fev. 2013.

OSAFO, E. **Interaction between national culture and ethical organizational culture and its impact on organizational level performance: A case study of a multi-national nonprofit organization in Ghana.** Tese de Doutorado em Filosofia. University of Minnesota, 2016.

PNUD - **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.** Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/countryinfo>. Acesso em: 09 jul. 2018.

ROSO, A.; LIRA, M. Uma breve incursão aos primórdios da administração dos recursos humanos públicos: a importância de «The Study of Administration», de Woodrow Wilson, 1887. **Contabilidad Y Negocios**, (9) 17, 2014.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/10540/11011>.

SCHEIN, E. H. **Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning.** Sloan Management Review/ Fall. 1996.

SIDDIQUE, M. C. National culture and the learning organization: A reflective study of the learning organization concept in a non-Western country. **Management Research Review**, Vol. 40 Iss 2, 2017.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P.T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan. /jun. 2013.

SILVA, F.M.; MELLO, S.P.T. e TORRES, I. A.C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, 6 (4), 685-693. 2013.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia.** São Paulo. Ed. Atlas S.A., 2003.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G., M. R.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura Empreendedora - Guia prático para seleção de empreendedores.** 1ª ed. – Rio de Janeiro: Office Book Editora, 2008.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TUNER, C.; **Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business.** Nicholas Brealey Publishing. Second Edition. London, 1998.

WOOD, T., Jr.; CHU, R. A. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, set. /out. 2008.