



**EQUIDADE:**  
**REVISTA ELETRÔNICA DE DIREITO DA**  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**



## **GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS**

**Wilson Lima  
Governador**

## **UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

**Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib  
Reitor**

**Profa. Dra. Kátia do Nascimento Couceiro  
Vice-Reitor**

**Profa. Dr. Raimundo de Jesus Teixeira Barradas  
Pró-Reitor de Ensino de Graduação**

**Prof. Dr. Valber Barbosa de Menezes  
Pró-Reitora de interiorização**

**Profa. Dr. Roberto Sanches Mubarac Sobrinho  
Pró-Reitora de pesquisa e pós-graduação**

**Profa. Dra. Joésia Moreira Julião Pacheco  
Pró-Reitora de Planejamento**

**Prof. Dr. Darlisson Sousa Ferreira  
Pró-Reitor de Extensão e Assuntos  
Comunitários**

**Prof. Dr. Nilson José de Oliveira Junior  
Pró-Reitoria de Administração**

**Profa. Dra. Isolda Prado  
Diretora da Editora UEA**

**Prof. Dr. Erivaldo Cavacanti Filho  
Coordenação do Programa de  
Pós-Graduação em Direito Ambiental**

## **EQUIDADE: REVISTA ELETRÔNICA DE DIREITO DA**

## **UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

**Profa. Dra. Luziane de Figueiredo Simão Leal,  
UEA**

### **Coordenação do curso de Direito**

**Profa. Dra. Patrícia Fortes Attademo Ferreira,  
UEA**

**Prof. Msc. Denison Melo de Aguiar, UEA  
Editores Chefe**

**Profa. Msc. Monique de Souza Arruda  
Prof. Esp. Átila de Oliveira Souto**

### **Editores Assistentes**

**Prof. Dr. Celso Antonio Pacheco Fiorillo, PUC-SP**

**Profa. Dr. Danielle de Ouro Mamed, UFMS**

**Prof. Dr. Antonio Carlos Morato, USP**

**Profa. Dra. Tereza Cristina S. B. Thibau, UFMG**

**Prof. Dr. Sandro Nahmias Melo, UEA**

**Prof. Dr. Cássio André Borges dos Santos, UEA  
Conselho Editorial**

**Profa. Dr. Lidiane Nascimento Leão, UFOPA**

**Prof. Msc. Assis da Costa Oliveira, UFPA**

**Prof. Dr. Nirson da Silva Medieros Neto, UFOPA  
Comitê Científico**

**Prof. Dr. Daniel Gaio - UFMG/MG**

**Prof. Dr. Paulo Victor Vieira da Rocha, UEA**

**Prof. Dr. Alcian Pereira de Souza, UEA**

**Prof. Dr. Erivaldo Cavalcanti e Silva Filho, UEA**

**Profa. Msc. Monique de Souza Arruda**

**Prof. Esp. Átila de Oliveira Souto**

**Profa. Dra. Adriana Almeida Lima**

**Prof. Dr. Ygor Felipe Távora da Silva**

**Prof. Msc. Neuton Alves de Lima**

### **Avaliadores**

**Prof. Esp. Átila de Oliveira Souto**

### **Primeira revisão**

**Prof. Me. Denison Melo de Aguiar**

### **Revisão Final**

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

Os artigos publicados, bem como as opiniões neles emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores.

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade do Amazonas**

R454

Equidade: Revista Eletrônica de Direito da Universidade do Estado do Amazonas/  
Programa de Pós-Graduação em Direito Ambiental da Universidade do Estado do  
Amazonas. Vol. 8. Nº 2. (2023). Manaus: Curso de Direito, 2023.

Semestral

1. Direito – Periódicos. I. Título

CDU 349.6

**A PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO*****THE PROMOTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PUBLIC  
SECTOR*****Alexandre Monteiro Gonçalves<sup>1</sup>****Clodoaldo Matias da Silva<sup>2</sup>****Maria das Graças Maciel de Oliveira<sup>3</sup>**

**Resumo:** O Estado, como parte integrante da sociedade, tem um papel importante na promoção da cultura organizacional. Ele deve apoiar a adoção de práticas de ética e responsabilidade social nas organizações. Essas práticas refletem nos resultados dos serviços oferecidos, pois estimulam o compromisso dos funcionários, o que favorece o desenvolvimento de novas ideias, a criação de novos produtos e serviços e o aumento da produtividade na Administração Pública. Essas práticas contribuem para melhorar a imagem do Estado frente a sociedade. Em virtude desse contexto, o problema de nosso estudo trata-se de: Quais as principais abordagens para a promoção da cultura organizacional no setor público? Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar os pressupostos políticos-ideológicos que estão por trás das principais abordagens para a promoção da cultura organizacional no setor público. Neste trabalho a pesquisa desenvolvida foi de natureza qualitativa. Foram pesquisas bibliográficas e documentais em partes da internet, mídias impressas, dados públicos, bibliotecas e outros. Sendo assim, o Estado também deve oferecer formação específica para os funcionários das organizações para que eles possam conhecer melhor as práticas adotadas e assim melhorar a cultura organizacional. O setor público deve ser incentivado a realizar pesquisas sobre como seus funcionários estão se sentindo e qual a percepção que eles têm da cultura organizacional. Por fim, o Estado deve criar mecanismos de controle para garantir que as organizações estejam adotando práticas de responsabilidade social e ética. Assim, é possível garantir o desenvolvimento da cultura organizacional de forma sustentável e responsável.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Setor Público. Estado. Democracia.

<sup>1</sup> Graduado em Administração de Empresas, ênfase em Comércio Exterior pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas-CIESA. Especialista em Gestão de Negócios e Finanças pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas-CIESA. Analista Técnico-Administrativo – ATA da Suframa, onde exerce atividade de controle e execução financeira de contratos. E-mail: alexandremont12@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7781-8992>.

<sup>2</sup> Especialista em Educação do Campo pelo Instituto Federal do Amazonas e Metodologia do Ensino Superior pelo Instituto Fase do Amazonas. Graduado em Geografia pelo Centro Universitário do Norte - UNINORTE. E-mail: cms.1978@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3923-8839>.

<sup>3</sup> Mestre em Educação pela Universidade Postegrado UniNorte, Assunção - Paraguai. Licenciada em Pedagogia em Pedagogia pela Nilton Lins. Especialista em gestão de currículos e desenvolvimentos em práticas pedagógicas pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA. E-mail: maria.oliveira.1980@seduc.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1534-4001>.

**Abstract:** *The State, as an integral part of society, has an important role in promoting organizational culture. It should support the adoption of ethical and socially responsible practices in organizations. These practices are reflected in the results of the services offered, since they stimulate the commitment of the employees, which favors the development of new ideas, the creation of new products and services and the increase of productivity in the Public Administration. These practices contribute to improve the State's image before society. In view of this context, the problem of our study is about: What are the main approaches for the promotion of organizational culture in the public sector? The aim of this study is to identify the political and ideological assumptions behind the main approaches for the promotion of organizational culture in the public sector. In this work, the research developed was qualitative in nature. It was bibliographic and documentary research in parts of the internet, printed media, public data, libraries and others. As such, the state should also provide specific training for employees of the organizations so that they can learn more about the practices adopted and thus improve the organizational culture. The public sector should be encouraged to conduct surveys on how its employees are feeling and what their perception of the organizational culture is. Finally, the State should create control mechanisms to ensure that organizations are adopting socially responsible and ethical practices. Thus, it is possible to ensure the development of organizational culture in a sustainable and responsible way.*

**Keywords:** *Organizational Culture. Public Sector. State. Democracy.*

## **Introdução**

O processo de globalização tem mudado o modo como as empresas operam, exigindo que elas se mantenham competitivas e relevantes no mercado. Isso tem obrigado as empresas a serem mais ágeis, eficientes e inovadoras para atender às expectativas dos clientes. Para isso, muitas empresas têm recorrido a técnicas de reestruturação que envolvem reorganização estratégica, redução de custos, melhorias no processo de produção, desenvolvimento de novos produtos e serviços e aprimoramento da qualidade geral.

No entanto, essas medidas têm sido realizadas em um contexto de incerteza, o que tem gerado preocupação e insegurança entre os funcionários, que têm visto seus empregos ameaçados. Para lidar com essa situação, é importante que as empresas adotem políticas transparentes e que se preocupem com a satisfação dos colaboradores. Além disso, elas também precisam investir em treinamento e desenvolvimento para que os funcionários possam se adaptar às novas exigências do mercado.

Em virtude do contexto supracitado, novos estudos a respeito da teoria organizacional, apontam que a confiança é um dos pilares fundamentais para as organizações terem sucesso no novo cenário. Isso se deve ao fato de que a confiança é uma das principais formas de

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

estabelecer relações saudáveis e cooperativas entre as partes. Uma vez que as relações entre as pessoas e organizações são baseadas em confiança, elas tendem a se tornar mais produtivas e bem-sucedidas.

Quando há confiança, as pessoas se sentem mais confortáveis com seus parceiros, abraçam mais facilmente novas ideias e trabalham mais em conjunto. Isso também ajuda a alcançar objetivos mais rapidamente e com maior eficiência. Ademais, a confiança também ajuda a construir relações de longo prazo entre as partes, o que é essencial para o sucesso de qualquer organização. Em virtude desse contexto, o problema de nosso estudo trata-se de: Quais as principais abordagens para a promoção da cultura organizacional no setor público?

Sendo assim, a pesquisa assume o objetivo de identificar a partir da análise da evolução de determinados modelos de Estado e suas políticas em relação a promoção da cultura organizacional. A justificativa para a elaboração desse trabalho se dá ao fato de que, a falta de clareza compromete a participação de interessados externos na definição de metas e objetivos, bem como na implementação de políticas e na alocação de recursos.

Isso contribui para a falta de transparência e de prestação de contas no Setor Público, prejudicando a governança e a eficiência. Por outro lado, quando há clareza sobre as características, desafios e implicações estratégicas da Administração Pública, as organizações públicas podem desenvolver melhores estratégias e soluções de forma inovadora. Isso contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, a diminuição dos custos, a otimização dos recursos e o aumento da eficiência.

Por fim, comenta-se que, a clareza ajuda a criar um ambiente favorável à participação de interessados externos, favorecendo a discussão de metas e objetivos e a implementação de políticas de forma mais ampla. Isso contribui para maior transparência e responsabilização, além da integração dos interesses dos diversos setores da sociedade na definição de estratégias públicas.

A metodologia apresentada neste trabalho foi elaborada, com base em pesquisas bibliográficas, exploratória qualitativa, visando fundamentar teoricamente, através do conceito da área de Administração e Cultura Organizacional, com base referencial em autores renomeados, com viés para discutir sobre o tema.

## **2. O que é para que serve o Estado?**

Iniciaremos esta abordagem analisando o sentido do conceito de Estado pela sua origem, nesse contexto Pinzani (2009) comenta que o Estado moderno surgiu na Europa em meados dos séculos XV e XVI, como consequência da ascensão dos Estados absolutistas e de Estados nacionais, e foi definido como um organismo político que controlava todas as formas de poder dentro de um território específico. O Estado, como foi concebido nesse período, tinha como objetivo central apropriar-se do poder político e econômico de outras organizações, como os feudos, e estabelecer uma única autoridade soberana.

Essa autoridade era geralmente controlada por um monarca ou governante, que detinha o poder de decidir sobre as leis e os destinos do Estado. Assim, o sentido do conceito de Estado pode ser entendido como um organismo político que controla todas as formas de poder dentro de um território específico, com a intenção de estabelecer uma única autoridade soberana. Esta autoridade é responsável por estabelecer e garantir o cumprimento de leis e regulamentos, bem como pelo desenvolvimento econômico e social do território.

Atualmente, o Estado tem um papel fundamental na garantia dos direitos de cidadania e na realização de políticas públicas que visam o bem-estar social. Por meio de leis, programas e serviços, o Estado tem a responsabilidade de fornecer serviços básicos como saúde, educação, segurança, previdência social e saneamento básico à população. Além disso, o Estado tem a responsabilidade de implementar políticas e programas que garantam a igualdade de direitos entre todos os membros da sociedade, bem como a defesa dos direitos humanos e o combate às desigualdades sociais.

De acordo com Lopes (2010) o protagonismo do Estado na vida das pessoas depende principalmente da sua capacidade de proporcionar serviços públicos eficientes e de qualidade. O Estado deve garantir que os direitos fundamentais das pessoas sejam protegidos, através de uma legislação justa e equilibrada, e deve promover a justiça social por meio de políticas públicas que possam atender às necessidades dos cidadãos. Ademais, o Estado deve assegurar o direito ao emprego, oferecer oportunidades educacionais e serviços de saúde adequados, estabelecer um sistema de segurança social para a proteção da população mais vulnerável e promover a proteção do meio ambiente.

Dessa forma, é fundamental que os administradores públicos tenham uma visão estratégica para atuar de forma proativa, buscando soluções inovadoras para os problemas

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

sociais e ambientais que afetam o bem-estar da população. Ao mesmo tempo, também é importante que eles sejam capazes de estabelecer parcerias com outras organizações e instituições para garantir que as decisões tomadas sejam baseadas na participação de todos os envolvidos.

Nesse contexto, os administradores públicos devem ter um forte compromisso com os direitos humanos e não devem hesitar em defender os interesses da população, mesmo diante de grandes desafios. Por isso, é essencial que eles atuem de forma transparente e responsável, cumprindo com suas obrigações de forma ética e respeitando os direitos fundamentais dos cidadãos.

Uma vez conhecida a origem do Estado, essa pesquisa busca contextualizar e traduzir esse conceito e aplicá-lo à atualidade, para isso se traz um recorte dos estudos de Nunes (2021), onde o autor ressalta que o Estado é a instituição política com o poder de governar ou regular uma nação ou população. Ele efetua as leis, mantém a ordem, zela pela segurança e administra os assuntos públicos. No passado, os Estados eram estabelecidos por governos autoritários, mas hoje eles são muitas vezes formados por meio de eleições democráticas e permitem que seus cidadãos tenham voz ativa na tomada de decisões.

Ou seja, o Estado desempenha um papel importante em relação às questões como justiça social, saúde, educação e bem-estar econômico. Ele é responsável pelo estabelecimento de direitos e deveres para os cidadãos, bem como pelo cumprimento de leis nacionais e internacionais. O Estado também desempenha um papel essencial na promoção do desenvolvimento econômico e social.

Mas, para pensar o conceito de Estado é preciso compreender a origem etimológica do termo Estado. Neste contexto Tedesco (2019) assevera, que o termo "Estado" tem sua origem na palavra latina "status", que significa "situação", "condição" ou "posição". Assim, o conceito de Estado refere-se à organização política de um território, que tem como principal função garantir a manutenção da ordem social e a proteção dos direitos dos cidadãos. O Estado é formado por um conjunto de leis, normas e instituições com poder para implementar e aplicar as leis. O Estado é governado por um conjunto de líderes eleitos ou nomeados, que têm o dever de administrar o território e as pessoas que o habitam. O Estado também tem o dever de assegurar o bem-estar e o progresso econômico de seus cidadãos.

Do ponto de vista teórico, ao nos aproximarmos do conceito de Estado ideal, Abbagnano (2015) afirma que é por isso e para isso que a sociedade se organiza numa

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

estrutura como o Estado. É inegável, que o Estado ideal é uma teoria que tem como objetivo definir e descrever qual deveria ser o Estado ideal para uma sociedade. É importante notar que, por definição, o Estado ideal é uma teoria abstrata. Não existe um Estado real que possa ser considerado como ideal.

Segundo esta teoria, o Estado ideal seria uma estrutura governamental baseada em princípios de liberdade, igualdade, justiça e democracia. O Estado ideal deveria manter e promover os direitos humanos, assegurar a segurança dos cidadãos e oferecer serviços públicos eficientes para todos os seus cidadãos. Por analogia, o Estado ideal deveria ter um sistema de governo responsável e transparente que garantisse a participação igualitária e a responsabilidade de todos os cidadãos. O Estado ideal deveria também respeitar e proteger os direitos de todas as pessoas e grupos, impedindo a discriminação e a exploração.

Assim, o bem comum é o objetivo de todas as atividades do Estado, pois ele representa o bem-estar social, a justiça e o desenvolvimento econômico. O bem comum é o interesse compartilhado por todos: governos, empresas, organizações não-governamentais e a população. Assim, o Estado tem a responsabilidade de garantir o acesso às melhores condições de vida para todos os cidadãos, bem como promover o desenvolvimento econômico e social.

Para isso, é necessário que haja investimentos em infraestrutura, educação, saúde, segurança, entre outros setores. Além disso, a proteção dos direitos humanos, a preservação do meio ambiente e a redução das desigualdades sociais são fundamentais para o alcance do bem comum. Portanto, é fundamental que a população entenda o papel do Estado e se engaje na busca por melhores condições de vida para a sociedade. Para isso, é necessário que as pessoas exerçam seus direitos políticos, participando de campanhas, votando e defendendo os direitos humanos. Além disso, é fundamental que a população se informe sobre as políticas públicas existentes e não se omita do processo de discussão e consolidação de novas políticas, isso garante a promoção de um Estado democrático, na execução das políticas públicas.

### **3. O Estado democrático e as políticas públicas**

De acordo com Abbagnano (2015, p. 201), a adoção de políticas públicas em diferentes áreas, “é uma estratégia democrática que, embora seja associada ao socialismo, constitui-se numa forma de se racionalizar recursos e otimizar o seu uso”. Essas políticas

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

públicas, que podem ser formuladas pelo Estado ou por outros atores, têm como objetivo criar um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Elas envolvem direitos e deveres, bem como a criação de mecanismos de controle para avaliar o cumprimento das metas. Algumas das principais áreas abrangidas pelas políticas públicas são: educação, saúde, segurança, infraestrutura, economia, energia, meio ambiente, transporte, entre outros. O sucesso de uma política pública depende do estabelecimento de metas realistas, da definição de responsáveis pela sua execução, da análise de resultados e da avaliação de custos e benefícios.

É importante que as políticas públicas sejam conduzidas de forma transparente e democrática, com a participação da sociedade, para que a população se sinta parte do processo. Nesse contexto Tedesco (2019, p. 74) afirma que, “é sempre importante lembrar do chamado Estado de Bem-estar Social (Welfare State), em que a distribuição de renda para a população, bem como a prestação de serviços públicos básicos são instrumentos de combate à desigualdade social”. O Estado de Bem-estar Social é um modelo de organização social baseado na ideia de que o governo deve garantir o bem-estar da população através de políticas sociais, educacionais, culturais e econômicas.

O objetivo desse modelo, é garantir que todas as pessoas tenham acesso a serviços básicos, como saúde, educação e segurança social, bem como a renda suficiente para viver com dignidade. Além disso, busca-se promover a igualdade de oportunidades e criar um ambiente de justiça social. O Estado de Bem-estar Social tem como finalidade principal reduzir a desigualdade social e, para atingir esse objetivo, as políticas públicas são voltadas para promover o acesso igualitário dos cidadãos aos serviços públicos, bem como a redistribuição da renda e a redução das desigualdades econômicas.

Nas palavras de acordo com Tedesco (2019) esse modelo é amplamente criticado, “especialmente pelos defensores do Estado mínimo, base para o livre-mercado”. Os defensores do Estado mínimo argumentam que o Estado de Bem-Estar Social requer grandes quantidades de dinheiro para financiar os serviços e programas sociais, o que significa que os impostos terão que ser aumentados. Isso, por sua vez, pode ter um efeito negativo na economia, pois o aumento dos impostos pode levar as empresas a reconsiderar seus investimentos e criar menos empregos.

Além disso, os defensores do Estado mínimo também acreditam que a dependência dos cidadãos nos serviços sociais pode levar à apatia e à preguiça, o que levará à perda da

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

iniciativa individual. Todavia, ao desvincularem-se do conceito de Estado faz com que as políticas públicas propostas por diferentes governos sejam fruto de formulação científica e não apenas como “palpites” (MATIAS-PEREIRA, 2020). Isso significa que as políticas públicas serão formuladas por meio de estudos e análises científicas, de tal forma que sua aplicação será feita de forma correta e com eficácia comprovada.

Dessa forma segundo Luz (2014), a formulação dessas políticas públicas não será influenciada por interesses eleitoreiros, mas sim pelos resultados obtidos a partir desses estudos. Aplicar políticas públicas com base em análises científicas pode ajudar a reduzir o gasto público, pois as políticas serão mais bem direcionadas e focadas nos resultados pretendidos, e não apenas nos interesses de curto prazo de governos.

Para isso, agentes públicos especializam-se nessa tarefa ou são contratadas pessoas habilitadas para tal, esses agentes especializados são responsáveis pela análise de problemas, identificação de oportunidades e desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades dos cidadãos. Além disso, eles devem prever os efeitos que as políticas públicas terão na sociedade e garantir que elas contribuam para o bem comum.

Esses agentes também são responsáveis pela coordenação de diferentes setores do governo para garantir a implementação da política e para monitorar e avaliar seus resultados. Isso envolve a mobilização de recursos, a definição de objetivos e a organização de procedimentos que garantam a qualidade do serviço público. Por isso é importante destacar o que conceitua Secchi (2012, p. 2):

Uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público [...] uma orientação à atividade ou à passividade de alguém; [...] em outras palavras, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante.

Sendo assim, esse estudo estabelece que uma política pública tem como objetivo atender aos interesses da sociedade, sendo que para tanto, deve-se estabelecer metas, objetivos, diretrizes, planos e ações que busquem atender às necessidades desta. Os objetivos de uma política pública podem ser sociais, econômicos, culturais, ambientais, entre outros. Ela deve, portanto, ser baseada em princípios éticos e democráticos, ou seja, prezar pela justiça social, igualdade de direitos, participação dos cidadãos na tomada de decisões e mesmo na execução das ações necessárias para a sua implantação.

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

Para que uma política pública seja implementada de forma eficaz, é necessário que haja a participação dos cidadãos, que deve ser incentivada através de diálogo, discussão e debate, a fim de que as decisões tomadas sejam consenso. Além disso, os atores envolvidos na execução da política devem ter autonomia para desenvolver suas ações e serem responsáveis pelos resultados.

Ou seja, é necessário que ela seja monitorada e avaliada periodicamente, a fim de que se possa analisar a eficácia de sua execução e aplicar eventuais ajustes ou correções. Assim, é possível garantir que os objetivos estabelecidos sejam alcançados e que os recursos utilizados sejam bem aplicados. Nesse contexto, o Estado tem o papel de promover o crescimento econômico, garantir o bom funcionamento do mercado, promover a concorrência justa e a livre circulação de bens e serviços. Para isso, ele regula as relações entre empresas e consumidores, cria diretrizes econômicas, cobra tributos, aplica sanções, garante a estabilidade monetária e financia projetos de desenvolvimento.

Ademais, o Estado também deve promover o bem-estar social, garantindo a segurança e saúde das pessoas. Por meio de políticas públicas, ele pode promover a proteção dos direitos dos trabalhadores, a garantia de um salário mínimo, a regulação de serviços públicos, o acesso à educação e ao sistema de saúde, entre outros (MARRAS, 2011).

As ações do Estado, portanto, interferem diretamente no ambiente privado, pois criam as condições necessárias para o funcionamento do mercado e para o desenvolvimento econômico. Além disso, o Estado também tem o papel de proteger as pessoas e garantir que os direitos sociais sejam respeitados. Assim, a Constituição trouxe diversos direitos sociais, como o direito à educação e ao trabalho, à saúde, à previdência social, à moradia, à alimentação, à aposentadoria e à livre manifestação de culto religioso, entre outros.

A Constituição (1988), instituiu um sistema de participação popular para que os cidadãos possam fiscalizar e acompanhar o desempenho do Poder Público, através de Conselhos de Políticas Públicas e Conselhos Municipais. Outra forma de garantir os direitos sociais é a criação de um Sistema Único de Assistência Social, que estabelece que os recursos financeiros destinados à proteção social devem ser administrados de forma centralizada, com o objetivo de garantir o acesso aos serviços essenciais para a população. Por fim, as leis complementares à Constituição também têm um papel fundamental na garantia de direitos sociais, como a Lei de Acesso à Informação, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Proteção ao Consumidor.

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

Complementa-se ainda que existem diversas leis criadas ao longo dos anos, assim como vários instrumentos legais que servem para tratar das questões sociais, econômicas, ambientais e culturais. Algumas das principais leis e instrumentos legais para combater as maiores mazelas sociais do Brasil são:

- Lei de Acesso à Informação (LAI): Esta lei permite que os cidadãos brasileiros tenham acesso a informações relacionadas a políticas públicas, serviços governamentais e outros assuntos relacionados.

- Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA): Esta lei visa garantir os direitos fundamentais da criança e do adolescente, bem como, prever medidas de proteção desses direitos e ações de prevenção de abuso e exploração.

- Estatuto da Igualdade Racial: Esta lei tem como objetivo combater todas as formas de discriminação racial no Brasil. Ela prevê medidas para garantir a igualdade de oportunidades entre todos os cidadãos, independentemente de sua etnia ou cor. - Lei de Responsabilidade Fiscal: Esta lei visa garantir a transparência e responsabilidade fiscal do governo, prevenindo o uso indevido dos recursos públicos.

- Lei de Proteção ao Meio Ambiente: Esta lei visa proteger o meio ambiente e promover ações de conservação e preservação dos recursos naturais. Ela também prevê medidas para prevenir e combater a poluição e as consequências dos desastres ambientais.

- Estatuto do Idoso: Esta lei visa garantir os direitos fundamentais dos idosos, assim como, prever medidas de proteção e de prevenção de abuso e exploração dos idosos.

Essas leis e instrumentos legais são fundamentais para o combate às mazelas sociais do Brasil, pois elas garantem aos cidadãos os seus direitos e protegem a sociedade de abusos e desigualdades, garantindo assim uma gestão democrática. Por fim, comenta-se que a promoção de um Estado democrático na execução de políticas públicas deve ser feita através da realização de ações que promovam a participação social e a inclusão de todos os segmentos da sociedade, bem como a garantia de direitos fundamentais para todos.

Novamente comenta-se que é necessário também que haja transparência nas decisões e ações do Estado, bem como diálogo e discussão com a sociedade, para que sejam tomadas as melhores decisões em prol da coletividade (LACOMBE, 2011). Além disso, é importante que o Estado garanta a igualdade de direitos e oportunidades para todos, de forma a garantir o pleno exercício da cidadania. Daí a relevância da cultura organizacional na promoção da gestão democrática dentro do setor público.

**4. Estabelecendo a cultura organizacional no setor público, um caminho para eficaz para a democracia**

No ano de 2022 foi noticiado de maneira intensa a crise na democracia brasileira, essa crise tem se manifestado de diversas formas, desde a queda dos níveis de representatividade nas eleições, ao aumento da desigualdade econômica, passando pela corrupção generalizada, que atinge todos os níveis do sistema político. Os brasileiros têm demonstrado sua insatisfação com a classe política e o atual sistema, com protestos cada vez mais frequentes e o aumento da abstenção nas urnas.

Os escândalos de corrupção que atingiram a classe política têm sido um dos principais fatores para a desconfiança da população em relação à democracia. Além disso, o sistema político brasileiro é extremamente complexo e pouco transparente, o que dificulta a participação efetiva dos cidadãos nas decisões políticas. A falta de representatividade dos governantes e a burocracia para a criação de leis e políticas também contribuem para a crise.

Caso não sejam tomadas medidas adequadas para solucionar esses problemas, a democracia brasileira corre sério risco de desestabilização, o que pode ter consequências graves para o país. Segundo Carvalho e Tonet (2018), é necessário que os governantes e a sociedade adotem medidas que promovam a participação dos cidadãos nas decisões políticas, a transparência na gestão dos recursos públicos e a responsabilização dos agentes políticos. Apenas assim é possível recuperar a confiança da população e estabilizar a democracia brasileira.

Dentro desse cenário torna-se relevante falar a respeito da cultura organizacional dentro do setor público, para isso é importante que saibamos inicialmente alguns conceitos que nos ajudarão a compreender melhor esse assunto. Traçando esse objetivo a presente pesquisa, traz um comentário de Dutra (2016) onde é pontuado, que a cultura organizacional é o conjunto de princípios, crenças, valores e comportamentos compartilhados por todos em uma organização. Ela é responsável por estabelecer a identidade da organização, pois influencia diretamente no desenvolvimento de cada um dos seus integrantes.

Dentro da cultura organizacional, Freitas (2016) destaca alguns itens fundamentais, como: missão, visão e valores da organização; liderança; comunicação interna; ambiente de trabalho; relacionamento entre os colaboradores; reconhecimento e recompensas; treinamento

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

e desenvolvimento; processos e procedimentos; e resultados alcançados. Dobni (2018) salienta que para criar ou fortalecer uma cultura organizacional saudável, é importante que os líderes promovam o diálogo, a colaboração e o respeito, alinhando os valores da empresa com os comportamentos esperados. Voltando ao discurso de Freitas (2016), esse estudo segue verificando alguns dos componentes que caracterizam de alguma forma a cultura organizacional dentro do setor público, conforme segue:

- Valores: “são as crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem” (MARRAS, 2011, p. 291). Essas crenças e conceitos podem ser transmitidos de geração a geração, mas também podem ser alterados com o passar do tempo. Por exemplo, algumas culturas tradicionais têm regras e crenças que foram desenvolvidas ao longo dos séculos, enquanto outras culturas têm crenças e conceitos que se adaptam às mudanças tecnológicas e sociais. As crenças e conceitos culturais são fundamentais para a identidade de um grupo, pois estabelecem padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Esta identidade é formada pelas tradições e costumes, bem como pela língua, mitos, símbolos e valores compartilhados.

- Artefatos: algumas instituições públicas seguem estilos imponentes de arquitetura e decoração, outras preferem estruturas mais simples (MAXIMIANO, 2010). Algumas instituições públicas optam por estilos de arquitetura e decoração mais modernos e luxuosos, como grandes paredes de vidro, mobiliário de luxo e decoração sofisticada. Outras optam por estilos mais simples, como paredes brancas e modernas, mobiliário e decoração mais funcionais. Além disso, algumas optam por combinar os estilos, criando ambientes mais acolhedores e elegantes. No final, o estilo de arquitetura e decoração deve atender às necessidades da sociedade e refletir a sua cultura e visão, do setor público.

- Tecnologia: a tecnologia é uma ferramenta poderosa que permite o crescimento de qualquer organização. Ela pode ajudar a desenvolver e aprimorar processos, aumentar a produtividade e reduzir custos. É uma ferramenta que permite ao setor público se conectar com a sociedade, além de permitir a inovação e a criação de novos serviços. Ela também pode ser usada para criar novas formas de comunicação e interação entre os colaboradores, como por meio de redes sociais ou aplicativos de mensagens instantâneas.

A cultura tecnológica exprime diferentes estágios de utilização do conhecimento em que as organizações se encontram. O estado-da-arte é o estágio mais avançado da cultura tecnológica. Por exemplo, no limiar do Terceiro Milênio, o DVD era o

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

estado-da-arte para a guarda e reprodução de dados; a partir da década de 1940, a bomba atômica tornou-se o estado-da-arte da destruição. Uma cultura organizacional tecnologicamente sofisticada encontra-se no estado-da-arte, o que significa que utiliza os conhecimentos mais avançados para produzir artefatos e ferramentas sociais. Como componente da cultura organizacional, a tecnologia permite classificar as organizações em atrasadas ou avançadas, sempre tendo como referência o estado-da-arte (MAXIMIANO, 2010, p. 443).

Em suma, a tecnologia é um dos principais pilares da cultura organizacional, pois ajuda a criar um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo, que permite que o setor público realize mudanças eficientes e consistentes.

- Símbolos: comportamentos e objetos transmitem mensagens e significados dentro de uma cultura organizacional. São elementos como cerimônias, rituais, imagens, hábitos e linguagem (MAXIMIANO, 2010, p. 270). Estes elementos criam um ambiente de trabalho que afeta o comportamento dos colaboradores, a tomada de decisão, as metas e objetivos e o desempenho geral da organização. Os objetos podem ser usados para criar uma cultura de trabalho saudável e produtiva. Por exemplo, a presença de objetos que representam o orgulho e o respeito pelas pessoas que trabalham na empresa pode criar um sentimento de pertencimento e comprometimento. Por outro lado, a presença de objetos que representam valores e comportamentos negativos pode criar um ambiente de trabalho desestabilizador e prejudicial.

- Ritos ou Rituais: o estabelecimento deste dentro do setor público, é regido através de uma série de ações conforme estabelece, Marras (2011),

1. Realizar treinamentos: Treinamentos ajudam a alinhar os colaboradores com os valores e princípios da organização, fortalecendo a cultura organizacional.

2. Mostrar oportunidades de crescimento: Oportunidades de crescimento motivam os colaboradores a serem mais engajados com a organização.

3. Estimular a participação dos colaboradores: Permitir que os colaboradores contribuam com ideias, opiniões e sugestões para as decisões da organização aumenta o sentimento de pertencimento ao grupo.

4. Praticar a comunicação aberta: Criar um ambiente de comunicação aberto e transparente, onde todos os colaboradores são ouvidos e respeitados, contribui para o sentimento de pertencimento.

5. Promover a interação social: Promover atividades em grupo, como reuniões, eventos ou atividades recreativas, ajuda a criar um vínculo entre os colaboradores.

6. Reconhecer o trabalho: Reconhecer o trabalho dos colaboradores com palavras de incentivo e prêmios aos melhores resultados ajuda a motivar a equipe.

7. Estabelecer metas e desafios: Estabelecer metas e desafios para os colaboradores ajuda a motivá-los a se esforçar mais e a se sentirem parte da organização.

- Mitos: Marras (2000) também fala dos mitos organizacionais, que nada mais são do que figuras imaginárias que reforçam as crenças organizacionais, entre os principais mitos tem-se:

1. O mito da eficiência: acredita-se que uma organização deve ser extremamente eficiente para ser bem-sucedida. Esta crença pode levar a uma ênfase excessiva na redução de custos e no aumento da produtividade, o que pode ter um efeito negativo na qualidade dos serviços ou produtos entregues.

2. O mito da decisão única: acredita-se que deve haver apenas um único responsável por tomar decisões e que todos os outros devem seguir as instruções desse indivíduo. Isso leva a uma hierarquia rígida e à falta de criatividade e inovação.

3. O mito da mudança: acredita-se que a organização deve estar sempre se adaptando às mudanças do mercado. No entanto, isso pode levar a mudanças frequentes que não sejam necessariamente benéficas, prejudicando o desempenho da empresa.

- Tabus: “os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente, enfocando questões de proibição ou de coisas não bem vistas, ou não permitidas” (MARRAS, 2011, p. 292). Os tabus podem ser encontrados em diversas culturas e sociedades, e geralmente são relacionados a comida, rituais, vestimentas, relacionamentos e outros. Os tabus podem ser divididos em dois grupos: aqueles que são estabelecidos por leis e aqueles que são estabelecidos por costumes sociais. Por exemplo, muitas culturas têm tabus contra comer carne de porco, enquanto outras proíbem a prática de certos rituais religiosos. Os tabus são importantes porque ajudam a estabelecer limites e criar regras que regem a sociedade. Podem fornecer um meio para as pessoas se relacionarem de forma apropriada e evitar problemas. Por exemplo, ao seguir regras de etiqueta, as pessoas evitam desconforto e discordância.

Para responder ao objetivo da presente pesquisa que consiste em identificar os pressupostos políticos-ideológicos que estão por trás das principais abordagens para a promoção da cultura organizacional no setor público, pontua-se que esses são:

1. Abordagem de "Modelo de Negócios": Esta abordagem enfatiza a adoção de práticas empresariais para a criação de uma cultura organizacional mais dinâmica, eficiente e orientada para resultados. Ela destaca a importância de criar estruturas organizacionais de responsabilidade, transparência e controles de desempenho. Esta abordagem é baseada em pressupostos liberais e neoliberal, que reforçam a ideia de que o setor privado é o melhor modelo para a gestão de organizações.

2. Abordagem de "*Empowerment*": Esta abordagem enfatiza a criação de um ambiente que promova a criatividade, inovação e autonomia para os funcionários, de modo a aumentar os níveis de produtividade. Esta abordagem é baseada em pressupostos liberais e progressistas, e destaca a importância da responsabilidade individual e da abertura ao diálogo e à participação.

3. Abordagem de "Gerenciamento Estratégico": Esta abordagem enfatiza o uso de estratégias de longo prazo para direcionar os esforços da organização para o alcance de objetivos específicos. Esta abordagem é baseada em pressupostos conservadores e neoliberais, e destaca a importância da liderança forte, da disciplina e da responsabilidade.

Entre os benefícios da cultura organizacional na gestão democrática do Estado, tem-se:

1. Desenvolvimento de uma visão compartilhada: Um dos principais benefícios da cultura organizacional na gestão democrática do Estado é o desenvolvimento de uma visão compartilhada entre os membros da organização. Isso significa que todos os membros terão a oportunidade de compartilhar suas opiniões e contribuir para o processo de tomada de decisão.

2. Criação de parcerias: A cultura organizacional estimula a criação de parcerias entre organizações e pessoas. Isso permite que os membros da organização trabalhem juntos para alcançar objetivos comuns e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

3. Estimulação da criatividade: A cultura organizacional estimula a criatividade dos membros da organização. Isso permite que eles usem seus conhecimentos e habilidades para encontrar novas maneiras de melhorar os serviços prestados e solucionar problemas. 4. Aumento da produtividade: A cultura organizacional também estimula o aumento da produtividade. Isso ocorre, pois, os membros da organização trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns.

Para a compreensão dessas abordagens no setor público, esse estudo fará uso da analogia do iceberg. De acordo com Dobni (2018) no modelo do iceberg, a parte visível do

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

gelo representa os elementos tangíveis da cultura organizacional, como missão, valores, estratégia, estrutura, processos e normas. Estes são os elementos que os membros da organização podem ver e tocar.

A parte não visível, que se encontra abaixo da superfície, representa os elementos intangíveis da cultura organizacional, como crenças, hábitos, expectativas, relacionamentos, liderança, habilidades de comunicação, como as pessoas tratam uns aos outros e as formas em que as pessoas se engajam. Estes são os elementos mais difíceis de serem medidos, mas que têm um enorme impacto na cultura organizacional.

**Considerações Finais**

Através da revisão teórica empreendida, observa-se que a desigualdade social, a falta de inclusão social e a falta de acesso à saúde, educação e outros direitos básicos são alguns dos principais fatores que dificultam o estabelecimento de um Estado Democrático no Brasil. Uma sociedade que se considere democrática deve ter direitos iguais para todos os seus membros, o que não ocorre no Brasil. Além disso, o crescimento desigual da economia e o baixo desenvolvimento tecnológico do país também acabam por limitar o acesso aos direitos básicos e, consequentemente, afetam o estabelecimento de um Estado democrático.

Nesse sentido, o controle do Estado sobre o processo de produção torna-se essencial para promover a distribuição igualitária de renda e riqueza. Isso significa que o Estado deve tomar medidas para garantir que a produção e a distribuição dos bens e serviços sejam realizadas de maneira justa, equitativa e responsável. Por exemplo, o Estado deve estabelecer políticas de preços que sejam justos para os produtores e consumidores, além de buscar evitar a concentração de renda e riqueza nas mãos de uma pequena minoria.

Além disso, o Estado deve garantir que as decisões relacionadas à produção e distribuição tenham como base princípios éticos, como a responsabilidade ambiental, a preservação dos direitos humanos e a igualdade de gênero. O Estado deve também adotar medidas que garantam que a produção e a distribuição de bens e serviços sejam realizadas de forma sustentável, ou seja, que sejam capazes de atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer as necessidades das futuras.

O controle do Estado sobre o processo de produção e distribuição é essencial para o crescimento econômico e o desenvolvimento social. É importante ter em mente que esse

## **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

controle não significa a supressão do livre mercado, mas sim a regulação deste. O Estado deve buscar promover um ambiente de negócios que seja justo e equitativo para todos os envolvidos, além de incentivar a inovação, a responsabilidade social e a sustentabilidade.

Nesse tocante, pontua-se que a Constituição estabelece direitos e deveres para os cidadãos, mas para que esses direitos sejam efetivamente cumpridos, é necessário que haja uma gestão eficiente que esteja comprometida em implementar as leis. Uma boa gestão é essencial para que os direitos e deveres de cada cidadão sejam devidamente respeitados. É essa gestão que deve ter como objetivo a realização do que está inscrito na Constituição, a fim de garantir que os direitos e deveres dos cidadãos sejam devidamente cumpridos.

Portanto, a cultura organizacional no setor público pode trazer uma mudança significativa na forma como os serviços públicos são prestados, pois ela contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais colaborativo e mais aberto à participação dos cidadãos. Ao promover um maior diálogo entre as partes interessadas, a cultura organizacional também contribui para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, além de permitir que as instituições públicas sejam mais transparentes e responsáveis. Além disso, ela também incentiva o desenvolvimento de um Estado mais democrático, já que possibilita que os cidadãos participem de forma mais ativa dos processos decisórios.

### **Referências**

- CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. **Qualidade na administração pública**. Revista de Administração Pública – RAP – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137. abr./jun. 2018.
- DOBNI, C. B. *Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*. European Journal of Innovation Management, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2018.
- DRUMMOND, S.V. **Confiança e Liderança nas organizações**. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2017.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis** – cultura organizacional e relações do trabalho. Rev. Adm. Empr., Rio de Janeiro, v. 27, p. 7-18, out./dez. 2016.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 2016.
- LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências (2a ed.). São Paulo: Saraiva. 2011.

**Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**

Vol. 8. Nº 2, Julho-Dezembro /2023.

ISSN: 2675-5394

Artigo Científico

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

LOPES, A. L. **Noções de Teoria Geral do Estado**. Escola superior Dom Hélder Câmara. Minas Gerais: Belo Horizonte, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas Instituições e ações governamentais. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2010.

PINZANI, A. **Filosofia Política II**. Florianópolis: EAD/UFSC, 2009.

NUNES, I. **Globalização e soberania dos Estados**. Sociologia, problemas e práticas, n.º 37, 2021.

TEDESCO, A. D. F. **História geral**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2019.

Data de submissão: 20 de março de 2023.

Data de aprovação: 27 de março de 2023.