

Cultura organizacional nas universidades: Uma revisão integrativa

Iasmin Ribeiro Diniz¹

Nísia Maria Nascimento²

José de Arimatéia Dias Valadão³

Resumo

As universidades podem ser compreendidas como organizações que possuem estruturas administrativas, metas a cumprir e recursos para gerenciar. O conceito de cultura organizacional está presente na grande maioria das organizações, porém, ainda assim, ele não é amplamente estudado na perspectiva das universidades. Observando essa lacuna de pesquisa, este artigo teve como objetivo compreender como a literatura científica tem evidenciado o desenvolvimento da cultura organizacional nas instituições de ensino superior. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa na plataforma da *Web of Science*. Nos resultados, foi identificado que o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) é o método mais utilizado para pesquisar a cultura organizacional em universidades. Os aspectos individuais de cada instituição apoiam o desenvolvimento do tipo de cultura que se sobressai, permitindo a identificação das características de cada cultura, a compreensão da sua relação com os funcionários e como afeta o cotidiano da universidade e o desempenho dos docentes. A cultura organizacional também influencia os valores da organização e de seus funcionários, as regras e normas estabelecidas por suas lideranças, e as tradições criadas e seguidas por seus colaboradores.

Palavras-Chave: Cultura organizacional; Instituição de Ensino Superior; Universidades; Revisão Integrativa.

1. Introdução

As organizações podem surgir de diferentes modos e com diferentes estruturas, e são compreendidas como um agrupamento de indivíduos que trabalham em torno de um objetivo específico (Santos; Oliveira, 2012). Elas se organizam sob uma hierarquia de autoridades, utilizam regras e normas administrativas e distribuem tarefas especializadas entre seus membros (Andrade, 2002), tendo uma natureza dinâmica e estruturas flexíveis e estáveis (Wilbert; Cruz, 2014). As universidades se enquadram nesses aspectos, podendo ser

¹ Mestrado em Administração; Universidade Federal de Lavras – UFLA, Lavras, Minas Gerais, Brasil; iasminrd@hotmail.com.

² Mestrado em Administração; Universidade Federal de Lavras – UFLA, Lavras, Minas Gerais, Brasil; nisianascimento22@gmail.com

³ Doutor em Administração; Universidade Federal de Lavras – UFLA, Lavras, Minas Gerais, Brasil; jose.valadao@ufla.br

compreendidas como um tipo de organização. Contudo, elas possuem características específicas e, por isso, devem ser estudadas de forma particular (Andrade, 2002).

Como uma organização, as universidades possuem metas a cumprir, utilizam uma variedade de recursos, formulam estratégias e desenvolvem sistemas de planejamento para alcançar os resultados desejados (Andrade, 2002). Também precisam dispor de planejamento, previsão e controle, além da capacidade de se adaptar às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente organizacional (Santos; Oliveira, 2012).

A cultura organizacional é um elemento presente em todas as organizações e está diretamente relacionada à atuação dos sujeitos que as constituem (Wilbert; Cruz, 2014; Castillo; Heredia; Cumbá, 2020). Schein (2009) a define como o conjunto de princípios que guiam o grupo, influenciando sua percepção e a forma como lidam com problemas. Apesar de a cultura organizacional estar presente em todas as organizações, ela não se desenvolve de maneira igualitária, pois seus componentes menos visíveis, como as crenças e os valores, são os que definem suas particularidades (Schein, 2009; Castillo; Heredia; Cumbá, 2020).

De acordo com Castillo, Heredia e Cumbá (2020), as universidades são conceituadas como organizações que se transformam e se desenvolvem por meio das relações entre seus indivíduos. O estudo da cultura organizacional nessas instituições permite compreender como esse conceito influencia ações e decisões, bem como de que forma as relações entre os sujeitos impactam seu desenvolvimento. Assim, esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de compreender e analisar como a literatura científica tem observado e evidenciado o desenvolvimento da cultura organizacional nas instituições de ensino superior.

As universidades são organizações que precisam de estrutura, valores, crenças e um objetivo em comum entre seus colaboradores para que possam, de fato, funcionar. Esses aspectos relacionam-se com a cultura organizacional, sendo responsáveis por moldar suas relações internas e desenvolver suas características. Considera-se que a cultura organizacional nunca será a mesma para todas as organizações, contudo, em alguns contextos específicos, pode apresentar elementos parecidos, principalmente em organizações que possuem objetivos semelhantes, como é o caso das instituições de ensino superior (Andrade, 2002).

Nesse sentido, esta pesquisa foi realizada no contexto das universidades 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 acadêmico. A partir da cultura organizacional, torna-se possível

compreender diversos outros aspectos que se relacionam às universidades, como suas políticas educativas, sua natureza social e suas atividades, assim como as relações humanas ali estabelecidas e sua conexão com a atuação da organização (Castillo; Heredia; Cumbá, 2021). A cultura organizacional compreende os processos internos das universidades, enxergando-os como interconectados e analisando sua influência nas relações entre os sujeitos envolvidos, além de sua influência nas ações de ensino, pesquisa e extensão.

Esta pesquisa se dividiu em cinco momentos diferentes. O primeiro englobou esta introdução, na qual foram discutidas a contextualização do tema e o objetivo. O segundo tratou do referencial teórico, que discutiu os aspectos teóricos. O terceiro englobou os procedimentos metodológicos, no qual foi descrito o processo de levantamento e de análise dos dados. O quarto momento tratou dos resultados, identificando a cultura organizacional das universidades e como essas discussões se relacionam com a teoria. E o último englobou as considerações finais, apresentando como o objetivo foi alcançado, as limitações e as possibilidades de pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

2.1. Universidades como organizações

De acordo com Santos e Oliveira (2012), as organizações são regidas pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e resultados, e sua perenidade está atrelada à capacidade de se adaptar às mudanças rápidas do seu meio. Já Andrade (2002) enfatiza que as organizações possuem metas a cumprir e precisam formular estratégias e desenvolver sistemas de planejamento para atingirem os resultados desejados. Nas últimas décadas, foi possível observar uma transformação nas universidades, em que elas passaram a implementar práticas gerenciais semelhantes às de organizações privadas com fins lucrativos. Essas mudanças relacionam-se com a ideia de que a produção de pesquisas e o ensino de alto nível são estimulados pela competição baseada no mercado e devem ser gerenciados profissionalmente (Lueg; Graf, 2021).

Rizzatti e Dobes (2003) enfatizaram que as universidades são organizações complexas e possuem características únicas que as diferenciam das demais organizações. A diversidade de objetivos, o tipo de profissional atuante e o fato de estarem voltadas para o ensino, a pesquisa e a extensão fazem com que as universidades desenvolvam um estilo próprio de estrutura, formas de agir e modos de tomar suas decisões. Para Hansen, Lind e Stage (2020), as

universidades têm se destacado como organizações devido a um trabalho institucional que ocorre por causa de um forte conflito entre ideias novas e antigas que buscam discutir como uma universidade deve ser organizada e administrada.

Estudos que têm como objetivo discutir 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. 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 administrativa (Krücken, 2021).

A organização universitária possui componentes de uma estrutura hierarquizada, sendo mantida por uma cadeia formal de comando e sistemas de comunicação com a finalidade de facilitar a tomada de decisão. Como organização complexa, ela possui personalidade jurídica própria e responsabilidades públicas, esfera específica de competência, regulação por normas e regras, além de cargos hierarquizados (Rizzatti; Dobes, 2003).

2.2. Cultura organizacional nas universidades

De acordo com Santos *et al.* (2021), a cultura organizacional é compreendida como as práticas, os princípios, as condutas e os procedimentos que definem suas características fundamentais e são adotados pela organização. Pode ser definida a partir do modelo de valores e crenças compartilhados, representando a estrutura mais profunda das organizações. A cultura organizacional se caracteriza por condicionar o comportamento, impedindo ou favorecendo as mudanças na organização (Castillo; Heredia; Cumbá, 2021).

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 (Castillo; Heredia; Cumbá, 2021). Geralmente, a cultura organizacional se refere aos valores organizacionais comunicados por meio de normas e artefatos 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 útil para que a alta administração possa exercer influência. Ao

enfatizar certos valores e ao construir normas correspondentes para comportamentos esperados, as organizações começam a construir uma cultura organizacional que possui influência sobre o comportamento dos funcionários (Hogan; Coote, 2014).

Castillo, Heredia e Cumbá (2021) identificaram que o estudo da cultura organizacional permite às universidades sua sobrevivência e adaptação ao meio em que se encontram, promovendo e garantindo as mudanças necessárias. Assim, para que haja um processo de fortalecimento da cultura, é necessário traçar estratégias institucionais que promovam o seu desenvolvimento (Castillo, Heredia e Cumbá, 2021).

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 dos indivíduos associados às universidades, e é desenvolvida em um processo histórico e transmitida pelo uso de linguagem e símbolos que são relevantes na tomada de decisão das universidades (Bartell, 2003). Ao analisar a formação e o 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, no desenvolvimento e na difusão da cultura para a sociedade (Castillo; Heredia; Cumbá, 2021).

Compreender a cultura universitária permite analisar as estruturas e processos de gestão. 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, o que faz com que a cultura universitária precise de atenção especial (Sporn, 1996). Assim, a compreensão da universidade a partir da cultura, pode facilitar a análise da sua estrutura e dos seus processos de gestão estratégica (Bartell, 2003).

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, correspondendo a relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos apenas a operações variáveis (Minayo, 2003). Foi realizada uma revisão integrativa da literatura que seguiu o proposto por Torraco (2005, 2016). De acordo com o autor, a revisão integrativa “revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tópico de forma integrada, de modo que novas estruturas e perspectivas sobre o tópico sejam geradas” (Torraco, 2016, p. 404). Torraco (2016) dividiu a realização da revisão

integrativa em duas etapas: a análise crítica da literatura sobre o tema, na qual o pesquisador precisa desconstruir o tópico em seus elementos críticos para reconstruí-lo conceitualmente, permitindo uma compreensão mais clara e avaliando o quanto bem ele está representado na literatura; e a síntese dos novos conhecimentos sobre o tema, em que o pesquisador realiza a sintetização desses conhecimentos, desenvolvendo uma síntese que integra as ideias existentes com novas ideias para criar uma nova formulação do tópico ou questão. Essa síntese precisa ser capaz de unir os fluxos de pesquisa dos trabalhos discutidos, para que, assim, seja possível se concentrar em questões centrais sobre o tema.

Os dados foram coletados na base de dados da *Web of Science*. A escolha por realizar a pesquisa somente na *Web of Science* se deu em razão de essa ser a base de dados que contém as publicações mais influentes e prestigiadas e que, por isso, é considerada a base mais confiável para estudar a literatura em diversos campos (Chen *et al.*, 2018). A pesquisa foi realizada em dois momentos diferentes, uma em 2021 e outra em 2023. A busca inicial foi realizada no segundo semestre de 2021, incluindo artigos dos últimos 5 anos. Em 2023, foi realizada uma segunda busca, na qual novos artigos publicados nos anos de 2021 e 2022, que não haviam sido incluídos inicialmente, passaram a compor a base de dados desta revisão.

Ambas as pesquisas, de 2021 e de 2023, foram realizadas com a seguinte *string* de busca: TS= (*organizational_culture*) AND TS= (*higher_education OR university_graduate*). Na primeira busca, em 2021, foram encontrados 399 trabalhos. Aplicaram-se os seguintes filtros: tipos de documentos, mantendo somente artigos e artigos de revisão; e ano de publicação, mantendo os artigos publicados entre 2017 e 2021. Em seguida, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, além da leitura integral dos artigos, o que identificou um total de 13 artigos que estavam de acordo com o escopo desta revisão. Na segunda busca, em 2023, foram encontrados 463 resultados e, após passarem pelos mesmos filtros, identificou-se um total de 7 artigos relacionados com o tema desta revisão. Reunindo os artigos da primeira e da segunda busca, esta revisão foi desenvolvida com 20 artigos analisados conforme o sugerido por Torraco (2005; 2016).

4. Cultura organizacional nas universidades

Para a análise dos resultados, os dados foram divididos em duas categorias. A primeira tratou do desenvolvimento das pesquisas sobre cultura organizacional, identificando como a pesquisa foi realizada, os instrumentos utilizados e a análise dos dados. A segunda categoria

apresentou como a cultura organizacional se estabeleceu nas organizações de ensino superior, indicando as dimensões citadas com mais frequência e como ela interfere em outros aspectos da instituição, como o desempenho dos funcionários.

Em algumas pesquisas incluídas nesta revisão, foram identificados contextos bem específicos, enquanto outras trataram o tema de maneira mais geral, sem identificar o local ou a circunstância em que a pesquisa foi desenvolvida. Em algumas pesquisas foi citado o país onde foram realizadas: Turquia, Hungria, Vietnam, México, Polônia, Portugal, Estados Unidos, Paquistão, Índia, África do Sul, Etiópia e Ucrânia. Em outras, foram citadas somente as instituições analisadas: *Budapest Business School* (BBS), *Lutsk Pedagogical College*, Universidade de *Mercu Buana*, Universidade de *Delhi*, e Universidade de *Hawassa*. Identificar o local de realização da pesquisa é fundamental para sua compreensão, pois diferentes países e instituições possuem realidades educacionais distintas, o que pode interferir e influenciar o desenvolvimento da cultura organizacional.

Em outros artigos foram divulgados aspectos mais característicos, como as conexões entre cultura organizacional e desempenho dos funcionários; a cultura organizacional da instituição na perspectiva de seus estudantes; e a identificação de fatores externos que podem influenciar a cultura. Esses aspectos individuais de cada pesquisa influenciaram a análise da cultura organizacional, pois permitiram que ela fosse estudada sob um ponto de vista específico, indicando sua relação com o cotidiano dos indivíduos da organização.

Em algumas pesquisas, a cultura organizacional não foi analisada de forma individual, mas por meio da relação que mantém com outros aspectos da organização. Nas pesquisas de Ozturki e Tetik (2021) e de Chandler, Heidrich e Kasa (2017), a cultura organizacional foi investigada em conjunto com a mudança organizacional, na qual os autores identificaram 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, analisando a cultura organizacional sob a perspectiva dos discentes da universidade. Essa perspectiva foi adotada também no trabalho de Demissie e Egziabher (2022), porém, em sua pesquisa, os autores realizaram, junto, uma análise com o corpo docente e com o pessoal administrativo da universidade, relacionando a perspectiva de todos os atores envolvidos no cotidiano da instituição. Santos e Gonçalves (2018), Khan e Khan (2019), Pawirosumarto, Setyadi e Khumaedi (2017), Kose e Korkmaz (2019) e Barnes, Plessis e Frantz (2021) verificaram o impacto da cultura organizacional no desempenho dos funcionários e em sua progressão de

carreira. Já Saenz e Jacome (2022) listaram, a partir da realização de uma revisão bibliográfica, os elementos mais relevantes de uma cultura organizacional em universidades.

As subseções adiante buscaram discutir as duas categorias de análise, evidenciando como os autores analisaram a cultura e como ela se estabeleceu dentro das universidades, apresentando suas principais características e seu apoio no desempenho dos funcionários e nos processos de mudança organizacional.

4.1. Processo de avaliação da cultura organizacional

O método mais utilizado para a análise da cultura organizacional foi o Instrumento para Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), presente nas pesquisas de Ozturk e Tetik (2021), Chandler, Heidrich e Kasa (2017), Moreno, Terrazas e Gaggiotti (2018), Boichuk e Fast (2017), Debski *et al.* (2020), Caliskan e Zhu (2019), Kose e Kormaz (2019), Caliskan e Zhu (2021), Cieciora *et al.* (2021), Demissie e Egziabher (2022). Esse instrumento foi desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) e dividiu a cultura em quatro modelos: hierarquia, clã, adhocracia e mercado. Na hierarquia, a cultura possui maior foco interno e mais estabilidade e controle; no clã, a cultura possui maior foco interno, mas com flexibilidade e discrição; na adhocracia, a cultura se caracteriza pelo foco externo somado à flexibilidade e discrição; e no mercado, a cultura tem foco externo combinado com estabilidade e controle.

O Instrumento OCAI, além de apoiar a identificação da cultura atual de uma organização, também pode ser aplicado para compreender qual o tipo de cultura que os membros da organização desejam ter (Cameron; Quinn, 2011). Para isso, esse instrumento avalia seis dimensões determinantes para uma cultura organizacional, sendo elas: as características dominantes da organização; o estilo de abordagem da liderança organizacional; a gestão dos funcionários, o ambiente de trabalho e o tratamento dos colaboradores; a coesão organizacional, ou seja, os mecanismos que mantém a organização unida; a ênfase estratégica, que se relaciona à condução das estratégias na organização; e os critérios de sucesso, identificando como as conquistas são recompensadas e as vitórias definidas.

Para a definição e aplicação dessas seis dimensões, os autores enfatizaram que, apesar de não serem tão abrangentes, elas são capazes de refletir os pressupostos básicos, os padrões de interação e a direção organizacional, que caracterizam os fundamentos da cultura organizacional (Cameron; Quinn, 2011). Nesse sentido, em conjunto, as seis dimensões tem potencial de demonstrar os valores culturais básicos e implícitos que influenciam o

desenvolvimento da organização estudada (Cameron; Quinn, 2011; Nepomuceno, 2022). A análise da cultura organizacional sob essas dimensões permite verificar como a estratégia da instituição influencia sua cultura, orientando o comportamento dos indivíduos para que suas ações estejam adequadas aos objetivos da organização, identificando seus membros como atores competitivos (Krücken, 2021; Castillo; Heredia; Cumbá, 2021).

Cameron e Quinn (2011) enfatizaram que a aplicação dessa abordagem pode resultar em vantagens para os gestores que desejam um diagnóstico ou mudança na cultura organizacional. Nepomuceno (2022) descreveu que essas vantagens são: praticidade; eficiência; envolvimento; facilidade de gerenciamento; e confiabilidade. As características específicas de cada um dos tipos de cultura podem ser melhor observadas no Quadro 1.

Quadro 1 – 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, dificeis 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.
Critérios 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 de Cameron e Quinn (1999).

A aplicação do Instrumento OCAI fornece uma compreensão detalhada da composição cultural da organização. Além disso, sustenta a produção de um mapa do tipo de cultura dominante e complementar da instituição. Em razão dessas características, é amplamente utilizado para identificar o tipo de cultura da universidade e o tipo de cultura que seus funcionários desejam ter (Caliskan; Zhu, 2019; Cieciorka *et al.*, 2021; Cameron; Quinn, 1999).

Outro método utilizado no estudo da cultura organizacional foi o modelo de Goffi e Jones aplicado por Mkrtchyan e Isaeva (2017). Essa técnica é realizada em três etapas: 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 com 23 declarações que medem as escalas de solidariedade e socialidade. E, na terceira, é feita uma avaliação positiva ou negativa da cultura organizacional analisada.

Santos e Gonçalves (2018) aplicaram a Primeira Pesquisa Unificada da Cultura Organizacional (FOCUS). Essa ferramenta é dividida em duas etapas: na primeira, é feita a descrição da natureza e dos aspectos comportamentais do clima organizacional da instituição. Na segunda, com base nas informações coletadas na etapa anterior, é criada 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).

Saenz e Jacome (2022) optaram por realizar uma pesquisa bibliográfica, buscando em bases de dados, pesquisas com o objetivo de discutir a cultura organizacional em instituições de ensino superior. A partir dessa busca, os autores identificaram 20 artigos e desenvolveram uma lista com os elementos mais relevantes da cultura organizacional nas universidades, sendo eles: exploração dos costumes, conhecimentos e aspectos próprios de cada comunidade; recurso humano; responsabilidade social; e o cumprimento de políticas e normas.

Todas essas técnicas foram empregadas 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, além de evidenciar a importância da cultura dentro das diferentes organizações. Assim, a análise da cultura organizacional envolveu a compreensão de outros fatores conectados a ela, como estratégias de planejamento, práticas gerenciais, desempenho dos funcionários e responsabilidades públicas (Andrade, 2002; Lueg; Graf, 2021; Rizzatti; Dobes, 2003). Portanto, compreender a cultura organizacional das universidades vai além das crenças e valores estabelecidos, envolvendo também aspectos gerenciais e estratégicos que influenciam suas ações e as atividades diárias dos funcionários.

4.2. A cultura organizacional nas instituições de ensino superior

As instituições de ensino superior incluídas nesta revisão, em sua maioria, tratam de universidades fundadas há mais tempo. Nesse sentido, elas possuem culturas organizacionais já estabelecidas e com características mais claras, o que facilita seu estudo. Porém, ter uma cultura organizacional já fixada no comportamento dos funcionários também pode apresentar aspectos negativos. Um desses aspectos é a dificuldade para estabelecer mudanças, em razão

de o funcionário estar acostumado a um determinado modo de trabalhar e de agir, ele pode apresentar resistências na implementação de mudanças.

Nessa perspectiva, foi possível identificar que a cultura organizacional é de grande relevância para o cotidiano da organização e pode influenciar as ações dos funcionários, a realização de seus trabalhos, a forma como se comunicam entre si e a relação com os demais colegas. Compreender a cultura organizacional de uma universidade não envolve somente suas principais características, mas também como essas características impactam o bem estar dos indivíduos, incluindo sua satisfação e desempenho no trabalho, e o processo de ensino-aprendizagem dos discentes, uma vez que essas questões são diretamente inter-relacionadas.

Esses aspectos dialogam com o que é discutido na literatura sobre o tema, que destaca como a cultura organizacional permeia todos os setores e ações das universidades. Dessa forma, a cultura organizacional orienta as ações na tríade de ensino, pesquisa e extensão que estrutura as universidades, permitindo que suas formas de organização e seus processos de gestão sejam compreendidos por meio da cultura e relacionados aos objetivos organizacionais (Castillo; Heredia; Cumbá, 2021; Sporn, 1996).

4.2.1. A cultura organizacional nas universidades a partir do uso do OCAI

No desenvolvimento desta revisão foi possível observar que as universidades apresentaram diferentes tipos de cultura organizacional dependendo de suas características individuais. Segundo o Instrumento OCAI (Cameron; Quinn, 2011), aplicado na maioria dos artigos que compuseram este banco de dados, identificou-se culturas do tipo hierárquica, de clã e de mercado. Também foi possível identificar que, em nenhuma das universidades estudadas, foi identificada uma cultura do tipo adhocracia.

Constatou-se que a cultura mais presente é a do tipo hierárquica, que possui características como: concentração na integração dos funcionários e busca por manter o controle, a ordem e a estabilidade (Ozturki; Tetik, 2021). Para isso, estabelece características dominantes e critérios a serem seguidos pelos funcionários (Caliskan; Zhu, 2019). Nessas instituições, há uma necessidade de preservar tradições (Chandler; Heidrich; Kasa, 2017), as quais se consolidam por mitos e rituais enraizados nos funcionários (Debski *et al.*, 2020). Por estarem profundamente inseridos nessas práticas e tradições, os funcionários tendem a apresentar resistência a mudanças (Mkrtiyvhsn; Isaeva, 2017), manifestando-se como indivíduos leais às regras e aos procedimentos formais (Caliskan; Zhu, 2021).

Nessas instituições, as lideranças são reconhecidas pela autoridade e estruturadas em uma hierarquia, na qual o reitor se comunica com líderes nomeados, que, por sua vez, repassam as informações às suas equipes por meio de documentos e reuniões oficiais (Thien, 2020). Essas lideranças se caracterizam por um perfil mais conservador, baseando suas ações em regras formais (Debski *et al.*, 2020), e atribuindo grande ênfase à estratégia organizacional (Caliskan; Zhu, 2019). Esse cenário faz com que os líderes sejam considerados figuras centrais, responsáveis por gerenciar e controlar situações de risco, garantindo o bom desempenho da organização (Desselle *et al.*, 2018; Khan; Khan, 2019). Observou-se ainda, que na cultura hierárquica, há pouca diversidade nos cargos de gestão, sendo a maioria dos funcionários brancos e do sexo masculino (Chandler; Heidrich; Kasa, 2017).

Nesse contexto, mesmo que exista, por parte de alguns funcionários, o desejo de promover mudanças na cultura organizacional, torna-se praticamente impossível colocar essas transformações em prática. Isso ocorre devido às características da cultura organizacional hierárquica, marcada por processos de decisão centralizados nas lideranças, o que oferece poucas oportunidades para que os servidores compartilhem suas opiniões (Thien, 2020; Khan; Khan, 2019). Além disso, as decisões são fundamentadas em normas e regras já instituídas na universidade que, somadas ao perfil tradicional dos líderes, fazem com que as propostas de mudanças não sejam bem recebidas pelos órgãos institucionais responsáveis por implementá-las (Debski *et al.*, 2020).

A cultura de clã também foi observada em algumas universidades. Esse tipo de cultura apresenta abertura para mudanças, porém sua implementação exige estratégias adequadas para conduzir o processo de transformação. Nas instituições em que a cultura de clã está presente, as lideranças tendem a atuar de forma proativa, orientando suas ações pelas necessidades e interesses do grupo, e não por objetivos individuais (Moreno; Terrazas; Gaggiotti, 2018). Nesta revisão, apenas duas universidades foram classificadas nesse tipo de cultura (Moreno; Terrazas; Gaggiotti, 2018; Demissie; Egziabher, 2022). Entretanto, em outras instituições foi possível observar um interesse significativo em adotar características associadas à cultura de clã (Ozturk; Tetik, 2021; Chandler; Heidrich; Kasa, 2017).

Identificou-se que o interesse em implementar a cultura organizacional do tipo clã está relacionado às suas características. Nas instituições em que esse tipo de cultura se estabelece, observa-se uma relação mais próxima entre líderes e funcionários, marcada por interações mais horizontais (Cameron; Quinn, 1999, 2011). Esse formato favorece um ambiente em que os colaboradores dispõem de maior espaço de fala, e que suas opiniões sejam efetivamente

consideradas nos processos decisórios. Em razão dessas características, muitos funcionários demonstram interesse em adotar esse modelo cultural em suas instituições, na expectativa de estarem mais próximos das deliberações institucionais e de contribuírem de forma mais ativa para as decisões organizacionais (Ozturk; Tetik, 2021; Chandler; Heidrich; Kasa, 2017).

Nas universidades analisadas por Moreno, Terrazas e Gaggiotti (2018), Boichuk e Fast (2017), Desselle *et al.* (2018), Kose e Korkmaz (2019) e Cieciora *et al.* (2021), observou-se a predominância da cultura organizacional do tipo mercado. Esses ambientes possuem foco na competição, flexibilidade, mobilidade e produtividade. Consequentemente, o local de trabalho é fortemente orientado para resultados, e os líderes adotam posturas mais duras, exigentes e concorrentes. Por se tratar de um contexto de alta competitividade, as universidades assumem riscos com o objetivo de fortalecer o desempenho institucional. Esse cenário faz com que as ações dos funcionários sejam pautadas por métricas de eficácia profissional, nas quais cada indivíduo busca continuamente se destacar em relação aos demais.

Esse tipo de cultura se aproxima do modelo de funcionamento característico de empresas privadas orientadas para a lucratividade (Cameron; Quinn, 1999, 2011). Nesse contexto, os funcionários percebem uma forte necessidade de apresentar resultados, sendo frequentemente cobrados por seus líderes por meio de metas e práticas competitivas (Boichuk; Fast, 2017; Kose; Korkmaz, 2019). Paralelamente, a instituição estimula a tomada de riscos, encorajando os trabalhadores a buscar níveis mais elevados de desempenho, mesmo que implique abandonar suas zonas de conforto (Moreno; Terrazas; Gaggiotti, 2018; Desselle *et al.*, 2018; Cieciora *et al.*, 2021).

4.2.2. Cultura organizacional associada ao desempenho de funcionários

Alguns trabalhos buscaram compreender se a cultura organizacional interfere de alguma forma, o desempenho dos funcionários da organização. De maneira ampla, os autores observaram que a cultura pode exercer influência sobre o desempenho dos servidores das instituições de ensino superior. Essa influência pode ocorrer de diferentes maneiras e em diferentes situações e, para analisar essa relação, os autores apresentaram perspectivas variadas, alinhadas aos contextos específicos das universidades investigadas.

Santos e Gonçalves (2018) observaram que as associações advindas da cultura organizacional contribuem para diversas variáveis da dinâmica organizacional, inclusive para o desempenho de colaboradores. Na instituição analisada, os identificou-se que a cultura

influencia diretamente o trabalho dos servidores, de modo que suas atividades e ações são moldadas pelas normas, valores e práticas culturais vigentes. Dessa forma, os funcionários tendem a desenvolver características orientadas para a eficiência e para o alcance do desempenho organizacional esperado, o que contribui para a elevação de suas performances.

A universidade analisada por Desselle *et al.* (2018) apresenta uma cultura orientada para a realização. Nesse contexto, recompensas institucionais são empregadas como incentivo ao bom desempenho, incluindo um programa de promoção que reconhece e premia os funcionários com melhores resultados. Além disso, os autores identificaram outro fator que influencia o desempenho, principalmente, dos docentes: o contato próximo com seus alunos, que fortalece seu sentimento de pertencimento à instituição. Dessa forma, constatou-se uma cultura fortemente orientada para o desempenho, na qual a liderança exerce papel central e o gerenciamento de recursos estimula, nos indivíduos, o desejo de alcançar resultados superiores, elevando assim, seu desempenho individual.

Observou-se um ponto de convergência entre as pesquisas de Santos e Gonçalves (2018) e de Desselle *et al.* (2018), pois, embora nenhuma das pesquisas tenham utilizado o Instrumento OCAI, em ambas foi possível identificar uma cultura organizacional do tipo mercado. As universidades com cultura do tipo mercado possuem características voltadas à produtividade e à entrega de resultados, incentivando os servidores a assumir riscos com o objetivo de alcançar maiores ganhos. A conexão entre essas duas pesquisas permite compreender como, mesmo em contextos institucionais distintos, determinadas culturas organizacionais podem apresentar elementos semelhantes. Esse achado confirma o que é apontado por Castillo, Heredia e Cumbá (2021), ao afirmarem que, embora cada instituição desenvolva uma cultura própria em função de suas características individuais, organizações com perfis semelhantes tendem a compartilhar traços culturais próximos.

Khan e Khan (2019) apresentaram a cultura organizacional relacionada à política organizacional e ao impacto desses dois elementos, em conjunto, no desempenho dos funcionários. A cultura e a política organizacional são aspectos que se conectam, influenciando-se mutualmente. Os autores observaram que o desenvolvimento de uma cultura forte impacta o desempenho dos docentes através das normas e dos valores institucionais, bem como das políticas ativas relacionadas aos interesses pessoais desses profissionais, de modo que eles tenham maiores chances de obter premiações que realmente atendam às suas expectativas. Esse cenário pode influenciar diretamente o aumento de seu desempenho.

Pawirosumarto, Setyadi e Khumaedi (2017) observaram a influência positiva e significativa da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores e no envolvimento deles com a organização. Quanto mais envolvido o docente está com atividades da universidade que não se relacionem à docência, maior tende a ser seu nível de desempenho, pois ele passa a se sentir parte da instituição. Nesse sentido, os autores identificaram que uma forma de a organização desenvolver esse sentimento de pertencimento é a criação de trabalhos em equipe e da implementação de planos de desenvolvimento dentro da instituição. Kose e Korkmaz (2019) também observaram uma relação significativa e positiva entre o desempenho dos funcionários e a cultura organizacional. Os autores identificaram que os funcionários adotam medidas de eficácia profissional incorporadas pela instituição, o que os leva a buscar constantemente a melhoria de seu desempenho para, consequentemente, alcançarem uma melhor posição.

Barnes, Plessis e Frantz (2021) identificaram que determinadas características da cultura organizacional, além de influenciar o desempenho dos funcionários, podem também impactar a progressão na carreira. Os autores enfatizaram a importância da cultura nesse processo, afirmando que é necessário manter “uma cultura que valorize a equidade e a inclusão, garantindo que todas as barreiras relacionadas ao gênero e raça que limitam a plena participação e crescimento sejam removidas” (Barnes; Plessis; Frantz, 2021, p. 6). A progressão na carreira está diretamente relacionada à atuação dos funcionários na organização, o que, por sua vez, se conecta à cultura organizacional. Assim, torna-se fundamental que os funcionários compreendam e apliquem os valores da instituição, mantendo relacionamentos transparentes e autênticos com seus pares e superiores, articulando esses valores para os membros da equipe e os alinhando aos objetivos institucionais. Dessa forma, passam a atuar como apoio para a construção e fortalecimento da cultura desejada.

4.2.3. Outras possibilidades de cultura organizacional nas universidades

As pesquisas de Aggarwal e Singh (2020), Saenz e Jacome (2022) e Turenko, Surovtseva e Nykolaieva (2021) foram realizadas com o objetivo de identificar as características da cultura organizacional de determinadas universidades sem a aplicação de um instrumento pré-definido. Assim, os autores buscaram identificar e apresentar a cultura organizacional sob diferentes perspectivas.

Aggarwal e Singh (2020) desenvolveram uma pesquisa quantitativa utilizando técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória e, a partir desses procedimentos, identificaram as características da cultura organizacional na Universidade de Delhi. Nessa instituição, a cultura reflete diretamente no ambiente de trabalho, e têm como principais características: confiança, livre comunicação e cooperação entre os funcionários. Tais elementos contribuem para a construção de um ambiente acolhedor e democrático, possibilitando que as deliberações sejam definidas em consenso. Além disso, observou-se na universidade uma postura de respeito e preocupação genuína com o bem-estar e satisfação dos servidores, o que favorece um ambiente positivo e torna o cotidiano de trabalho mais prazeroso.

Saenz e Jacome (2022), a partir de uma revisão bibliográfica, identificaram as características da cultura organizacional em diferentes universidades. Os autores ressaltaram a importância de que os membros das instituições compreendam de forma aprofundada o significado da cultura organizacional e o seu papel que ela desempenha no contexto universitário. Além disso, observaram que as pessoas que compõem a instituição exercem influência fundamental no desenvolvimento da cultura, sendo essencial que a universidade promova ações que permitam aos funcionários sentirem-se confortáveis e valorizados, uma vez que o ambiente institucional pode refletir diretamente em seus comportamentos. Essa realidade também foi evidenciada na pesquisa de Turenko, Surovtseva e Nykolaieva (2021, p. 82), que, ao identificarem a cultura organizacional de diversas universidades da Ucrânia, afirmaram que “a cultura organizacional do ambiente acadêmico se manifesta nas peculiaridades de reconhecimento e função dos valores da cultura ocupacional”.

Nessa perspectiva, observou-se que a cultura organizacional é um processo dinâmico e em constante transformação, podendo ser continuamente atualizada por meio das ações e interações entre os sujeitos que atuam nas universidades. Quando as organizações definem sua visão e missão e as implementam a partir de uma cultura organizacional concisa e transparente, elas conseguem orientar seus funcionários na busca por resultados, garantindo que tenham clareza sobre seus direitos dentro da instituição e, simultaneamente, incentivando-os a alcançar desempenhos cada vez mais elevados (Turenko; Surovtseva; Nykolaieva, 2021).

As diversas possibilidades de identificação e análise da cultura organizacional observadas nesta revisão evidenciam a relevância que esse conjunto de características exerce sobre as universidades. Nesse sentido, foi possível afirmar que uma cultura organizacional bem definida e efetivamente seguida pela maior parte dos colaboradores pode apoiar, e até mesmo assegurar, resultados mais consistentes e positivos. Assim, percebe-se que a importância da

cultura organizacional vai além da simples descrição das características institucionais, envolvendo também as ações, interações e relações que se estabelecem entre os diferentes agentes que compõem o ambiente universitário, como docentes, técnico-administrativos e discentes. Portanto, para compreender o cotidiano da universidade, bem como sua organização e estrutura, torna-se essencial compreender a cultura organizacional e suas principais características, uma vez que ela influencia diretamente o comportamento dos indivíduos e, consequentemente, o funcionamento da instituição como um todo.

4.3. Síntese da cultura organizacional em instituições de ensino superior

Compreendeu-se as universidades como organizações com estrutura administrativa e influenciadas pela cultura organizacional. Essa cultura orienta as ações, atitudes e decisões dos sujeitos que atuam nessas instituições. Assim, compreender a cultura organizacional de uma universidade implica entender como as pessoas se comportam, como ocorrem os processos decisórios e de que maneira esses processos são comunicados e compartilhados com servidores e discentes. A partir da análise dos dados desta revisão, foi possível a realização de um quadro síntese que englobou as principais informações relacionadas à cultura organizacional nas universidades analisadas.

Quadro 2 – Síntese da análise dos dados

ID	Autor/Ano	Título	Características da cultura organizacional
1	Ozturki; Tetik (2021)	Preliminary identification of organizational culture styles in the process of strategic planning: employee perception in the turkish public higher education	Concentra-se na integração dos funcionários; Busca manter o controle, a ordem e a estabilidade.
2	Chandler; Heidrich; Kasa (2017)	Everything changes? A repeated cross-sectional study of organizational culture in the public sector	Cultura organizacional do tipo Hierárquica; Necessidade de preservar tradições; Pouca diversidade nos cargos de gestão.
3	Caliskan; Zhu (2019)	Organizational culture type in Turkish universities using OCAI: perceptions of students	Cultura organizacional do tipo Hierárquica; A cultura estabelece características dominantes e critérios que devem ser seguidos pelos funcionários. Enfatiza a estratégia organizacional.
4	Demissie; Egziabher (2022)	An investigation of organizational culture of higher education: the case of Hawassa university	Cultura organizacional do tipo Clã; A cultura organizacional sob a visão dos diferentes atores envolvidos na universidade: alunos, professores e técnico-administrativos.
5	Santos; Gonçalves (2018)	Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions	Cultura organizacional impacta no desempenho dos funcionários e em suas progressões; As associações e explicações advindas da cultura organizacional podem contribuir para diversas variáveis na dinâmica organizacional.
6	Khan; Khan (2019)	Roles of organizational politics in linking organizational culture and	Relação entre cultura organizacional e política organizacional;

		employees performance in higher education of Pakistan	A cultura favorece a motivação e o engajamento dos funcionários em suas ações.
7	Pawirosumarto; Setyadi; Khumaedi (2017)	The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana	A cultura organizacional possui influência positiva e significativa no desempenho dos funcionários e no envolvimento deles com a organização; Torna-se fundamental construir um sentimento de pertencimento nos funcionários.
8	Kose; Korkmaz (2019)	Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance	Cultura organizacional do tipo mercado; Foco na competição e flexibilidade; Trabalho orientado para resultados; Observaram uma relação significativa e positiva entre o desempenho dos funcionários e a cultura organizacional.
9	Barnes; Plessis; Frantz (2021)	Institutional culture and academic career progression: perceptions and experiences of academic staff	Determinadas características da cultura organizacional, ao mesmo tempo que impactam o desempenho dos funcionários, impactam também sua progressão na carreira. Os funcionários passam a atuar como apoio para a construção e o fortalecimento da cultura organizacional.
10	Saenz; Jacome (2022)	Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior	Identificaram os elementos mais relevantes para uma cultura organizacional: exploração dos costumes e conhecimentos; recurso humano; responsabilidade social; e cumprimento de políticas e normas.
11	Moreno; Terrazas; Gaggiotti (2018)	Organizational culture and competitive intelligence in a higher education institution of northern Mexico	Cultura organizacional do tipo mercado; Lideranças atuam de forma proativa e orientam suas ações pelas necessidades e interesses do grupo.
12	Boichuk; Fast (2017)	Organizational culture and technology-infused management in higher education: theoretical and empirical aspects	Cultura organizacional do tipo mercado; Necessidade dos funcionários apresentarem resultados; Líderes cobram resultados por meio de metas e resultados.
13	Debski <i>et al.</i> (2020)	Organizational culture in public and non-public higher education institutions in Poland: A study based on Cameron and Quinn's model	Cultura do tipo hierárquica; Tradições se consolidam por mitos e rituais enraizados nos funcionários; Ações se baseiam em regras formais; Propostas de mudanças não são bem recebidas.
14	Caliskan; Zhu (2021)	Identifying type of organizational culture in Turkish public universities: academic staff member's perceptions	Os funcionários se manifestam como indivíduos leais às regras e aos procedimentos formais da universidade.
15	Cieciorka <i>et al.</i> (2021)	Differences in the perception of organizational culture in non-public universities in Poland by academic and administrative staff: a study based on Cameron and Quinn's model	Cultura organizacional do tipo mercado; Local de trabalho orientado para resultados; Líderes possuem posturas duras, exigentes e concorrentes. Estimula que os funcionários saiam de suas zonas de conforto em busca de melhores resultados.
16	Mkrtychyan; Isaeva (2017)	Assessment of organizational culture of enterprise university by the model "the cube double c" of R. Goffi e G. Jones's.	Funcionários têm resistência a mudanças.
17	Thien, 2020	Exploring the organizational culture of higher education institutions in Vietnam from faculty's perspective: a case study	Processo de decisão centralizado nas lideranças;
18	Desselle <i>et al.</i> , 2018	Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy	A cultura organizacional interfere diretamente na atuação dos funcionários; Líderes responsáveis por gerenciar e controlar situações de risco; Cultura orientada para realização.
19	Aggarwal; Singh (2020)	Development, relational and facilitating (DRF) organizational culture scale: an empirical study in select colleges of university of Delhi	A cultura organizacional se reflete diretamente no ambiente de trabalho; Tem como principais características: confiança, livre comunicação e cooperação entre os funcionários; Possui um ambiente acolhedor e democrático.
20	Turenko; Surovtseva; Nykolaieva (2021)	Symbolical and information component of the organizational culture in displaced higher education institutions	No ambiente acadêmico, a cultura organizacional se manifesta nas peculiaridades de reconhecimento e função de valores;

		of Ukraine (On the example of Mariupol HEI)	Orientam seus funcionários sobre seus direitos na instituição, ao mesmo tempo em que os incentivam a alcançar desempenhos mais elevados.
--	--	---	--

FONTE: Elaborado pelos autores (2025).

Observou-se que a cultura organizacional exerce influência em diversos aspectos das universidades, intervindo tanto nas relações entre funcionários, quanto no desempenho individual e coletivo. Esses fatores evidenciaram a relevância que a cultura organizacional assume no cotidiano de trabalho, estando presente em grande parte das ações desenvolvidas pelas instituições. Nesse sentido, identificou-se que a cultura organizacional não se limita a um conjunto de características formais definidas pela universidade, mas abrange a maneira como os indivíduos agem, se comunicam e realizam suas atividades, revelando-se como um elemento dinâmico que conecta e orienta essas práticas.

Dessa forma, a cultura organizacional se fundamenta em uma estrutura que orienta como os indivíduos devem agir e desempenhar seu trabalho. Essa cultura é delineada conforme os principais objetivos institucionais, podendo variar de uma universidade para outra, e também a partir de características próprias de cada instituição, como o fato de ser pública ou privada, seu tempo de atuação e seu histórico de desenvolvimento organizacional.

Em relação a essas características individuais, observou-se nas pesquisas que utilizaram o OCAI para medir a cultura organizacional, que nas universidades particulares o tipo de cultura mais frequente é a de mercado, orientada à competitividade e à realização, com ênfase na produtividade e no cumprimento de metas (Cameron; Quinn, 2006). Essa classificação ocorre porque as instituições privadas tendem a apresentar maior preocupação com o rendimento financeiro e a ter o lucro como um de seus objetivos centrais, características típicas da cultura organizacional de mercado.

Por outro lado, nas universidades públicas predomina a cultura organizacional do tipo hierárquica, marcada por uma estrutura formal baseada em procedimentos padronizados, regras e políticas claramente definidas (Cameron; Quinn, 2006). A predominância desse tipo de cultura decorre da própria estrutura administrativa dessas instituições, que são orientadas por normas regulamentadas pelos órgãos governamentais e devem seguir diretrizes padronizadas. Assim, as ações institucionais permanecem ancoradas em processos formais e procedimentos estabelecidos pelo Estado.

A cultura organizacional pode influenciar o desempenho dos funcionários, uma vez que se manifesta no cotidiano de trabalho e orienta as ações dos indivíduos. Nesse sentido, torna-se fundamental que o servidor acredite e aja de acordo com as regras e normas estabelecidas pela

instituição de ensino superior, pois elas delimitam as atividades e decisões institucionais. Quando o indivíduo não se identifica com esses valores, seu trabalho tende a ser dificultado, já que ele não se reconhece no ambiente em que está inserido. Assim, a cultura organizacional funciona como um direcionamento, indicando os principais valores, expectativas e formas de trabalho da organização.

Por isso, é essencial que o funcionário se identifique com a cultura e suas características, de modo que seu desempenho seja efetivo e alinhado com os objetivos institucionais. Esses aspectos são evidenciados nas pesquisas que analisaram a relação entre cultura organizacional e desempenho, destacando que a identificação com a cultura favorece a motivação e o engajamento no desenvolvimento das atividades (Santos; Gonçalves, 2018; Desselle *et al.*, 2018; Khan; Khan, 2019; Pawirosumarto, Setyadi e Khumaedi, 2017).

Outro aspecto observado nas instituições de ensino superior e que se relaciona diretamente com a cultura organizacional, é o tempo de atuação dessas organizações. Verificou-se que universidades com longa trajetória tendem a apresentar culturas organizacionais mais consolidadas, com estruturas bem definidas e características enraizadas nos funcionários e nos processos institucionais. Nesses contextos, propor ou implementar mudanças torna-se mais difícil, pois os membros da comunidade acadêmica já estão habituados às práticas e valores existentes e, frequentemente, mostram resistência a alterações. Por outro lado, universidades mais recentes, geralmente se encontram em processo de organização e consolidação de suas estruturas. Como consequência, seus funcionários tentem a ser mais receptivos a transformações, uma vez que a cultura institucional ainda está em formação e há maior abertura para redefinir práticas, valores e formas de trabalho.

A partir dos trabalhos analisados, identificou-se que a cultura organizacional se estabelece por aspectos que definem o modo como a instituição espera que seus funcionários atuem. Dessa forma, a cultura estabelecida influencia diretamente a execução das demandas, as formas de se relacionar no ambiente de trabalho e o desempenho dos funcionários. Todos esses elementos foram identificados nas instituições de ensino superior que estruturam e orientam suas ações a partir da cultura organizacional que possuem.

Observou-se também que, em algumas instituições, a cultura organizacional está tão enraizada que os funcionários reproduzem suas características dominantes de forma automática. Nesses contextos, torna-se ainda mais complexo promover mudanças culturais, pois os indivíduos tendem a manter práticas consolidadas e mostram baixa disposição para adotar novas formas de atuação, preservando as características organizacionais vigentes. Portanto,

Histórico do artigo:

Submetido em: 07/10/2024 – Aceito em: 28/12/2025

identificou-se que a cultura organizacional está presente em todas as instituições de ensino superior, ainda que se manifeste conforme as particularidades de cada universidade.

Em algumas instituições observou-se que os colaboradores possuem uma compreensão clara sobre a forma como a cultura é estruturada e sobre sua influência no funcionamento da universidade. Em outras, essa consciência não está presente, e os indivíduos reproduzem as práticas esperadas pela gestão, o que também evidencia a existência de uma cultura organizacional, ainda que de forma menos explícita. Portanto, concluiu-se que a cultura organizacional exerce um papel central na estrutura e no funcionamento das universidades, influenciando diretamente o trabalho e as relações dos sujeitos que nelas atuam.

5. Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi compreender e analisar como a literatura científica tem observado e evidenciado o desenvolvimento da cultura organizacional nas instituições de ensino superior. Para isso, foi realizado um levantamento na base de dados *Web of Science* que resultou na identificação de duas categorias centrais abordadas nos artigos selecionados: a) processo de avaliação da cultura organizacional e, b) a cultura organizacional nas instituições de ensino superior.

Na primeira categoria foram identificados os processos de estudo, os instrumentos utilizados e as técnicas de análise dos resultados empregados pelos autores para compreender a cultura organizacional das universidades. Os métodos mais frequentemente utilizados foram OCAI (Cameron; Quinn, 1999), Focus (Santos; Gonçalves, 2018), e modelo de Goffi e Jones (Mkrtychyan; Isaeva, 2017). Na segunda categoria de análise, observou-se que a cultura organizacional é frequentemente investigada em conjunto com outras variáveis, como a mudança organizacional e o desempenho dos servidores. Além disso, identificou-se que os elementos que compõe a cultura organizacional são influenciados por características individuais de cada instituição, o que evidencia que a cultura está interconectada com regras, normas, crenças e tradições estabelecidas.

A cultura organizacional influencia todos os indivíduos envolvidos na universidade: a gestão universitária, docentes, discentes e técnico-administrativos. Nesse sentido, a principal contribuição desta pesquisa está relacionada à demonstração da relevância da cultura organizacional para a compreensão do funcionamento das universidades. Apesar da relação direta entre essas duas dimensões, observou-se uma lacuna na literatura, em que ainda são

escassas as pesquisas científicas dedicadas a analisar a cultura organizacional em universidades. Esta revisão contribuiu para preencher essa lacuna ao coloca o tema em evidência, explorando não apenas as características da cultura organizacional, mas também a forma como ela influencia a organização, seus processos internos e suas relações.

Como limitações desta pesquisa, identificou-se a dificuldade de acesso a alguns trabalhos que se enquadravam no escopo da revisão e no período estabelecido para o levantamento. A indisponibilidade desses artigos impossibilitou a inclusão de dados que potencialmente poderiam enriquecer as discussões aqui desenvolvidas. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a exploração do tema em uma perspectiva regional. Embora esta revisão tenha contemplado estudos realizados em diversos países, não foram encontradas pesquisas que abordassem especificamente a cultura organizacional em instituições de ensino superior no Brasil. Assim, recomenda-se o desenvolvimento de investigações voltadas à realidade educacional brasileira, buscando identificar os tipos de cultura predominantes nas universidades privadas e públicas, bem como seus principais aspectos e características.

Referências

- AGGARWAL, S.; SINGH, A. Development, relational and facilitating (DRF) organizational culture scale: An empirical study in select colleges of university of Delhi. *Global Business Review*, p. 1-12, 2020.
- ANDRADE, A. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, Blumenau. v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002.
- BARNES, N.; PLESSIS, M.; FRANTZ, J. Institutional culture and academic career progression: Perceptions and experiences of academic staff. *Journal of Industrial Psychology*, v. 47, n. 0, p. 1-13, 2021.
- BARTELL, M. Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 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.
- CALISKAN, A.; ZHU, C. Organizational culture type in Turkish universities using OCAI: Perceptions of students. *Journal of education culture and society*. n. 2, 2019.

CALISKAN, A.; ZHI, C. Identifying type of organizational culture in Turkish Public Universities: Academic Staff member's perception. *Hacettepe University Journal of Education*, v. 36, n. 4, p. 788-807, 2021.

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.

CAMERON, K.; QUINN, R. *Diagnosticando e mudando a cultura organizacional: com base na Estrutura de Valores Competitivos (3ª Edição)*. São Francisco: Jossey Bass, 2011.

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.

CIECIORA, M.; PEITRZAK, P.; DESBSKI, M.; KANDEFER, K.; BOLKUNOW, W. Differences in the perception of organizational culture in non-public universities in Poland by academic and administrative staff: A study based on Cameron and Quinn's model. *Foundations of Management*, v. 13, p. 131-144, 2021.

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.

DEMISSIE, D.; EGZIABHER, F. An investigation of organizational culture of higher education: The case of Hawassa university. *Education Research International*, p.1-14, 2022.

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.

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

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 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.

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. C. de S. (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.

NEPOMUCENO, R. *Análise da cultura organizacional por meio da percepção dos servidores do Campus de uma Universidade Federal pela aplicação do OCAI*. Dissertação de Mestrado Profissional, Engenharia de Produção. Universidade Federal de Itajubá. 2022. 79p.

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. E. I. A Complexidade do Processo Decisório em Universidades. *Coloquio internacional sobre gestión universitaria em américa del sur*. Buenos Aires. v. 3, n. 7, 2003.

SAENZ, M.; JÁCOME, R. Revisión bibliográfica: La cultura organizacional de las instituciones de Educación Superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, v. 43, p. 1-19, 2022.

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. Santa Catarina, 2012.

SANTOS, L. F. *et al.* A relevância do clima organizacional nas organizações. *Research, Society and Development*, 10, n. 4, p. e0310413147, 2021.

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

SPORN, B. Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*, 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.

TORRACO, R. Writing integrative literature review: Guidelines and examples. *Human Resources Development Reviews*, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

TORRACO, R. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resources Development Review*, v.15, n.4, p.404-428, 2016.

TURENKO, O.; SUROVTSEVA, I.; NYKOLIAIEVA, V. Symbolical and informational component of the organizational culture in displaced higher education institutions of Ukraine. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, v. 24, n. 2, p.78-99, 2021.

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. Santa Catarina, 2014.

Organizational culture in universities: An integrative review

Abstract

Universities can be described as organizations that possess administrative structures, goals to achieve, and resources for management. The concept of organizational culture is present in the vast majority of organizations; however, it is not widely studied from the perspective of universities. Observing this research gap, this article aimed to understand how the scientific literature has evidenced the development of organizational culture in higher education institutions. To this end, an integrative review was conducted on the Web of Science platform. The results identified that the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) is the most widely used method for researching organizational culture in universities. The individual aspects of each institution support the development of the type of culture that prevails, allowing the identification of the characteristics of each culture, the understanding of its relationship with employees, and how it affects the daily life of the university and the performance of faculty. Organizational culture also influences the values of the organization and its employees, the rules and norms determined by its leadership, and the traditions created and followed by its collaborators.

Keywords: Organizational culture; Higher Education Institution; Universities; Integrative Review.

Cultura organizacional en las universidades: Una revisión integradora

Resumen

Las universidades pueden describirse como organizaciones que poseen estructuras administrativas, metas a alcanzar y recursos para la gestión. El concepto de cultura organizacional está presente en la gran mayoría de las organizaciones; sin embargo, no se estudia ampliamente desde la perspectiva universitaria. Ante esta brecha en la

investigación, este artículo se propuso comprender cómo la literatura científica ha evidenciado el desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior. Para ello, se realizó una revisión integrativa en la plataforma Web of Science. Los resultados identificaron que el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) es el método más utilizado para investigar la cultura organizacional en las universidades. Los aspectos individuales de cada institución contribuyen al desarrollo del tipo de cultura predominante, lo que permite identificar las características de cada cultura, comprender su relación con los empleados y cómo afecta la vida diaria de la universidad y el desempeño del profesorado. La cultura organizacional también influye en los valores de la organización y sus empleados, las reglas y normas establecidas por su liderazgo y las tradiciones creadas y seguidas por sus colaboradores.

Palabras-clave: Cultura organizacional; Institución de educación superior; Universidades; Revisión integrativa.

Culture organisationnelle dans les universités: Un examen intégrateur

Résumé

Les universités peuvent être décrites comme des organisations dotées de structures administratives, d'objectifs à atteindre et de ressources pour leur gestion. Le concept de culture organisationnelle est présent dans la grande majorité des organisations ; cependant, il est peu étudié du point de vue universitaire. Constatant cette lacune, cet article vise à comprendre comment la littérature scientifique a mis en évidence le développement de la culture organisationnelle dans les établissements d'enseignement supérieur. À cette fin, une revue intégrative a été menée sur la plateforme Web of Science. Les résultats ont révélé que l'Instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI) est la méthode la plus utilisée pour étudier la culture organisationnelle dans les universités. Les spécificités de chaque établissement contribuent au développement du type de culture qui y prévaut, permettant ainsi d'identifier les caractéristiques de chaque culture, de comprendre sa relation avec les employés et son impact sur la vie quotidienne de l'université et la performance du corps professoral. La culture organisationnelle influence également les valeurs de l'organisation et de ses employés, les règles et normes définies par sa direction, ainsi que les traditions créées et perpétuées par ses collaborateurs.

Mots-clés : Culture organisationnelle ; Établissement d'enseignement supérieur ; Universités ; Revue intégrative.