

Cultura organizacional e instituições de ensino: um estudo sistematizado

-----  
*Organizational culture and education institutions: a systemated study*

-----  
*Cultura organizacional e instituciones educativas: un estudio sistematizado*

Sarah Rachel Gonczarowska Vellozo<sup>1</sup>  
Geraldo Sadoyama Leal<sup>2</sup>  
David Victor Novais Lopes<sup>3</sup>  
Christiane Leite Gomes Frezza<sup>4</sup>

**Resumo:** Esta revisão sistemática se propõe a analisar as evidências científicas que sistematizam os conceitos de cultura organizacional e instituições de ensino. A busca pelos artigos com estas temáticas ocorreu de forma on-line, considerando como um dos critérios de inclusão: artigos em língua portuguesa que compreendem as temáticas apresentadas, no período de publicação entre 01 de janeiro de 2008 a 31 de dezembro de 2018. As bases pesquisadas foram Scielo e CAPES, utilizando os descritores: cultura organizacional and instituições de ensino. Os achados foram organizados conforme métodos de revisão sistemática. Após a análise, seis artigos foram incluídos na revisão, os quais abordam a cultura e instituições de ensino por uma perspectiva que compreende a análise da cultura, hierarquias na gestão e satisfação dos usuários das instituições de ensino, papel dos gestores no processo de mudança cultural, fluxo de aprendizagem e o poder das medidas disciplinares nesse tipo de organização. Conclui-se que as evidências encontradas nos artigos há uma conexão entre cultura organizacional e instituições de ensino, porém somente no ensino superior, tendo a necessidade de intensificar as investigações sobre este tema, tão relevante na gestão das organizações educacionais.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Instituições de ensino. Revisão sistemática.

---

**Abstract:** *This systematic review seeks to analyze the scientific evidence that systematize the concepts of organizational culture and education institutions. The search for papers with this theme was online, considering the inclusion criteria as: papers in Portuguese with these themes, within the publishing period between January 1st 2008 at December 31st 2018. The researched basis was SciELO and CAPES, using the following descriptors: organizational culture and education institutions. The findings were organized according to systematic review methods. After the analyses, six articles were included in the review, which approach the culture and education institution from a perspective that comprises the culture analyses, hierarchy in management and satisfaction of the education institution users, the managers' role at the cultural change process, learning flow and the power of the disciplinary measures in this type of organization. It is concluded that in the evidence found in the articles, there is a connection between organizational culture and education institution, only at the college education though, existing the need to intensify the investigations on this theme, so relevant at the management of educational organizations.*

**Keywords:** *Organizational culture. Education institutions. Systematic review.*

---

1 Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás (UFG), Regional Catalão, Professora da educação básica pela Prefeitura Municipal de Caldas Novas (GO).

2 Doutor em Imunologia e Parasitologia Aplicadas, Professor e Subcoordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás (UFG), Regional Catalão.

3 Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás (UFG), Regional Catalão.

4 Graduada em Serviço Social.

**Resumen:** Esta revisión sistemática se propone analizar las evidencias científicas que sistematizan los conceptos de cultura organizacional e instituciones de enseñanza. La búsqueda de artículos con estas temáticas ocurrió de forma on-line, considerando como uno de los criterios de inclusión: artículos en lengua portuguesa que incluyen las temáticas presentadas, en el periodo de publicación desde el 01 de enero de 2008 hasta el 31 de diciembre de 2018. Las bases investigadas fueron SciELO y CAPES, utilizando los descriptores: cultura organizacional and instituciones de enseñanza. Los hallazgos fueron organizados conforme métodos de revisión sistemática. Después del análisis, seis artículos fueron incluidos en la revisión, los cuales abordan la cultura e instituciones de enseñanza desde una perspectiva que comprende el análisis de la cultura, la jerarquía en la gestión y satisfacción de los usuarios de las instituciones de enseñanza, el papel de los gestores en el proceso de mudanza cultural, el flujo de aprendizaje y el poder de las medidas disciplinarias en ese tipo de organización. Se concluye que, con las evidencias encontradas en los artículos, hay una conexión entre cultura organizacional e instituciones de enseñanza, si bien solamente en la enseñanza superior, siendo necesario intensificar las investigaciones sobre este tema, tan relevante en la gestión de las organizaciones educativas.

**Palabras clave:** Cultura organizacional. Instituciones de enseñanza. Revisión sistemática.

## INTRODUÇÃO

Na década de 50, a análise organizacional chega ao Brasil juntamente com novos cursos de Administração, essa escolarização nesse campo ampliou-se nas áreas públicas e empresariais, e aos poucos foram surgindo a ideia sobre o termo análise organizacional sendo este adotado para os estudos das organizações, levando a um campo de conhecimento e reflexão enriquecedor e inovador. Sendo assim, dentre esses novos estudos e termos adotados, dentro das organizações, estudiosos se dedicaram a compreender as variáveis organizacionais que influenciam as organizações, levando-nos ao termo de cultura organizacional.

Já na década de 70, o conceito de cultura organizacional foi transportado para a área de educação. Erickson (1987, p. 13) “apresenta três definições de cultura: a primeira enxerga a cultura organizacional como um código genético, a segunda como estrutura conceitual construída a partir da visão da realidade de cada membro, e a terceira como resultado de conflito no interior dos grupos sociais”.

Nesse sentido, as três concepções atendem de forma satisfatória a análise da cultura organizacional escolar, devido à uma constância de interações entre seus membros na rotina diária para resoluções de problemas e principalmente pelas experiências das práticas escolares entre seus membros,

gerando conflitos nessa cultura compartilhada que posteriormente são interpretados e solucionados com base nas normas das políticas educacionais no interior de cada instituição escolar, firmando a cultura escolar existente.

Fischer (2001, p. 128) explica que:

*[...] a economia foi a disciplina determinante no final do século XIX e em grande parte do século XX, sendo substituída em parte pela Sociologia e Psicologia a partir dos anos 30 até a implosão dos anos 80, quando a Antropologia e Ciência Política afirmaram-se pelas contribuições aos estudos de cultura organizacional ou estudos sobre poder e as instituições. (FISHER, 2001, P.128)*

No entanto, historicamente na década de 80, a temática da cultura organizacional vem a ser abordada de forma mais ampla, segundo Pettigrew (1979, p. 574), “a cultura é o sistema de significados aceite coletivamente por um dado grupo num dado momento (...) os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os rituais e mitos, determinando assim a conceituação de cultura organizacional”.

E a partir dos anos 80, as pesquisas quanto à cultura organizacional cresceram, devido ao fato da cultura organizacional ser vista, segundo Freitas (1991, p. 80), “como um instrumento a ser aproveitado nos negócios”, ideia essa que Martin (2002, p. 156-159) completa afirmando que “muitos

estudiosos de cultura organizacional encontraram nela a possibilidade de obter soluções gerenciais para motivar e gerenciar os funcionários, utilizando valores da cultura para gerar comprometimento e aumentar a produtividade". A autora acredita que as pesquisas sobre a cultura organizacional têm mais a oferecer do que apenas "promessas" da cultura como forma de se chegar a lucratividade, enfatizando que a cultura é uma pesquisa representativa. Vála (1995, p. 2) já sugeria que, "ao se entender a cultura como um processo cognitivo dos membros de um grupo ou comunidade, as culturas e as representações sociais se transformam com os mesmos".

Para Kavanagh e Ashkansy (2006, p. 81-103), "culturas organizacionais evoluem ao longo do tempo, e por isso parece razoável supor que todos os sistemas culturais irão apresentar mudanças contínuas e incrementais", principalmente quando houver mudanças significativas e radicais, como fusões e aquisições, por exemplo. Sob esta perspectiva, apresentamos nesta revisão sistemática a relevância de se estudar a cultura organizacional nas instituições de ensino, em função da característica do seu ambiente, de constantes interações e mudanças, sistematizando o conhecimento sobre a temática.

Muitos estudiosos consideram impossível dissociar cultura organizacional de relações de mercado. A política interna das organizações é criada para normatizar um ambiente de trabalho e se dão inseridas no sistema capitalista onde a hierarquia e relações sociais não podem ser desconsideradas. Dessa forma, nos leva a refletir sobre as questões relativas ao poder exercido nas organizações, em especial no contexto educacional onde o aluno torna-se cliente, em que as mudanças organizacionais interferem diretamente nas relações diretas e indiretas entre todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Apesar de a tônica das práticas pedagógicas relacionadas ao tema envolver questões subjetivas, quando analisada a prática discente, de acordo com Silva e Lourenço (2017, p. 100), citando Clarke; Knights, 2015:

*Verifica-se em um estrito cumprimento no tocante à presença em sala de aula, em seguir programas de trabalho previamente estabelecidos, muitas vezes, sem a participação do professor, ao atendimento ao cliente – nesse caso, o aluno – e outras demandas de produção e atualização acadêmica que extrapolam a organização e invadem outras áreas da vida do profissional de ensino.*

A cultura organizacional pode ser analisada também a partir dos conceitos da antropologia adaptada às questões mercadológicas. Desta forma analisa-se a organização a partir das relações sociais que se estabelece e também das crenças, dos rituais, das histórias, das cerimônias e das normas de cada lugar. O material produzido pode ser considerado um artefato que expressa a partilha entre seus membros e assim a ideia do poder sempre esteve presente nessas relações e pode ser considerada como a nutrição organizacional.

Sendo assim, concluímos de acordo com essa autora concepção da cultura organizacional, seja em instituições de ensino ou qualquer outra organização, o exercício do poder está intrínseco que é o fator determinante dos valores e missão dessas instituições, ou seja, a cultura organizacional, tornando essencial a realização desse estudo.

## 2 REFERENCIAL

Historicamente, muito se tem discutido a respeito da gestão das organizações, gestão essa que abrange todos os setores da empresa, inclusive, sua formação, sua constituição como organização, suas normas e condutas (conceitos éticos), sua missão, visão, valores, estratégia e metas, a fim de se manter no mercado competitivo e obtenção de resultados.

Segundo Pires e Macedo (2006, p. 83) em "[...] muitos países do ocidente, o conceito de cultura está atrelado à civilização e refinamento da mente, que gera como subprodutos, educação, capacidade para entender e criticar a arte, entre outros". Em organizações, este conceito preconiza alguns comportamentos

essenciais, remetendo aos itens observados no início do referencial, no que compete ao “jeito” da empresa o produto advindo deste “jeito” (conjunto de comportamentos). No contexto globalizado atual, é importante considerar a inovação como ponto eixo do olhar para cultura.

Retomando o tema, segundo, Negreiros (2011, p.15), “a cultura organizacional é um elemento-chave para determinar a direção que a empresa deverá seguir para que possa reter os melhores colaboradores”, proporcionando uma relação harmoniosa entre as práticas e os valores. O contexto social das organizações é composto por significados, crenças, valores construídos e reconstruídos a partir das interações sociais e experiências práticas, formando padrões de comportamentos e atitudes em diferentes situações.

Nesse contexto, Shein (2009, p.13) afirma que a “cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam da organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”.

Para Motta e Caldas (1997, p.16) a “cultura é um conceito antropológico e social composto por diversas definições, podendo ser para alguns a forma como uma comunidade faz uso do meio em que vive para suprir suas necessidades”.

Toda estrutura, diretrizes, rotinas, valores, regras, clima que direcionam os comportamentos e atitudes padrões é a essência da cultura organizacional. No entanto, cada organização tem sua própria cultura, seja ela nos ramos administrativo, na saúde, na hotelaria ou na educação.

No âmbito educacional não é diferente, essa reflexão sobre cultura organizacional aplicada na educação vem surgindo ao longo dos anos para colaborar nas organizações escolares.

Um dos conceitos preconizados na cultura organizacional voltado para instituições da educação é o da teoria coevolução, adotado por Rodrigues (2008, p. 40). “Esta teoria sugere o olhar para as interações entre as organizações; os ambientes nos quais ocorrem

estas interações; a maneira como ambiente e organização coevoluem”, o que reforça o conceito da inovação na cultura organizacional anteriormente trazido; e, por último, o papel da intencionalidade administrativa, para fins de sistematização e organização.

Sob este ponto de vista, os teóricos observam: a) que o processo de coevolução de organização e ambiente é constituído em um cenário de tomada de decisão fluido, com recuos e avanços para fins de uma melhor acomodação das ideias e valores; b) efeitos do passado (histórico), presente (estado atual) e futuro (expectativas, metas) de ambos os atores; c) impossibilidade de observar e estudar os processos de mudança na cultura organizacional sem considerar os tempos e os movimentos provenientes deles.

Neste aspecto, o desenvolvimento da cultura das organizações não se dá somente por estímulos vindos do ambiente, isto é, por uma visão determinista, mas vem também da sua gestão, da capacidade de criar ações e de sua tomada de decisão. Todavia, “esta concepção de interdependência só foi validada pelos teóricos de organização posteriormente, que representou uma quebra de paradigma em relação ao determinismo ambiental”(RODRIGUES, 2008, p. 40-42).

Uma “[...] cultura organizacional que internaliza a teoria da coevolução, precisa ter como forte característica a orientação ao aprendizado por parte dos seus membros” (LEWIN, VOLBERDA, 1999, p. 519). Isto significa que, aplicando este conceito no caso da gestão da educação, docentes, discentes, equipe administrativa, alunos e pais precisam estar com abertura para o aprendizado dos comportamentos da cultura e dispostos ao desenvolvimento integral dos atores e do contexto.

No pano de fundo deste cenário está o conceito de aprendizagem organizacional que, é o processo educacional originado pela auto-avaliação da organização no que tange seus processos e governança, e que visa realinhar a organização com suas metas, princípios, valores, expectativas, comportamentos (cultura) através de ações educacionais

(treinamentos, palestras, oficinas, vivências, etc.) contextualizadas e organizadas.

Então, quanto à conexão das teorias apresentadas acima: a) cultura organizacional é o conjunto de comportamentos dos indivíduos que formam a organização; b) cultura organizacional prevê inovação, mudança, ajustes em função dos objetivos e demandas; c) a cultura organizacional é influenciada pela teoria da coevolução, que observa a evolução da organização (ambiente escolar e seus atores) e do seu contexto (ambiente externo), considerando os tempos e ritmos para esta evolução, onde cada um deles endereça e tem expectativa de coordenar seus interesses e objetivos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, procurou-se realizar uma revisão sistemática a respeito do tema, com o intuito de relatar a importância da cultura organizacional nas Instituições de Ensino, sejam elas públicas ou privadas, atendendo qualquer modalidade de ensino. Nesse contexto, essa revisão sistemática veio de encontro dos pesquisadores para a compreensão do quanto têm se pesquisado e discutido a respeito da temática e auxiliar trabalhos futuros colaborando assim no Estado da Arte e ampliando o conhecimento através da investigação e busca.

Como recurso metodológico utilizamos como modelo a ficha de pesquisa baseada nos estudos de Kofinas e Saur-Amaral (2008), adaptada por Sadoyama (2014), definindo os critérios de inclusão e exclusão, e efetuando a equação na pesquisa em si. A ficha de pesquisa foi aplicada de forma independente por dois investigadores, utilizando as bases de dados de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES e Scientific Electronic Library Online - SCIELO, durante os meses de abril e maio de 2019. A equação para a pesquisa foram os seguintes descritores “cultura organizacional” and “instituições de ensino”.

Buscamos trabalhos classificados como artigos, no idioma português, entre os anos de 2008 a 2018, revisado por pares, que abordassem a cultura organizacional nas instituições de ensino independente qual fosse a abordagem.

Nesse sentido, na primeira busca nas bases de dados CAPES, encontramos 60 artigos, após os filtros estabelecidos refinou a busca para 27 artigos, na SCIELO encontramos 03 e após os filtros estabelecidos ficaram 02, totalizando 29 artigos a serem analisados.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo a equação estabelecida para este trabalho, elaboramos a ficha de pesquisa conforme quadro 1.

Quadro 1- Ficha de pesquisa da revisão sistemática acerca da Cultura Organizacional nas Instituições de Ensino.

| Conteúdo                           | Explicação   |
|------------------------------------|--|
| Objetivo da Pesquisa               | Mapear os estudos efetuados a respeito da importância da cultura organizacional nas instituições de ensino.  |
| Equação da pesquisa a experimentar | Cultura organizacional <i>and</i> instituições de ensino.  |
| Âmbito da Pesquisa                 | A pesquisa foi realizada nas bases: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e Scientific Electronic Library Online - SCIELO, abrangendo o período de 2008 - 2018, analisando para a equação os artigos na íntegra. |

|  |  |
|--|--|
| Critérios de inclusão                          | Foram incluídos artigos de pesquisas publicadas que envolveram as grandes temáticas "cultura organizacional" and "instituições de ensino". Artigos em português, publicados nos últimos 10 anos.   |
| Critérios de exclusão                          | Pesquisas/artigos sem "Título" e "Abstract" e sem texto integral. Pesquisas publicadas em livros e conferências. Pesquisas de revisão de literatura. Pesquisas que não abrangeram as temáticas dispostas nos critérios de inclusão. Na CAPES muitos trabalhos foram excluídos, pois, mesmo contendo os temas da equação da pesquisa, em fato, não discorriam sobre a temática. Artigos em outra língua estrangeira e fora do corte temporal. |
| Critérios de qualidade e validade metodológica | A ficha de pesquisa foi utilizada de forma independente por dois pesquisadores. Quando houve resultados diferentes, os mesmos foram discutidos e explicados. Os critérios de inclusão e exclusão foram aplicados com rigor. Todas as etapas da pesquisa foram registradas e a aplicação dos critérios foi justificada.   |

Fonte: Kofinas e Saur- Amaral (2008), adaptado por Sadoyama (2014).

E na análise das informações presentes em cada artigo encontrado utilizamos os procedimentos de análise de conteúdo tendo as categorias estabelecidas: título, ano e base de dados, instrumentos, objetivos e principais conclusões, conforme quadro 2.

Quadro 2- Sinopse de estudos dos artigos.

| TÍTULO   | AUTOR/ANO/<br>BASE DE DADOS   | INSTRUMENTOS   | OBJETIVOS   | PRINCIPAIS<br>CONCLUSÕES  |
|--|---|--|---|---|
| Relação entre cultura organizacional e estratégias                       | Miler Franco D'anjour;<br>Patrícia Whebber Souza Oliveira;<br>Miguel Eduardo Moreno Añez/<br>2014/<br>CAPES | Quantitativo através de questionários aos gestores de 31 Instituições.               | Análise das relações entre cultura organizacional e estratégias das Instituições de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Norte. | Indicaram forte relação entre os estilos culturais com as tipologias estratégicas, e há influência da cultura organizacional nas estratégias das IES do RN. |
| Desvendando a cultura organizacional nas Instituições de Ensino Superior | Neusa Maria Bastos Fernandes Santos e Maria José Urioste Rooso/2004/CAPES                                   | Pesquisa Qualitativa, Análise Documental, modelos de aferição cultura: Categorias de | Diagnosticar a cultura organizacional em um contexto acadêmico com três instituições de ensino superior.                              | Concluiu-se que as IES deveriam adotar uma postura de reflexão e busca de caminhos direcionados para  |

|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
|  |   | Shein e CVM de Quinn.   |   | a satisfação das pessoas envolvidas e afetadas pelo projeto educativo e pelo plano de desenvolvimento institucional.   |
| Coevolução e as práticas isomórficas de gestão: um estudo sobre os processos de mudança institucionais no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do RN. | Maria Emília Santos Ferreira da Silva;<br>Miguel Eduardo Moreno Añez/2010/<br>CAPES | Pesquisa Qualitativa, Análise Documental e Entrevistas semiestruturadas                         | Entendimento do processo de mudança cultural/institucional no IFRN sob à luz do conceito de coevolução.   | Apontaram como resultado a força e importância dos gestores nos processos de mudança de cultura institucional no IFRN  |
| Conhecimento, aprendizagem organizacional e poder na rede: um estudo de caso na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México                                 | Bruno Luiz Américo;<br>Adriana Roseli Wünsch Takahashi/2014/<br>CAPES               | Pesquisa Qualitativa – Estudo de Caso único com utilização de Entrevistas e Análise Documental. | Analisar a relação entre conhecimento, aprendizagem organizacional e poder na implementação de um programa no departamento de língua inglesa na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México. | Como resultado, os autores identificaram as relações entre os itens do objetivo através do fluxo do conhecimento (acúmulo e utilização) e exercício do poder, para fins de configuração do processo de aprendizagem individual e organizacional. |
| As débeis articulações como referência da gestão dos institutos federais   | Francisco das Chagas Mariz Fernandes/<br>2017/CAPES                                 | Pesquisa Qualitativa; Análise Documental  | Análise e entendimento da estrutura institucional do IFTRN.   | Concluiu-se quanto à tipologia da estrutura hierárquica no Instituto Federal, que reflete à sua débil articulação entre gestores e modelo burocrático/institucional.   |
| O poder disciplinar enquanto uma   | André Maurício Teixeira da Silva e Mariane Lemos                                    | Pesquisa qualitativa, análise   | Investigar como se manifesta e como é interpretado, pelos   | O poder disciplinar enquanto uma   |

|  |                         |            |   |  |
|--|-------------------------|------------|---|--|
| dimensão da cultura organizacional: um estudo multicascos em instituições de ensino superior privadas. | Lourenço. Brasil, 2017. | documental | docentes, o poder disciplinar face aos elementos da cultura organizacional em instituições de ensino superior (IES) privadas. | dimensão da cultura organizacional: um estudo multicascos em instituições de ensino superior privadas. |
|--|-------------------------|------------|---|--|

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## 5 DISCUSSÃO

Dos artigos que foram encontrados, 29 foram analisados, porém de acordo com os critérios de inclusão, se encaixaram 06, onde seus estudos estão ligados à instituições de ensino superior, sendo 01 deles em uma instituição fora do Brasil. Ainda apontando a regionalidade dos artigos inclusos no quadro, 03 deles estudam instituições de Ensino no Estado do Rio Grande do Norte.

Os autores utilizam vários autores para referenciar os conceitos de cultura organizacional e instituições de ensino (e seus derivados, como gestão educacional, por exemplo) embasando suas linhas de pesquisa neste sentido. Dentre seus contextos, abordam a cultura organizacional abrangendo outros tópicos como: clima organizacional, aprendizagem organizacional, dimensões das relações de poder e cultura e modelos de gestão, no entanto podemos notar que a maioria são análises qualitativas e somente uma adotou a abordagem quantitativa na pesquisa.

## 6 CONCLUSÃO

Conclui-se que, de acordo com a busca de pesquisa realizada nas referentes bases de dados, entende-se que há poucos trabalhos relevantes que concatenem os temas “cultura organizacional” e “instituições de ensino” de forma a identificar a efetividade da relação entre estas variáveis, inclusive não há abordagem do termo cultura organizacional em outras modalidades de ensino, tais como: na educação básica, somente no ensino superior, o que não retrata efetivamente a cultura no âmbito educacional.

Embora esses dados nos tragam essa realidade, eles também aguçam a preocupação dos estudiosos para a necessidade de novas pesquisas, visando melhor explicar essas relações com mais esclarecimentos dentro das unidades escolares, por serem de extrema importância, respondendo as lacunas deste referido trabalho e abordando outras questões: de que forma a cultura organizacional interfere no processo educacional? As mudanças culturais devido a nova gestão são impostas ou são introduzidas de forma contínua? Os sistemas educacionais e as políticas impostas por órgãos de instância maior consideram a cultura organizacional como fator preponderante? Essas análises e outras no que diz a respeito ao tipo, ao modelo, e a predominância da cultura organizacional nas instituições de ensino são imprescindíveis para o entendimento da funcionalidade e elaboração de estratégias de melhorias na educação.

## REFERÊNCIAS

- CLARKE, C. A.; KNIGHTS, D. Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? **Human Relations**, v. 68, n. 12, p. 1865-1888, 2015.
- ERICKSON, F. Conceptions of school culture: na overview. **Educational Administration Quartely**, v. 23, n. 4, p. 13. Fall, 1987.
- FISCHER, R. M. **O Círculo do Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e Poder nas Organizações. Editora Atlas, 1996.

- FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- Kavanagh, M. H.; Ashkanasy, N. M.. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. **British Journal of Management**, 17(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- KOFINAS, A.; SAUR-AMARAL I. 25 years of knowledge creation processes in pharmaceutical contemporary trends. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.14, n.2, 257- 280, 2008.
- LEWIN, A. Y; VOLBERDA, H. W. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organization forms. **Organization Science**. v. 10, n. 5, p. 519-534, set./out. 1999.
- MARTIN, J. **Culture in Organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MOTTA, F. C. P. **Cultura nacional e cultura organizacional**. In: VASCONCELOS, J. et al. *Recursos humanos e subjetividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1996. p. 197-229.
- MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. Tese (Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar), Natal, 2011. Disponível em <https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-daniel-negreiros1.pdf>. Acesso em abr. 2019.
- PETTIGREW, A. M. **A Cultura das Organizações é Administrável?** In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro 40(1):81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>. Acesso em: 12 mai. 2019.
- RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho em equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado em Universidade de São Paulo), São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102010-200053/pt-br.php>. Acesso em: 12 de mai. 2019.
- RODRIGUES, S. B; CHILD, J. Co-evolution in an institutionalized environment. Birmingham Business School. **Journal of Management Studies**, p. 40-8, dez. 2003.
- SADOYAMA, A. S. P. Profissionalização e identidade docente do professor em medicina: um estudo de revisão sistemática. **Revista EDaPECI**, vol. 18, n.3, p. 105-114, 2018
- SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Winter, 1984.
- VALA, J.; et al. **Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas**. 2. ed. Olivas: Celta, 1995.

Recebido em 27 de setembro de 2019  
Aceito em 01 de outubro de 2019