



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

CULTURA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

IASMIN RIBEIRO DINIZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

NÍSIA MARIA NASCIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

JOSÉ DE ARIMATÉIA DIAS VALADÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Esta pesquisa não contou com o apoio de nenhum órgão de fomento para o seu desenvolvimento.

CULTURA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

1 INTRODUÇÃO

As organizações podem surgir de diferentes modos e possuir diferentes formas de se estruturarem, mas de uma maneira geral, todas são vistas como um agrupamento de indivíduos que trabalham em torno de um objetivo específico (ETZIONI, 1961; SANTOS; OLIVEIRA, 2012). Para alcançar esse objetivo, elas precisam se organizar, possuindo uma hierarquia de autoridade, utilizando regras e normas administrativas e distribuindo tarefas especializadas entre seus membros (ANDRADE, 2002). As organizações são integradas por meio de diferentes níveis de relações, com natureza dinâmica, estruturas flexíveis e estáveis (WILBERT; CRUZ, 2014). As universidades podem ser compreendidas como um tipo de organização, porém de acordo com Andrade (2002), elas possuem características peculiares e, por isso, devem ser estudadas de forma particular.

Como uma organização, as universidades precisam possuir metas a cumprir, necessitam utilizar uma variedade de recursos, formular estratégias e desenvolver sistemas de planejamento para alcançar os resultados desejados (ANDRADE, 2002). Além disso, elas também precisam dispor de planejamento, previsão e controle para se organizarem, além da capacidade de se adaptar às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente em que ela está inserida (SANTOS; OLIVEIRA, 2012). Nesse sentido, para Lopes e Bernardes (2005, p. 1), as universidades são organizações complexas que se caracterizam “pela execução das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão para a consecução de seus objetivos, por ter seu desenvolvimento articulado através de políticas públicas”.

A cultura organizacional é um elemento presente em todas as organizações e está diretamente ligada à atuação das pessoas que as constituem (WILBERT; CRUZ, 2014; CASTILLO, HEREDIA; CUMBÁ, 2020). Schien (2009, p. 25) a define como “um conjunto de premissas que um grupo cria e desenvolve no processo de aprender a lidar com problemas e que funcionem bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas aos membros como uma forma correta de percepção em relação a esses problemas”. Apesar da cultura organizacional estar presente em praticamente todas as organizações, ela quase nunca vai se desenvolver de maneira igualitária, pois suas características vão depender de seus ambientes internos. Nesse sentido, os componentes menos visíveis da empresa, como suas crenças e valores, são os elementos que vão definir as particularidades da sua cultura organizacional (SCHEIN, 2009; CASTILLO; HEREDIA; CUMBÁ, 2020).

De acordo com Castillo, Heredia e Cumbá (2020), as instituições de ensino superior podem ser conceituadas como organizações que se transformam e se desenvolvem por meio das relações internas de seus indivíduos, que é o que se caracteriza como cultura organizacional. O estudo da cultura organizacional nas universidades permite a compreensão de como esse conceito pode interferir nas ações e decisões que ocorrem dentro dessas instituições e como as relações que existem entre os sujeitos impactam a construção da cultura organizacional.

Desse modo, por meio da literatura científica, o entendimento é de que as universidades são de fato organizações que precisam de uma estrutura, de valores e crenças, e de um objetivo comum entre seus colaboradores para que possam, de fato, funcionar. A cultura organizacional surge através de todos esses aspectos, que vão moldar as relações internas e assim desenvolver as características dessa cultura. Assim, por mais que ela esteja presente em todas as organizações, ela nunca será exatamente igual, em alguns contextos específicos, ela pode ter elementos semelhantes, principalmente em razão de organizações que possuem objetivos específicos, como o caso das universidades.

Este trabalho é realizado nesses ambientes, justamente para confirmar essa percepção, identificando se as culturas organizacionais de diferentes instituições de ensino superior podem

realmente possuir características similares por estarem inseridas em um mesmo contexto ou acadêmico. Com isso em mente, esta pesquisa foi realizada visando responder ao seguinte problema de pesquisa: como a literatura científica têm evidenciado o desenvolvimento da cultura organizacional nas instituições de ensino superior? Em que o objetivo geral é compreender como a literatura científica têm observado o desenvolvimento da cultura organizacional das instituições de ensino superior.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações

Vários autores vêm abordado o conceito de organização, contudo, as definições que mais têm sobressaído são aquelas que tentam atribuir a elas um caráter sistêmico, em que as partes que as compõem são elementos chave nas suas conceituações (SANTOS; OLIVEIRA, 2012). Ainda de acordo com Santos e Oliveira (2012), as organizações são uma administração regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e resultados. A sua perenidade está atrelada à capacidade de se adaptar às mudanças rápidas do seu meio. Andrade (2002) enfatiza que as organizações possuem metas a cumprir e precisam formular estratégias e desenvolver sistemas de planejamento, para atingirem os resultados desejados.

De acordo com Seeber et al. (2015), uma organização pode ser estudada por meio de três dimensões: identidade, hierarquia e racionalidade. A identidade enfatiza o lado simbólico e cognitivo das organizações. Espera-se que uma organização reflita sobre sua especificidade, missão e o que a diferencia de outras organizações, a identidade também reforça a autonomia, o controle de recursos e a construção de limites que protegem a organização de influências externas. A construção de uma hierarquia é necessária para coordenar a ação e se dá por meio da centralização de atribuições e responsabilidades e do fortalecimento dos papéis gerenciais, que direcionam a ação e desenvolve estratégias. A racionalidade se refere ao processo de enfatizar as organizações como estruturas formais e racionais, podem prever metas, objetivos, ações e suas consequências, além da mensuração de resultados e desempenhos. Estabelece regras impessoais permitindo que os gerentes avaliem os resultados e controlem o comportamento dos funcionários sem o uso ostensivo de seu poder (SEEBER et al., 2015).

Lueg e Graf (2021) ressaltam que as organizações são entendidas como um conjunto de pessoas para realizar e buscar um ou vários objetivos específicos. Que esses empreendimentos coletivos são relativamente duráveis e caracterizados por uma divisão interna do trabalho e uma estrutura hierárquica para atingir seus propósitos específicos. Uma organização se baseia em regras formais e informais específicas de longa duração e socialmente sancionadas. Já Whitley e Gläser (2014) afirmam que as organizações são estruturas de relacionamentos com regras de conduta estabelecidas, nas quais os participantes reconhecem que estão vinculados às normas autoritárias com meios específicos para fazer cumprir as regras coletivas.

2.2 Universidades como organizações

Nas últimas décadas, vários sistemas de ensino superior passaram por mudanças fundamentais. É possível observar uma mudança distinta na transformação das universidades, onde elas passaram, cada vez mais, a imitar organizações privadas com fins lucrativos. Essas mudanças vão de acordo com a ideia de que a produção de pesquisa e o ensino de alto nível é mais bem estimulada pela competição baseada no mercado e deve ser gerenciada profissionalmente (LUEG; GRAF, 2021). A universidade tem evoluído na sua essência, missão, visão, valores e organização por várias razões. Nesse contexto tem surgido a universidade operacional que é regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional (SANTOS; OLIVEIRA, 2012).

Rizzatti e Dobes (2003) enfatizam que as universidades são organizações complexas e possuem características únicas que as diferenciam das demais organizações. A diversidade de objetivos, o tipo de profissional que nela atua e o fato de estarem voltadas para o ensino, pesquisa e extensão faz com que as universidades desenvolvam um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar suas decisões. Para Hansen, Lind e Stage (2020), as universidades têm sido destaque como organização devido a um trabalho institucional que está ocorrendo atualmente, por causa de um forte conflito entre ideias novas e velhas sobre como uma universidade deve ser organizada e administrada.

Estudos detalhados em nível de organizações universitárias, mostram que as capacidades estratégicas e competitivas das universidades diferem notavelmente. A orientação da universidade durante o processo estratégico geralmente volta-se para a competitividade, enfatizando aspectos como: reputação, pessoal, alunos, propostas de vendas exclusivas, dentre outros. Quando uma universidade age de forma estratégica, ela está tratando seus membros acadêmicos como atores competitivos que devem se posicionar com sucesso em múltiplas competições. O desenvolvimento de novas estruturas de tarefas, como controle e gestão da qualidade, faz parte da gestão estratégica das universidades e promove a ideia da universidade como uma organização administrada (KRÜCKEN, 2021).

Além disso, a organização universitária possui componentes que se assemelham ao modelo burocrático. Tal modelo apresenta a universidade como uma unidade social burocrática, com base no princípio da racionalidade para maximizar a eficiência. Sendo uma estrutura hierarquizada, ela deve ser mantida por uma cadeia formal de comando e sistema de comunicação, com a finalidade de facilitar a tomada de decisão. Como organização complexa, a universidade possui personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, tem uma esfera específica de competência, é regulada por normas e regras escritas, e seus cargos são hierarquizados (RIZZATTI; DOBES, 2003).

2.3 Cultura Organizacional

De acordo com Santos et al. (2021), a cultura organizacional são as práticas adotadas pela organização, os princípios, as condutas e os procedimentos que definem suas características fundamentais. Ainda de acordo com os autores, ela também pode ser definida como o modelo de valores e crenças compartilhados, representando a estrutura mais profunda das organizações. Para Castillo, Heredia e Cumbá (2021), a cultura organizacional se caracteriza por condicionar o comportamento, impedindo ou favorecendo as mudanças na organização.

A função da cultura organizacional é orientar o comportamento para ações adequadas à organização e aos seus objetivos. Assim, a cultura da organização não é abstrata, mas real e importante para o alcance dos objetivos. E, a partir do seu conhecimento, os elementos intrínsecos ao comportamento das pessoas e das funções que elas fazem e como fazem podem ser aperfeiçoados (CASTILLO; HEREDIA; CUMBÁ, 2021). A cultura organizacional descreve o ambiente em que as pessoas trabalham e a influência que tem sobre como pensam, agem e vivenciam o trabalho. As culturas podem diferir significativamente dentro e entre organizações, elas podem trazer à tona o que há de melhor nas pessoas e criar ambientes excelentes para as pessoas trabalharem, ou podem trazer à tona o que há de pior nas pessoas e criar ambientes disfuncionais cheios de estresse e tensão (WARRICK, 2017).

Geralmente, a cultura organizacional se refere aos valores organizacionais comunicados por meio de normas, artefatos e observados em padrões de comportamento. Os objetivos intrínsecos aos valores permitem estabelecer princípios sociais ou filosofias que orientam comportamentos e estabelecem uma ampla estrutura para rotinas e práticas organizacionais. Os valores, portanto, fornecem um mecanismo sutil por meio do qual a alta administração pode exercer influência. Ao enfatizar certos valores e ao construir normas correspondentes para

comportamentos esperados, os gerentes podem começar a construir uma cultura organizacional que tenha uma influência poderosa e convincente sobre o comportamento dos funcionários (HOGAN; COOTE, 2014).

2.4 Cultura organizacional nas universidades

Castillo, Heredia e Cumbá (2021) expõem que o estudo da cultura organizacional em instituições de ensino, não tem tido o mesmo nível de desenvolvimento de contribuições significativas para identificar os elementos culturais que prevalecem neste tipo de instituições. Eles também destacam que a cultura organizacional permite às universidades sua sobrevivência e adaptação ao meio em que se encontram, promovendo e garantindo as mudanças necessárias. E concluem que para que haja um processo de melhoria contínua no fortalecimento de sua cultura, é necessário traçar estratégias institucionais que promovam o seu desenvolvimento.

As características das universidades sugerem que elas exibem uma alta frequência de interação social, resultando no desenvolvimento de uma cultura organizacional altamente específica. A cultura é vista como os valores e crenças daqueles que são associados às universidades, como: administradores, professores, alunos, membros do conselho e equipe de apoio, desenvolvidos em um processo histórico e transmitidos pelo uso de linguagem e símbolos, o efeito desses valores e crenças na tomada de decisão nas universidades é relevante (BARTELL, 2003). Ao analisar a formação e desenvolvimento da cultura organizacional em universidades, pode-se observar que este fenômeno adquire singularidade, devido ao entendimento da função formativa que essas instituições têm na preservação, desenvolvimento e difusão da cultura para a sociedade (CASTILLO; HEREDIA; CUMBÁ, 2021).

Compreender a cultura universitária torna a análise das estruturas e processos de gestão mais compreensível. Práticas de tomada de decisão e planejamento podem ser explicadas em um nível mais amplo e os desafios de gestão podem ser identificados, uma vez que as universidades são organizações complexas com estrutura pouco formalizada e mecanismos de controle fracos, a cultura universitária precisa de atenção especial (SPORN, 1996). Uma compreensão da universidade por meio de sua cultura pode facilitar a análise da estrutura e dos processos de gestão a fim de implementar suas estratégias (BARTELL, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa que, de acordo com Lara e Molina (2011), é um tipo de pesquisa que possui atividades de investigação que se apresentam de forma específica. A pesquisa qualitativa é utilizada para responder questões que são muito específicas e trabalha com uma realidade que não pode ser apenas quantificada. Além disso, ela também corresponde a relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos apenas a operações variáveis (MINAYO, 2003).

O método utilizado para a realização desta pesquisa foi a revisão integrativa. Greenhalgh (1997, p. 672) define a revisão integrativa como “uma síntese de estudos primários que contém objetivos, materiais e métodos claramente explicitados e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reprodutível”. Esse método de pesquisa é utilizado, cada vez mais recorrentemente, para obter evidências e dar suporte ao aumento das intervenções e informações científicas sobre um determinado assunto (BOTELHO, CUNHA; MACEDO, 2011). Esse tipo de revisão também resume o passado da literatura empírica ou teórica do assunto, fornecendo uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular e gerando conclusões gerais a partir de muitos estudos sobre o tema (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; BROOME, 2006).

A revisão integrativa foi executada em seis etapas, sendo elas, a identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; categorização dos estudos

selecionados; análise e interpretação dos resultados; e apresentação da revisão/síntese do conhecimento. A descrição detalhada de cada uma das etapas pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1: Etapas detalhadas da revisão integrativa

Etapas	Descrição
Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa	Definição do problema; Formulação de uma pergunta de pesquisa; Definição da estratégia de busca; Definição dos descritores; Definição das bases de dados.
Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão	Uso das bases de dados; Busca dos estudos com base nos critérios de inclusão e exclusão.
Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados	Leitura do resumo, palavras-chave e título das publicações; Organização dos estudos pré selecionados; Identificação dos estudos selecionados.
Categorização dos estudos selecionados	Elaboração e uso da matriz de síntese; Categorização e análise das informações; Formação de uma biblioteca individual; Análise crítica dos estudos selecionados.
Análise e interpretação dos resultados	Discussão dos resultados.
Apresentação da revisão/síntese do conhecimento	Criação de um documento que descreva detalhadamente a revisão; Propostas para estudos futuros.

Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

3.1 Procedimentos de coleta de dados

Os dados coletados são secundários e foram coletados na base de dados da *Web of Science*. A escolha de trabalhos somente da *Web of Science* se deu por razão dessa ser uma base de dados que contém as publicações mais influentes e prestigiosas em todo o mundo e que, por isso, é considerado o banco de dados mais confiável para estudar a literatura em diversos campos (CHEN et al., 2018).

Nesse sentido, a pesquisa foi feita com a seguinte string de busca, $TS = (organizational_culture) AND TS = (higher_education OR university_graduate)$. Nessa primeira busca foram encontrados 399 trabalhos sobre o tema estudado nesta pesquisa. Em um segundo momento alguns filtros foram aplicados para que fosse possível selecionar artigos que estivessem, realmente, de acordo com a pesquisa. Então, foram aplicados os filtros de tipos de documentos, selecionando somente artigos e artigos de revisão, após também foi aplicado um filtro para delimitação do período, sendo incluídos somente os trabalhos que foram publicados entre 2017 e 2021, a escolha desse período se deu para que a pesquisa fosse desenvolvida com trabalhos mais recentes, já que se acredita que a cultura de uma organização pode sofrer alterações com o passar do tempo, e que para estudar suas características é preciso se atentar também ao período que está sendo analisado. Após os filtros, o banco de dados foi composto por um total de 182 trabalhos, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2: Quantidade de trabalhos no banco de dados após filtragem inicial

Organizational Culture	AND	Higher education OR University Graduate	Tipo de documentos	Delimitação do período (2017-2021)
-------------------------------	------------	--	---------------------------	---

399	280	182
-----	-----	-----

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Em seguida, foi feita a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de cada um desses 182 artigos pré-selecionados, com a intenção de identificar quais, realmente, poderiam compor a base de dados. Após a filtragem desses tópicos do trabalho, o último filtro aplicado foi a realização da leitura completa dos artigos. Pela falta de acesso a 05 trabalhos, foi realizada a leitura dos resumos de 25 trabalhos, dos quais 13 permaneceram e fizeram parte do banco de dados da pesquisa, como consta no Quadro 3.

Quadro 3: Alinhamento quanto à análise por meio da leitura dos artigos

Trabalhos anteriores no banco de dados	Leitura do título	Leitura do resumo	Leitura integral do artigo
182	73	30	13

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

3.2 Procedimentos de análise de dados

Para a realização da análise de dados, foram desenvolvidas as três últimas etapas do processo de análise integrativa, a categorização dos estudos selecionados; a análise e interpretação dos resultados; a apresentação da revisão/síntese do conhecimento (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Para a etapa de categorização dos estudos, foram analisados os contextos em que cada trabalho estava inserido. Na etapa de análise e interpretação dos resultados, as informações das 13 pesquisas do banco de dados foram classificadas em duas principais categorias: processo de estudo e a cultura organizacional na universidade. E finalmente, na etapa de revisão/síntese do conhecimento, foram propostas discussões acerca dos conteúdos dos trabalhos do banco de dados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados, os dados coletados a partir dos artigos no banco de dados foram divididos em duas categorias distintas. A primeira delas tratou do desenvolvimento das pesquisas sobre cultura organizacional, indicando como os autores desenvolveram seus trabalhos, quais instrumentos utilizaram e como analisaram seus dados, enquanto a segunda categoria pretende apresentar como a cultura organizacional se estabelece nas organizações de ensino, mostrando quais dimensões de cultura são citadas mais vezes e como a cultura organizacional pode interferir no desempenho dos funcionários. Os 13 trabalhos selecionados para compor o banco de dados desta pesquisa após a aplicação de todos os filtros, podem ser analisados no Quadro 4.

Quadro 4 – Título, autoria, ano e veículo de publicação

ID	Título	Autoria	Ano	Veículo de publicação
1	Assessment of organizational culture of enterprise university by the model the cube double C of R. Goffi and G. Jones's	Mkrtychyan, GA; Isaeva, OM	2017	Social psychology and Society
2	Preliminary identification of organizational culture styles in the process of strategic planning: employee perception	Ozturk, AO; Tetik, E	2021	Journal of Mehmet Akif Ersoy university economics and

	in the Turkish public higher education			administrative sciences faculty
3	Everything changes? A repeated cross-sectional study of organizational culture in the public sector	Chandler, N; Heidrich, B; Kasa, R	2017	Evidence-based HRM-A global forum for empirical scholarship
4	Exploring the organizational culture of higher education institutions in Vietnam from faculty's perspective: A case study	Thien, NH	2020	Journal of international and comparative education
5	Organizational culture and competitive intelligence in a higher education institution of northern Mexico	Moreno, AE; Terrazas, CPJ; Gaggiotti, H	2018	NOESIS – Revista de ciencias sociales y humanidades
6	Organizational culture and technology-infused management in higher education: theoretical and empirical aspects	Boichuk, PM; Fast, OL	2017	Information technologies and learning tools
7	Organizational culture in public and non-public higher education institutions in Poland: A study based on Cameron and Quinn's model	Debski, M; Cieciora, M; Pietrzak, P; Bolkunow, W	2020	Human systems management
8	Organizational culture type in Turkish universities using OCAI: Perceptions of students	Caliskan, A; Zhu, C	2019	Journal of education culture and society
9	Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions	Santos, JVD; Goncalves, G	2018	Journal of work and organizational psychology – Revista de psicologia del trabajo y de las organizaciones
10	Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy	Desselle, SP; Raja, L; Andrews, B; Lui, J	2018	Currents in pharmacy teaching and learning
11	Roles of organizational politics in linking organizational culture and employees performance in higher education of Pakistan	Khan, SU; Khan, AS	2019	International transaction journal of engineering management & applied sciences & technologies
12	The influence of organizational culture on the performance of employees at university of Mercu Buana	Pawirosumarto, S; Setyadi, A; Khumaedi, E	2017	International journal of law and management

13	Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance	Kose, MF; Korkmaz, M	2019	Higher education research & development
----	---	-------------------------	------	---

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Dos trabalhos incluídos no banco de dados desta pesquisa, alguns possuíam contextos bem específicos, enquanto outros tratavam do tema de uma maneira mais geral ou sem identificar o local ou a circunstância em que a pesquisa foi desenvolvida. Naqueles trabalhos onde o contexto foi apresentado, alguns autores citaram os países no qual a pesquisa ocorreu, outros trouxeram os nomes das instituições que foram analisadas e outros ainda divulgaram aspectos mais característicos, como as conexões feitas entre a cultura organizacional e o desempenho dos funcionários; a cultura organizacional da instituição na perspectiva de seus estudantes; e a identificação de fatores externos que podem influenciar a cultura. Todos esses aspectos individuais de cada trabalho interferiram nos resultados que os autores encontraram. O mesmo ocorreu com relação à localização da pesquisa, já que países diferentes possuem realidades educacionais diferentes que vão interferir na maneira como a cultura organizacional se desenvolve nesses ambientes.

Em relação às particularidades de cada instituição de ensino superior estudada, pode-se observar que os artigos 1, 6, 7, 8, 10, e 13 (MKRTYCHYAN; ISAEVA, 2017; CHANDLER; HEIDRICH; KASA, 2017; BOICHUK; FAST, 2017; DEBSKI et al., 2020; CALISKAN; ZHU, 2019; DESSELLE et al., 2018; PAWIROSUMARTO; SETYADI; KHUMAEDI, 2017; KOSE; KORKMAZ, 2019) apresentam de forma mais clara as universidades estudadas. Em alguns trabalhos é apresentado o nome da instituição de ensino, enquanto em outros é apenas citado quais os principais aspectos da universidade, mas sem apontar qual o nome da instituição, como pode-se observar na Quadro 5.

Quadro 5 – Universidades estudadas

ID	Universidades estudadas
1	Universidade empreendedora
3	Budapest Business School (BBS)
6	Lutsk Pedagogical College
7	Universidades públicas X Universidades não públicas
8	Perspectiva de quatro diferentes universidades
10	Faculdade de farmácia
12	Universidade de Mercur Buana
13	Perspectiva de quatro diferentes universidades localizadas na região de Ancara

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Também foram identificadas características regionais, ou seja, algumas instituições de ensino superior estavam inseridas em países específicos, como é o caso dos trabalhos 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11 e 13 (OZTURK; TETIK, 2021; CHANDLER; HEIDRICH; KASA, 2017; THEIN, 2020; MORENO; TERRAZAS; GAGGIOTTI, 2018; DEBSKI et al., 2020; CALISKAN; ZHU, 2019; SANTOS; GONÇALVES, 2018; DESSELLE et al., 2018; KHAN; KHAN, 2019; KOSE; KORKMAZ, 2019), no Quadro 6 é possível identificar em quais países essas pesquisas foram desenvolvidas.

Quadro 6 – Países onde as universidades estão inseridas.

ID	Países
2; 8; 13	Turquia
3	Hungria
4	Vietnam
5	México
6	Polônia
9	Portugal
10	Estados Unidos
11	Paquistão

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Em alguns dos trabalhos a cultura organizacional não foi analisada de forma individual, mas por meio da relação que mantém com outros aspectos da organização. Nos trabalhos de Ozturk e Tetik (2021) e de Chandler, Heidrich e Kasa (2017), a cultura organizacional foi investigada em conjunto com a mudança organizacional, onde os autores visavam identificar até que ponto a cultura estabelecida na instituição estava preparada para passar por um processo de mudança. Caliskan e Zhu (2019) assumiram uma perspectiva diferente de todos os outros autores, analisando a cultura organizacional sob a perspectiva dos discentes da universidade estudada. Já Santos e Gonçalves (2018), Khan e Khan (2019), Pawirosumarto, Setyadi e Khumaedi (2017), e Kose e Korkmaz (2019) verificaram qual o impacto da cultura organizacional sobre o desempenho dos funcionários da instituição.

Apesar de estarem incluídos em contextos específicos, as informações coletadas foram organizadas a partir de duas categorias distintas. A primeira categoria, *processo de avaliação da cultura organizacional*, evidenciou como os autores dos trabalhos estudaram a cultura, ou seja, quais instrumentos eles utilizaram, quais ferramentas aplicaram e como analisaram os dados, essa categoria apoiou a análise dos resultados desta pesquisa, pois foi por meio dela que foi possível a identificação dos tipos de culturas e suas respectivas características. Já a segunda categoria, *a cultura organizacional nas instituições de ensino superior*, apontou como a cultura organizacional ocorre e se organiza dentro das universidades, apresentando suas principais características e como ela pode apoiar o desempenho dos funcionários e os processos de mudança organizacional.

4.1 Processo de avaliação da cultura organizacional

O método mais utilizado para análise da cultura organizacional foi o Instrumento para Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), presente nas pesquisas 2, 3, 5, 6, 7, 8 e 13 (OZTURK; TETIK, 2021; CHANDLER; HEIDRICH; KASA, 2017; MORENO; TERRAZAS; GAGGIOTTI, 2018; BOICHUK; FAST, 2017; DEBSKI et al., 2020; CALISKAN; ZHU, 2019; KOSE; KORKMAZ, 2019). Esse instrumento foi desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) e divide a cultura em quatro diferentes modelos: hierarquia, clã, adhocracia e mercado, no qual a hierarquia é uma cultura com maior foco interno e mais estabilidade e controle; o clã é uma cultura que também possui maior foco interno, mas com flexibilidade e discrição; a adhocracia é uma cultura que se caracteriza por ter foco externo também combinado com flexibilidade e discrição; e o mercado é uma cultura que tem foco externo, mas combinado com estabilidade e controle. As características mais específicas de cada um dos tipos de cultura identificados pelo modelo de Cameron e Quinn (1999) podem ser melhor observadas a partir do Quadro 7.

Quadro 7 – Dimensões do instrumento de avaliação da cultura organizacional (OCAI)

	CLÃ	ADHOCRACIA	MERCADO	HIERARQUIA
Característica dominante	Organizado como família	Dinâmico, assume riscos e empreendedor	Orientado para os produtos e funcionários	Formal, estruturada em procedimentos
Liderança	Mentores facilitadores	Empreendedores, inovadores e tomadores de riscos	Produtores, difíceis e competidores	Coordenadores, organizadores e eficientes
Administração de empregados	Equipe, consenso e participação	Riscos individuais, inovação e flexibilidade	Competitividade, difícil manuseio, objetivos, direção e realização	Controle cuidadoso de desempenho, posição e previsibilidade
Coesão	Lealdade mútua e confiança	Orientado para a inovação e desenvolvimento	Ênfase na produção e acompanhamento de metas	Regras formais e política
Ênfase estratégica	Desenvolvimento humano, alta confiança, abertura e participação	Aquisição de novos recursos e novos desafios	Ações competitivas	Permanência e estabilidade
Crítérios de sucesso	Desenvolvimento de RH, trabalho em equipe e foco nas pessoas	Produtos novos e únicos	Compartilhamento de mercado	Eficiência (baixo custo, agendamento constante)

Fonte: Adaptado Cameron e Quinn (2006).

A aplicação dessa técnica OCAI fornece uma compreensão mais detalhada da composição cultural da organização estudada, além disso, também sustenta a produção de um mapa do tipo de cultura dominante e complementar dentro da instituição (CALISKAN; ZHU, 2019; CAMERON; QUINN, 1999).

Outro método utilizado no estudo da cultura organizacional foi aplicado por Mkrtychyan e Isaeva (2017) em seu trabalho e é o modelo de R. Goffey e G. Jones (2003). Essa técnica é realizada em três fases, na primeira ocorre a avaliação preliminar da cultura organizacional baseada em observação, na segunda é feito o diagnóstico do tipo de cultura usando um questionário que consiste em 23 declarações, por meio desse questionário é medido as escalas de solidariedade e socialidade, e na terceira etapa é feito uma avaliação positiva ou negativa da cultura organizacional estudada.

Já Santos e Gonçalves (2018) aplicaram em sua pesquisa a primeira pesquisa unificada da cultura organizacional – FOCUS. Essa ferramenta é dividida em duas seções, na primeira é feita a descrição da natureza e dos aspectos comportamentais do clima organizacional da instituição estudada, e na segunda, baseada nas informações coletadas na primeira seção, é feita uma lista com 35 características de valor em relação às orientações da cultura organizacional, essa lista é avaliada dentro de uma escala de seis pontos que varia de 1 (nem um pouco) a 6 (muito).

Todos esses tipos de procedimentos diferentes foram empregados com um único objetivo, identificar como a cultura organizacional ocorre nas instituições de ensino superior. Suas aplicações permitiram uma ampla compreensão sobre o tema abordado para estudo nesta pesquisa, além de possibilitarem o entendimento da importância da cultura dentro dos diferentes tipos de organização, abrangendo as relações que ela mantém com o desempenho dos funcionários e com as possíveis mudanças organizacionais.

4.2 A cultura organizacional nas instituições de ensino superior

As instituições de ensino superior aqui estudadas, em sua maioria, tratam de universidades fundadas há um maior período de tempo. Nesse sentido, elas possuem culturas organizacionais já estabelecidas e com características claras, o que facilita o estudo desse conceito nessas instituições. Porém, esse contexto traz aspectos que precisam ser refletidos pela sua gestão em busca de resultados mais prósperos e um desenvolvimento mais avançado da universidade.

4.2.1 A cultura organizacional nas universidades

No desenvolvimento desta pesquisa foi possível observar que as universidades incluídas no banco de dados possuíam um tipo de cultura organizacional de longo prazo. A partir da utilização do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), foi identificado que esse modelo é a cultura hierárquica. A cultura voltada para hierarquia possui algumas características específicas que foram identificadas nas universidades onde ela é praticada com maior ênfase. Nesses ambientes, a cultura se concentra na integração interna de seus funcionários, buscando manter o controle, a ordem e a estabilidade (OZTURK; TETIK, 2021), para isso elas possuem características dominantes e critérios que devem ser seguidos pelos funcionários e servidores que pretendem alcançar o sucesso (CALISKAN; ZHU, 2019). Nessas instituições, existe uma necessidade muito forte dos colaboradores de preservar as tradições da organização (CHANDLER; HEIDRICH; KASA, 2017), por essas tradições terem grande atenção, elas possuem mitos e rituais que estão enraizados no corpo docente (DEBSKI et al., 2020), e por estarem inseridos tão profundamente nas tradições e rituais existentes na universidade, os funcionários e servidores acabam criando uma resistência a mudanças (MKRTYCHYAN; ISAEVA, 2017).

Nessas organizações, as lideranças são reconhecidas pela autoridade e possuem uma clara hierarquia de cima pra baixo, onde o reitor se comunica com liderados nomeados e esses líderes se comunicam com suas equipes por meio de documentos e reuniões oficiais (THIEN, 2020). Essas lideranças também são bastantes conservadoras e baseiam todas as suas ações em regras formais (DEBSKI et al., 2020), com ênfase na estratégia (CALISKAN; ZHU, 2019), o que faz com que seus líderes sejam considerados fundamentais, pois serão eles que vão gerenciar e controlar as situações de risco, garantindo o bom desempenho da organização (DESSELLE et al., 2018; KHAN; KHAN, 2019). Também é observado que na cultura hierárquica existe pouca diversidade na gestão, já que os funcionários que mais se sentem representados são aqueles de cor branca e do sexo masculino (CHANDLER; HEIDRICH; KASA, 2017).

A cultura de clã também foi citada durante a realização da pesquisa. Esse tipo de cultura nas organizações tem uma grande demanda por mudanças, mas para que elas sejam aplicadas, os funcionários e servidores acreditam que é necessário estratégias para a condução desse processo. As instituições onde ela é empregada, possuem lideranças proativas, que sempre vão agir de acordo com as necessidades e vontades do grupo, e não de acordo com seus objetivos individuais (MORENO; TERRAZAS; GAGGIOTTI, 2018). Somente uma universidade foi identificada como cultura de clã nesta pesquisa (MORENO; TERRAZAS; GAGGIOTTI, 2018), mas em outras instituições como as citadas no trabalho de Ozturk e Tetik (2021) e de Chandler, Heidrich e Kasa (2017), é possível observar um grande interesse em implementar esse tipo de cultura.

Nas universidades estudadas por Morena, Terrazas e Gaggiotti (2018), Boichuk e Fast (2017), Desselle et al. (2018) e Kose e Korkmaz (2019), existe a predominância de uma cultura de mercado, esses ambientes possuem foco na competição, flexibilidade, mobilidade e produtividade e, por isso, o local de trabalho é orientado para resultados e seus líderes são duros, exigentes e concorrentes. Por se tratar de um ambiente muito competitivo, a universidade fornece infraestrutura e assume riscos para o desenvolvimento da competitividade, essa

característica cria nos funcionários uma forte relação com medidas de eficácia profissional, pois um quer sempre se sobressair sobre o outro.

4.2.2 Cultura organizacional associada como desempenho de funcionários

Alguns trabalhos buscaram compreender se a cultura organizacional pode, de alguma forma, influenciar no desempenho dos funcionários da organização. De uma maneira ampla, os autores observaram que a cultura pode dispor de grande influência no desempenho dos indivíduos das instituições de ensino superior. Essa influência pode ocorrer de várias maneiras e em várias situações. Para análise dessa relação, os autores apresentam perspectivas diferentes, mas que vão ao encontro com o contexto da universidade apresentada em seus respectivos trabalhos.

Santos e Gonçalves (2018) observaram que as associações e explicações advindas da cultura organizacional vão contribuir em todas as outras variáveis da dinâmica organizacional, inclusive no desempenho de colaboradores. Na instituição apresentada pelos autores, a cultura tem repercussão no desempenho dos funcionários por meio de suas características humanas, que são voltadas para desenvolver a eficiência e o desempenho organizacional, o que permite um aumento de performance nos indivíduos.

A universidade da pesquisa de Desselle et al. (2018) possui uma cultura orientada para a realização. Nesse sentido, a mesma aloca recompensas organizacionais, elogia o bom desempenho e promove um programa de promoção de profissionalismo que premeia os funcionários com melhores resultados. Todos esses aspectos despertam no indivíduo uma vontade de ser melhor, o que, conseqüentemente, aumenta seus desempenhos individuais.

Já Khan e Khan (2019) trazem a cultura organizacional relacionada com a política organizacional e o impacto desses dois elementos em conjunto no desempenho dos funcionários e servidores. Os autores observaram que o que mais gera impacto no desempenho dos docentes é o desenvolvimento de uma cultura forte, com normas e valores institucionais e que possua políticas ativas relacionadas ao interesse pessoal desses profissionais, pois assim, eles terão a chance de obter premiações que realmente sejam de seu interesse, o que aumentará seu desempenho.

Pawirosumarto, Setyadi e Khumaedi (2017) observaram a influência positiva e significativa da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores por meio do envolvimento que eles tinham com a organização. Quanto mais envolvido o docente seja com atividades da universidade que não sejam somente relacionadas à docência, maior é o nível de desempenho desses funcionários e servidores, pois eles se sentem mais parte da organização. Nesse sentido, uma forma da instituição desenvolver esse sentimento de pertencimento é a criação de trabalhos em equipe e a possibilidade de desenvolvimento do indivíduo dentro da organização.

No trabalho de Kose e Korkmaz (2019), os autores também observaram uma relação significativa e positiva entre o desempenho acadêmico dos funcionários e a cultura organizacional. Nesse ambiente, essa relação é observada por meio das medidas de eficácia profissional incorporadas pela instituição. Além disso, os indivíduos dessa organização possuem uma conexão com suas carreiras e seu emprego, o que aumenta o seu desempenho ao buscar sempre uma melhor posição.

5 Considerações finais

A cultura organizacional é parte importante e está presente em todas as organizações, ela pode influenciar no dia a dia, nas relações entre funcionários e até mesmo no seu desempenho dentro desse ambiente. Seu desenvolvimento e suas características estão diretamente associados com os valores e com a maneira como a instituição se organiza e pode depender de um grande número de fatores até ser estabelecida. Por esse motivo sua implantação é demorada e uma

organização pode levar anos até ter uma cultura bem definida, isso acontece pois esse é um conceito que está em constantes mudanças.

Cada novo funcionário inserido na instituição trará suas vivências e experiências pessoais que podem influenciar diretamente no tipo de cultura que será estabelecido ali, dessa forma, a cultura no campus irá corresponder às mudanças e conexões que ocorrem nesse ambiente (MKRTYCHYAN; ISAEVA, 2017). Essa é uma realidade muito comum em organizações que ainda estão se estabelecendo. Aquelas que já possuem um maior tempo de criação, costumam ter culturas padrões que são seguidas pelos antigos e novos funcionários. Nesses ambientes, realizar mudanças se torna um grande desafio, pois a cultura já está enraizada.

O objetivo inicial desta pesquisa foi responder como a cultura organizacional ocorre e se organiza dentro das instituições de ensino superior. Para atingir esse objetivo, dividiu-se os dados encontrados por meio da busca na base de dados da *Web of Science* em duas categorias: *processo de avaliação da cultura organizacional* e *a cultura organizacional nas instituições de ensino superior*.

Na primeira categoria identificou-se como os autores das pesquisas sobre cultura organizacional nas universidades se organizaram para realizá-las. Nesse sentido, observou-se seus processos de estudos, os instrumentos utilizados, as técnicas de análise e tabulação dos resultados. Percebeu-se que o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (1999) foi o mais utilizado. Por meio dele, foi possível identificar o tipo de cultura predominante na organização e sua caracterização em quatro modelos diferentes: hierarquia, clã, adhocracia e mercado.

A partir dessa investigação com o método OCAI, na segunda categoria de análise dos dados, observou-se que a cultura hierárquica é a mais predominante nas instituições de ensino superior. Esses ambientes possuem uma hierarquia rígida com ênfase nas normas e valores das universidades, os funcionários e servidores tem grande apego às tradições da organização, possuindo rituais e mitos específicos que são sempre realizados. As lideranças são rígidas e sua comunicação com os docentes é sempre feita de cima pra baixo. Por todas essas características, os indivíduos inseridos nesse tipo de universidade possuem grande adversidade à mudança.

Foi identificado também o quanto a cultura organizacional pode influenciar no desempenho individual dos docentes. Inseridos em instituições voltadas para a produtividade e competitividade, os docentes se sentem mais motivados a produzir, pois percebem o apoio da universidade para isso. Nesse sentido, em ambientes que desenvolvem características voltadas para o desenvolvimento dos profissionais, eles se sentem vistos pela universidade e se sentem importantes, que são aspectos que, conseqüentemente, aumentam sua produtividade.

Portanto, é possível observar que a cultura organizacional está presente em todas as universidades. Os aspectos individuais de cada instituição vão apoiar o desenvolvimento do tipo de cultura que se sobressai, permitindo a identificação das características de cada cultura, compreendendo a relação que os funcionários têm com a cultura e como ela afeta o cotidiano da universidade e o desempenho dos docentes inseridos nesse contexto. Além disso, a cultura organizacional também influencia nos valores da organização e de seus funcionários, nas regras e nas normas estabelecidas por suas lideranças e nas tradições que foram criadas e são seguidas por seus colaboradores com o passar do tempo.

Desse modo, o estudo da cultura organizacional é de grande importância para o entendimento das instituições de ensino superior. Uma cultura pode influenciar todos os aspectos da universidade, seja na sua relação com agentes internos e externos, na sua forma de trabalho, nas suas regras, ou desempenho de seus colaboradores. Estudar a cultura organizacional então, é uma forma de compreender todos os aspectos que englobam o desenvolvimento de uma universidade, como ela se organiza e como estabelece suas relações.

Como pesquisa futura, sugere-se o desenvolvimento do tema em uma perspectiva regional. Foram observados os contextos de muitos países diferentes nesta pesquisa, mas não

foi encontrado trabalhos que tratassem diretamente da cultura organizacional nas instituições de ensino superior do Brasil. Nesse sentido, sugere-se o desenvolvimento desta pesquisa voltada para a realidade educacional brasileira, identificando os tipos de cultura encontrados nas universidades federais e seus principais aspectos e características.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau. v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002.

BARTELL, M. Internationalization of universities: A university culture-based framework. **Higher Education**. v. 45, n. 1, p. 43-70, 2003.

BOICHUK, P.; FAST, O. Organizational culture and technology infused management in higher education: Theoretical and empirical aspects. **Information technologies and learning tools**. v. 61, n. 5, p. 219-232, 2017.

BOTELHO, L.; CUNHA, C.; MACEDO, M. O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**. v. 5, n. 11, p. 121, 2011.

BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. **Revisão sistemática e meta-análise**. 2006.

CALISKAN, A.; ZHU, C. Organizational culture type in Turkish universities using OCAI: Perceptions of students. **Journal of education culture and society**. n. 2, 2019.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 1º edition. Reading: Addison-Wesley, 1999.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CASTILLO, A.; HEREDIA, R.; CUMBÁ, P. The organizational culture in the improvement of the management process of higher education institutions. **EduSol**. Guantánamo. v. 20, n. 73, p. 1-12, 2020.

CHANDLER, N., HEIDRICH, B., KASA, R. Everything changes? A repeated cross-sectional study of organizational culture in the public sector. **Evidence-based HRM**. v. 5, n. 3, p. 283-296, 2017.

CHEN, J., SU, Y., SI, H., & CHEN, J. Managerial areas of construction and demolition waste: A scientometric review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**. v. 15, n. 11, 2018.

DEBSKI, M.; CIECIORA, M.; PIETRZAK, P.; BOLKUNOW, W. Organizational culture in public and non-public higher education institutions in Poland: a study based on Cameron and Quinn's model. **Human systems management**. v. 39, n. 3, p. 345-355, 2020.

DESSELLE, S.; RAJA, L.; ANDREWS, B.; LUI, J. Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. **Currents in pharmacy teaching and learning**. v. 10, n. 4, p. 403-412, 2018.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of organizations**. New York: Free Press, 1961.

GOFFEEY, R.; JONES, G. **The character of corporation: How your company's culture can make or break your business**. 2ª Edição, London: Profile Books, p. 1-256, 2003.

GREENHALGH, T. Papers that summarize other papers (systematic review and meta-analyses). **British Medical Journal**. London. v. 315, n. 7109, p. 672-675, 1997.

HANSEN, H.; LIND, J.; STAGE, A. Changing managerial roles in Danish universities. **Science and Public Policy**. v. 47, n. 4, p. 447-457, 2020.

HOGAN, S.; COOTE, L. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**. v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

KHAN, S.; KHAN, A. Roles of organizational politics in linking organizational culture and employees performance in higher education of Pakistan. **International transaction journal of engineering, management and applied sciences and technologies**. v. 10, n. 15, p. 1-17, 2019.

KOSE, M.; KORKMAZ, M. Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance. **Higher education research and development**. v. 38, n. 6, p. 1-14, 2019.

KRÜCKEN, G. Multiple competitions in higher education: a conceptual approach. **Innovation: Organization and Management**, 23, n. 2, p. 163-181, 2021.

LARA, A.; MOLINA, A. In: **Pesquisa qualitativa: Apontamentos, conceitos e tipologias**. Metodologia e técnicas de pesquisa nas áreas de ciências humanas. Maringá: EDUEM, 2011.

LOPES, L.; BERNARDES, F. **Estruturas administrativas das universidades brasileiras**. São Paulo. SEMEAD, p. 1-13, 2005.

LUEG, K.; GRAF, A. The organization of higher education: An overview of sociological research into universities as organizations. **Edward Elgar Handbook on the Sociology of Organizations**, 2021.

MINAYO, M. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MKRTYCHYAN, G.; ISAEVA, O. Assessment of organizational culture of enterprise university by the model "The cube double c" of R. Goffi and G. Jones's. **Social Psychology and Society**. v. 8, n. 2, p. 21-34, 2017.

MORENO, A.; TERRAZA, C.; GAGGIOTTI, H. Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. **Revista de Ciencias Sociales y Humanidades**. v. 27, n. 53-2, p. 34-60, 2018.

OZTURK, A.; TETIK, G. Preliminary identification of organizational culture styles in the process of strategic planning: Employee perception in the Turkish public higher education. **Journal of Mehmet Akif Ersoy university faculty of economics and administrative sciences**. v. 8, n. 1, p. 231-255, 2021.

PAWIROSUMARTO, S.; SETYADI, A.; KHUMAEDI, E. The influence of organizational culture on the performance of employees at university of Mercu Buana. **International journal of law and management**. v. 59, n. 6, p. 1-16, 2017.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. A Complexidade do Processo Decisório em Universidades. **Coloquio internacional sobre gestión universitaria em américa del sur**. Buenos Aires. v. 3, n. 7, 2003.

SANTOS, J.; GONÇALVES, G. Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. **Journal of work and organizational psychology**. v. 34, n. 1, p. 38-45, 2018.

SANTOS, E.; OLIVEIRA, T. **A universidade como organização: Uma abordagem sob o ponto de vista da efetividade**. Repositório Universidade Federal de Santa Catarina. 2012.

SANTOS, L. *et al.* A relevância do clima organizacional nas organizações. **Research, Society and Development**, 10, n. 4, p. 3141-3147, 2021.

SCHEIN, E. **La cultura empresarial e el liderazgo**. Una visión dinámica. La Habana: Félix Varela, 2009.

SEEBER, M.; *et al.* European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations. **Public Management Review**. v. 17, n. 10, p. 1444-1474, 2015.

SPORN, B. Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. **Higher Education**. v. 32, n. 1, p. 41-61, 1996.

THIEN, N. Exploring the organizational culture of higher education institutions in Vietnam from faculty's perspective: a case study. **Journal of international and comparative education**. v. 9, n. 2, p. 59-76, 2020.

WARRICK, D. D. What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**. v. 60, n. 3, p. 395-404, 2017.

WHITLEY, R.; GLÄSER, J. The Impact of Institutional Reforms on the Nature of Universities as Organisations. **Emerald Group Publishing Limited**. Bingley. v. 42. p. 19 – 49. 2014.

WILBERT, A.; CRUZ, H. **Cultura e clima organizacional: Uma análise na empresa novo trigo de Balneário Camboriú**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.