

# Clima e cultura organizacional em universidades públicas: uma revisão integrativa da literatura

## *Organizational climate and culture in public universities: an integrative literature review*

<sup>1</sup> Delana Galdino de Oliveira  

<sup>2</sup> Bianca Lauria Vieira da Silva  

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

### RESUMO

A cultura e o clima organizacional positivos são fundamentais para a gestão do conhecimento e a inovação em universidades públicas, pois fomentam a busca por soluções criativas, a colaboração e a troca de ideias. Apesar de sua relevância para a dinâmica institucional, ainda carecem de estudos que investiguem seus impactos. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é mapear a produção científica sobre clima e cultura organizacional no ambiente acadêmico e administrativo de universidades públicas. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa da literatura. A pesquisa analisou 37 artigos de diferentes países publicados até 2023 na base de dados *Web of Science*. Os resultados apontaram que a cultura acadêmica se caracteriza pela valorização da autonomia, liberdade acadêmica, pesquisa e ensino, impactando diretamente o desempenho e o bem-estar dos membros da comunidade. O estudo evidenciou a influência da cultura organizacional na eficácia das instituições de ensino, promovendo a inovação educacional, a gestão do conhecimento e o compartilhamento de informações. A relação entre clima e cultura organizacional também foi explorada, com estudos que destacam a importância de entender como os funcionários percebem e experimentam o ambiente de trabalho. Por fim, a pesquisa aponta desafios e limitações fornecidos na produção científica, como a falta de generalização dos resultados e a diversidade de metodologias, reforçando a necessidade de mais estudos robustos e comparativos.

### Palavras-chave:

Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Universidades Públicas; Revisão Integrativa.

### ABSTRACT

Positive organizational culture and climate are fundamental to knowledge management and innovation in public universities, as they encourage the search for creative solutions, collaboration and the exchange of ideas. Despite their relevance to institutional dynamics, there is still a lack of studies investigating their impact. In this context, the aim of this article is to map scientific production on organizational climate and culture in the academic and administrative environment of public universities. To this end, an integrative literature review was carried out. The research analyzed 37 articles from different countries published up to 2023 in the *Web of Science* database. The results showed that academic culture is characterized by valuing autonomy, academic freedom, research and teaching, directly impacting the performance and well-being of community members. The study highlighted the influence of organizational culture on the effectiveness of educational institutions, promoting educational innovation, knowledge management and information sharing. The relationship between organizational climate and culture was also explored, with studies highlighting the importance of understanding how employees perceive and experience the work environment. Finally, the research points out challenges and limitations provided in scientific production, such as the lack of generalization of results and the diversity of methodologies, reinforcing the need for more robust and comparative studies.

### Keywords:

Organizational Culture; Organizational Climate; Public Universities; Integrative Review.

## **1 INTRODUÇÃO**

A cultura e o clima organizacional em universidades públicas são elementos complexos e interligados, moldados por diversos fatores, como a missão institucional, a história da instituição, a composição do corpo docente, discente e técnico e a estrutura administrativa. Para Paula et al. (2011, p. 63),

as organizações apresentam, em sua grande maioria, procedimentos registrados, com uma estrutura organizada e com cargos definidos. Porém, dentro da mesma organização formal, existe uma organização informal, onde há uma maneira diferente de fazer as coisas, relações que transpõem a hierarquia e em que os procedimentos são adaptados às pessoas que os exercem (Paula et al., 2011, p. 63).

A relação de cooperação mútua entre a instituição e o capital humano é fundamental para o alcance das metas da universidade acerca do ensino, da pesquisa e da extensão. A busca pela satisfação e pelo reconhecimento do valor do colaborador, considerado a maior riqueza da instituição, é um pilar determinante dentro dessa dinâmica.

De acordo com Dutra (1996), a percepção de que os resultados desejados estão sendo alcançados gera um sentimento de satisfação pessoal e profissional que se transfere para o trabalho em si. Essa perspectiva destaca o capital intelectual como um diferencial competitivo crucial, pois as pessoas, em sua singularidade, podem maximizar seu potencial, quando a organização cria um ambiente propício para isso. A cultura organizacional, por sua vez, exerce influência direta na conduta dos colaboradores, impactando o clima organizacional de maneira significativa.

A cultura influencia a forma como a universidade atua no ambiente interno e externo, expressando seus valores, crenças e normas compartilhadas. A percepção compartilhada pelos indivíduos de uma mesma organização é entendida como o clima organizacional (Ceribeli; Teixeira, 2017).

As pesquisas sobre cultura e clima organizacional revelam diversas lacunas, sobretudo em universidades públicas. Um estudo realizado em universidades públicas do Sri Lanka apontou que faltam evidências empíricas sobre a relação entre a cultura organizacional e o envolvimento dos funcionários nas instituições (Iddagoda; Volkova; Bagieńska, 2022).

Uma outra pesquisa evidenciou que é importante entender como a cultura organizacional influencia a liderança transformacional, especialmente em países em desenvolvimento (Al Issa, 2019). A análise dos planos estratégicos de universidades públicas demonstra que, em grande parte, a cultura organizacional não é considerada de maneira suficiente, o que prejudica a avaliação e o acompanhamento efetivo dos resultados das ações estratégicas (Bahar, 2020).

As universidades desempenham um papel decisivo nos sistemas de inovação, impulsionando a geração de novos conhecimentos, desde pesquisas básicas até tecnologias aplicadas às organizações (Padrão; Rodrigues, 2020). Portanto, é fundamental aprender mais sobre os efeitos da cultura organizacional no desempenho (Tang; Ong; Muhamad, 2023).

Essas lacunas reforçam a necessidade de mais investigação para melhorar a compreensão sobre a cultura e o clima institucional nas universidades públicas, bem como seus impactos. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é mapear a produção científica sobre clima e cultura organizacional no ambiente acadêmico e administrativo de universidades públicas.

## 2 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa, na qual o foco principal é a compilação dos achados e análise sobre o tema pesquisado (Souza; Silva; Carvalho, 2010; Mendes; Silveira; Galvão, 2008). Diferentemente da metanálise e da revisão sistemática, a revisão integrativa possibilita a inserção de estudos com métodos de pesquisa diferentes, buscando compreender o fenômeno estudado a partir da identificação mais extensa da literatura (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

A pesquisa foi estruturada em seis etapas: 1) elaboração da questão norteadora da pesquisa; 2) seleção da base de dados e estratégia de busca; 3) coleta de dados; 4) análise crítica dos estudos incluídos; 5) discussão dos resultados; e 6) apresentação da revisão da literatura.

Assim, a questão para nortear o estudo foi: qual é o panorama atual da produção científica sobre clima e cultura organizacional no ambiente acadêmico e administrativo de universidades públicas?

### 2.1 Base de dados e estratégia de busca

A busca foi realizada na base de dados *Web of Science (WoS)*. A recuperação dos artigos ocorreu no dia 25 de abril de 2024, utilizando os termos de busca em inglês e português nos campos título, resumo e palavras-chave.

A estratégia foi a seguinte: (“organizational climate” OR “organizational culture” OR “organizational climate and culture” OR “organizational culture and climate” OR “clima organizacional” OR “cultura organizacional” OR “clima e cultura organizacional” OR “cultura e clima organizacional” OR “institutional culture” OR “cultura institucional”) AND (“public universit\*” OR “federal universit\*” OR “public higher education” OR “universidade pública” OR “universidade federal”).

Essa estratégia combinou os descritores através de operadores booleanos “AND” para associar conceitos-chave e “OR” para buscar sinônimos e termos relacionados. As aspas foram utilizadas para buscar termos exatos e o asterisco (\*) como um truncamento para buscar variações de palavras.

### 2.2 Coleta de dados

Os critérios de inclusão foram: artigos científicos nos idiomas inglês e português, que abordassem clima e/ou cultura organizacional no ambiente acadêmico e/ou administrativo de universidades públicas e publicados até 2023. Foram considerados critérios de exclusão as publicações que não atendessem os critérios de inclusão.

A recuperação dos artigos ocorreu na base de dados, em abril de 2024, por dois pesquisadores, visando evitar viés na seleção dos artigos a serem avaliados. Foram realizadas reuniões para debate e concordância entre os pesquisadores acerca da inclusão ou exclusão dos estudos.

No processo de elegibilidade, foi identificado um total de 98 artigos. Após esse procedimento, foram inseridos os filtros conforme os critérios de inclusão, obtendo-se um total de 68 artigos. Em seguida, foi desenvolvida uma análise preliminar dos estudos a partir da leitura de títulos e resumos, sendo excluídos 30 documentos por não estarem alinhados à pergunta de investigação. Por fim, foram selecionados 38 textos para leitura na íntegra para verificar a relação com o tema pesquisado. Ao final dessa etapa, foi excluído 1 artigo por não atender aos critérios de inclusão. Por fim, esta revisão contou com 37 estudos para realização das análises.

A análise e a interpretação dos documentos recuperados foram realizadas de maneira estruturada através da compilação dos dados em uma tabela desenvolvida no Excel®, que envolveu as seguintes informações: título, autor, ano, país, revista, objetivo do estudo e resultados.

### 3 RESULTADO

Entre os trabalhos lidos na íntegra, 37 atenderam aos critérios de inclusão. Os resultados das publicações selecionadas nesta revisão integrativa da literatura estão descritos no Quadro 1. Os estudos incluídos foram desenvolvidos nos seguintes países: Alemanha (n=1), Arábia Saudita (n=2), Brasil (n=5), Eslováquia (n=1), Estados Unidos (n=6), Etiópia (n=1), Gana (n=1), Holanda (n=2), Indonésia (n=1), Malásia (n=2), Nigéria (n=1), Paquistão (n=1), Polónia (n=3), Portugal (n=1), República Tcheca (n=2), Turquia (n=6), Ucrânia (n=1) e Zimbábwe (n=1).

**Quadro 1 – Caracterização dos artigos selecionados**

Código	Título	Autor	Ano
A1	MORAL HARASSMENT AND GENDER IN THE UNIVERSITY: RESONANCES OF PRODUCTIVISM IN TEACHING WORK	CATHERINA; FRANÇA; SANTANA	2020
A2	ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE RIGHT TO INFORMATION: A MULTIVARIATE RESEARCH IN HIGHER EDUCATION	MERABE <i>et al.</i>	2019
A3	IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN ETHIOPIA	GEBRETSADIK	2022
A4	THE CLIMATE FOR ENTREPRENEURSHIP AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	BERGMANN <i>et al.</i>	2018
A5	ORGANIZATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES: CASE STUDY IN A PUBLIC UNIVERSITY	ADEINAT; ABDULFATAH	2018
A6	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	CIECIORA <i>et al.</i>	2021
A7	EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON HR OUTCOMES IN THE SAUDI PUBLIC UNIVERSITIES	ALWAHEEB	2020
A8	KEEPING MARKETISATION AT BAY: THE QUALITY OF ACADEMIC WORKLIFE IN CZECH UNIVERSITIES	ZÁBRODSKÁ <i>et al.</i>	2016
A9	TERRITORIAL/TIES IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION: THE IMPORTANCE OF SOCIAL PRACTICES FOR UNDERSTANDING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF TOCANTINS - CAMPUS DE ARAGUAINA	SILVA; DESIDÉRIO	2019
A10	AN EMPIRICAL INQUIRY ON KNOWLEDGE SHARING AMONG ACADEMICIANS IN HIGHER LEARNING INSTITUTIONS	RAMAYAH; YEAP; IGNATIUS	2013
A11	COMPETING VALUES AT PUBLIC UNIVERSITIES: ORGANISATIONAL CULTURES AND JOB DEMANDS-RESOURCES IN ACADEMIC DEPARTMENTS	MUDRAK <i>et al.</i>	2022
A12	AN ACTION LEARNING PERSPECTIVE ON EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF ACADEMIC HONOR CODES	DUFRESNE	2004
A13	EFFECTS OF EMPLOYEES' CAREER COMPETENCIES DEVELOPMENT ON THEIR ORGANIZATIONS DOES SATISFACTION MATTER?	FLEISHER; N. KHAPOVA; G.W. JANSEN	2014
A14	ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC AND NON-PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN POLAND: A STUDY BASED ON CAMERON AND QUINN'S MODEL	DĘBSKI <i>et al.</i>	2020
A15	WOMEN'S EXPERIENCES OF ACADEMIC TENURE AT A WOMEN'S UNIVERSITY IN PAKISTAN	TAYYEB ALI KHAN	2023
A16	"THE OLDER WOMEN ARE MEN:" NAVIGATING THE ACADEMIC TERRAIN, PERSPECTIVES FROM GHANA	MABOKELA; MLAMBO	2015

A17	CAN ON-SITE CHILDCARE HAVE DETRIMENTAL WORK OUTCOMES? EXAMINING THE MODERATING ROLES OF FAMILY SUPPORTIVE ORGANIZATION PERCEPTIONS AND CHILDCARE SATISFACTION	RATNASINGAM <i>et al.</i>	2012
A18	HOW FINANCE PENETRATES ITS OTHER: A CAUTIONARY TALE ON THE FINANCIALIZATION OF A DUTCH UNIVERSITY	ENGELLEN; FERNANDEZ; HENDRIKSE	2014
A19	TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND KNOWLEDGE SHARING IN NIGERIAN UNIVERSITY LIBRARIES	UGWU; ONYANCHA; FOMBARD	2020
A20	EFFECTS ON ACADEMIC CULTURE OF SHIFTS FROM ORAL TO WRITTEN TRADITIONS - THE CASE OF UNIVERSITY ACCREDITATION	WIEDMAN	1992
A21	CHALLENGES FOR THE IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC PROJECT OFFICE AT THE FEDERAL RURAL UNIVERSITY OF PERNAMBUCO	CAROLINA GUIMARÃES RAPOSO <i>et al.</i>	2023
A22	A DIMENSION-BASED INFORMATION SECURITY CULTURE MODEL AND ITS RELATIONSHIP WITH EMPLOYEES' SECURITY BEHAVIOR: A CASE STUDY IN MALAYSIAN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS	NASIR; ABDULLAH ARSHAH; AB HAMID	2019
A23	AN ANALYTICAL LOOK AT THE MANAGEMENT OF PUBLIC UNIVERSITIES IN THE SLOVAK REPUBLIC AND UKRAINE	CHOVANCOVÁ <i>et al.</i>	2022
A24	ORGANIZATIONAL CULTURE TYPE IN TURKISH UNIVERSITIES USING OCAI: PERCEPTIONS OF STUDENTS	CALISKAN; ZHU	2019
A25	ORGANIZATIONAL CULTURE BARRIERS AND FACILITATORS FOR INSTRUCTIONAL INNOVATIONS AT THE FACULTY OF EDUCATION	CALISKAN; ZHU	2021
A26	THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE CREATIVITY AMONGST ZIMBABWEAN ACADEMICS	MAKUMBE	2022
A27	THE CULTURAL COVER-UP OF COLLEGE ATHLETICS: HOW ORGANIZATIONAL CULTURE PERPETUATES AN UNREALISTIC AND IDEALIZED BALANCING ACT	JAYAKUMAR; COMEAUX	2016
A28	PROFESSIONAL STAFF MAKING A DIFFERENCE: CULTURAL CHANGE IN HIGHER EDUCATION	BRIODY; RODRÍGUEZ-MEJÍA; BERGER	2022
A29	THE EFFECTS OF UNIVERSITY RESEARCH AND TEACHING CLIMATE STRENGTH ON FACULTY SELF-REPORTED TEACHING PERFORMANCE	OLSON; JIANG	2021
A30	LOOKING INSIDE THE STRATEGIC PLANS: STRENGTHS AND WEAKNESSES OF TURKISH HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	SELVITOPU; KAYA	2020
A31	DISCOMFORT AND ORGANIZATIONAL CHANGE AS A PART OF BECOMING A WORLD-CLASS UNIVERSITY	NADIA <i>et al.</i>	2020
A32	THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS	ERKUTLU	2011
A33	A CALL FOR INNOVATION CULTURE IN POLISH ACADEMICS' VISION OF AN IDEAL-TYPE UNIVERSITY	MAŁGORZATA DZIMIŃSKA	2023
A34	CULTURAL DIMENSIONS OF ACADEMIC ORGANIZATIONS: A PILOT RESEARCH ON FACULTIES OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES	ERDEM <i>et al.</i>	2011
A35	ORGANIZATIONAL CULTURE, INTERNAL MARKETING, AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN PORTUGUESE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	SANTOS; GONÇALVES	2018
A36	PRELIMINARY IDENTIFICATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE STYLES IN THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING: EMPLOYEE PERCEPTION IN THE TURKISH PUBLIC HIGHER EDUCATION	ELIF GENÇ TETİK	2021
A37	PERSPECTIVES OF ORGANIZATIONAL IDENTITY IN A HEALTH HIGHER EDUCATION INSTITUTION: A MIXED-METHOD ANALYSIS	DE MIRANDA JUNIOR <i>et al.</i>	2021

Fonte: Elaboração própria

#### 4 DISCUSSÕES

A partir da análise dos artigos, foi observado diversos padrões e similaridades. Os documentos foram agrupados em cinco categorias: Modelos de cultura organizacional; Fatores que influenciam a

cultura organizacional; Impacto da Cultura Organizacional; Relação entre Clima e Cultura Organizacional; Desafios e Limitações.

#### 4.1 Modelos de Cultura Organizacional

A cultura acadêmica possui características, como valorização da autonomia (A8, A29, A33, A35, A37), liberdade acadêmica (A11, A29, A33, A35, A37), pesquisa e ensino (A28, A29, A33), bem como a cultura organizacional influencia diretamente no desempenho (A3, A11, A13, A16, A26, A28, A29, A35, A37) e bem-estar dos membros da comunidade acadêmica (A3, A11, A13, A16, A26, A28, A29, A35, A37).

A autopercepção de uma instituição sobre si mesma é conhecida como identidade organizacional, que inclui seus valores, crenças, atitudes, missão, visão e objetivos (A37). Essa identidade organizacional, como elemento da cultura, é heterogênea, pois há diferentes percepções e identificações entre os membros.

Vários estudos exploram as percepções e a identidade organizacional em instituições de ensino superior (IES), incluindo a percepção de assédio moral (A1); a territorialidade (A9), que seria a relação dos servidores com o espaço físico, atribuindo-lhe valores e significados; a compreensão dos alunos sobre a cultura organizacional em suas universidades públicas (A24); a necessidade de identidade organizacional em relação à mudança de cultura e à adoção do *intercultural learning* (A28).

Intercultural learning está relacionada como a capacidade de interagir e colaborar eficazmente com pessoas de diferentes origens culturais, especialmente em ambientes organizacionais diversos e globais (A28).

A utilização do Modelo de Valores Concorrentes, de Cameron e Quinn, permite comparações entre diferentes IES e contextos culturais (A3, A5, A6, A14, A24, A26, A36). Esse modelo apresenta quatro tipos de cultura organizacional: clã (foco em pessoas), adocrática (foco em inovação), mercado (foco em resultados) e hierárquica (foco em controle).

#### 4.2 Fatores que Influenciam a Cultura Organizacional

Diversos estudos analisam a influência dos estilos de liderança na cultura organizacional, exercendo um papel fundamental nas práticas de compartilhamento de conhecimento (A19, A22, A32), inovação (A22, A32), estímulo e retenção de pessoal (A19, A22).

Nos estudos incluídos, são abordados dois estilos de liderança em particular: a transformacional (A19, A22) e a transacional (A19, A22). A liderança transformacional, com foco no desenvolvimento individual e na busca por metas desafiadoras, caracteriza-se por um modelo inspirador e motivacional, impulsionando o crescimento pessoal e profissional dos liderados. Essa abordagem, frequentemente associada a um estilo de liderança positivo, tem potencial para estimular a colaboração e o compartilhamento de conhecimento (A19).

Por outro lado, a liderança transacional se concentra em um sistema de recompensas e punições como mecanismo de motivação para atingir objetivos específicos. Esse modelo, tradicional e baseado em troca, é eficaz em cenários que demandam resultados imediatos e requerem motivação através de incentivos tangíveis (A19).

Um estudo apontou que a liderança transformacional é um preditor mais forte no compartilhamento de conhecimento do que a liderança transacional. O líder transformacional inspira e motiva seus adeptos

em um longo prazo a alcançar seu potencial máximo, tendem a ser visionários, criativos e inspiradores e trabalham para desenvolver relacionamentos positivos e de confiança com seus seguidores (A19).

Outro estudo apontou que o estilo de liderança transformacional pode estimular os funcionários a seguir as práticas de segurança de informação e resistir à engenharia social (A22). Nesse estudo, a engenharia social é definida como uma técnica de manipulação que explora a confiança humana para obter acesso não autorizado a informações confidenciais ou induzir ações que comprometam a segurança de um sistema. Atacadores se disfarçam de figuras confiáveis, como colegas ou superiores, para enganar vítimas e obter o que desejam (A22).

Para mitigar essa ameaça, a liderança transformacional desempenha um papel decisivo, ao incentivar a conscientização sobre segurança, promovendo comportamentos seguros e criando um ambiente de trabalho no qual funcionários se sintam confortáveis em relatar atividades suspeitas (A22).

Uma cultura organizacional que valoriza a justiça pode criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e à inovação, tendo em vista que os funcionários se sentem mais confiantes em compartilhar suas ideias e conhecimentos com outros (A19, A22, A32).

A justiça organizacional se refere à percepção dos funcionários sobre a justiça e a equidade dentro da organização em que trabalham. Essa percepção multifacetada engloba a avaliação individual sobre a justiça em diferentes áreas, incluindo a distribuição de recursos, os processos de tomada de decisão e as interações com a liderança (A32).

A hierarquia e o grau de centralização da estrutura organizacional demonstram impacto significativo na cultura organizacional, com culturas hierárquicas mais propensas ao controle, marcado por uma forte presença de liderança autocrática e burocrática, especialmente nos níveis superiores (A25, A36).

Essas culturas hierárquicas podem criar obstáculos para a inovação educacional, pois os membros acadêmicos podem sentir-se desmotivados e desconectados do processo de tomada de decisões (A25). Por outro lado, as culturas mais descentralizadas promovem autonomia e flexibilidade, como a ad hoc e a clã que foram as que mais contribuíram para a criatividade dos funcionários (A36).

A maneira como as IES estruturam seus sistemas de recompensas, salários e promoções (A10, A15) e reconhecimento (A13, A10, A15, A34) impacta diretamente na cultura organizacional, influenciando as prioridades e o comportamento dos membros da instituição, criando um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento (A10, A32, A34).

### **4.3 Impacto da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional apresenta um impacto significativo na eficácia das IES (A3), influenciando a produtividade (A7, A8, A30, A31), o clima de trabalho (A7, A8, A31, A35, A37), a satisfação dos funcionários (A7, A8, A1, A29, A30, A35), a retenção de talentos (A7, A30, A31) e o desempenho acadêmico (A11, A23, A29, A30, A31, A37).

Diversos estudos apontam para a influência da cultura organizacional na promoção da inovação educacional, com culturas mais abertas à mudança e ao risco, favorecendo a experimentação e a implementação de práticas inovadoras (A5, A10, A19, A22, A32, A36).

A cultura de uma instituição de ensino superior influencia profundamente a forma como o conhecimento é compartilhado entre seus membros, podendo estimular a gestão do conhecimento (A5,

A10, A19, A32), a colaboração (A19, A32), a comunicação, o acesso à informação (A19, A22) e a troca de ideias (A19, A22, A32, A36).

#### **4.4 Relação entre Clima e Cultura Organizacional**

O clima organizacional é a forma como os indivíduos percebem, experimentam e interpretam o seu ambiente organizacional em relação às políticas, práticas e procedimentos da Instituição (A4, A7, A17, A18 e A29). O clima institucional é analisado em relação à forma como os funcionários reagem às mudanças dentro da organização, incluindo sentimentos de desconforto, medo de perda e conflitos (A31).

A cultura organizacional é abordada no contexto da tradição acadêmica e da mudança para um ambiente mais orientado para o mercado, enquanto o clima organizacional é avaliado por meio de medidas de percepção do ambiente de trabalho, como autonomia, foco na qualidade, pressão para produzir e feedback de desempenho (A8).

Alguns estudos exploram a relação entre clima e cultura organizacional (A8, A11, A16, A19, A31, A32). Para entender melhor o ambiente de trabalho em instituições de ensino superior, (A11) explora-se a inter-relação entre cultura organizacional e clima organizacional em Universidade Tchecas.

A intersecção de gênero considera como diferentes aspectos da identidade (gênero, raça, classe social, etc.) se combinam, revelando que as normas de gênero e expectativas sociais sobre comportamentos adequados para homens e mulheres variam entre culturas e influenciam as oportunidades. As responsabilidades familiares foram identificadas como barreiras para o avanço profissional de mulheres acadêmicas (A16).

#### **4.5 Desafios e Limitações**

A maioria dos estudos analisados apresenta limitações em relação à generalização dos resultados (A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A18, A19, A20, A21, A22, A24, A25, A26, A27, A28, A29, A31, A32, A33, A34, A35, A36, A37), com amostras restritas a um único país, tipo de instituição ou departamento.

Outra barreira observada foi a diversidade de metodologias empregadas, tais como quantitativas, qualitativas e mistas (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A18, A19, A20, A21, A22, A23, A24, A25, A26, A27, A28, A29, A30, A31, A32, A33, A34, A35, A36, A37), tornando difícil a comparação direta entre os estudos.

A influência de fatores culturais e contextuais específicos exige atenção especial na interpretação dos resultados (A16, A18, A19, A23, A26, A27, A31, A32, A33, A34, A37). A maioria dos estudos foi realizada em contextos culturais específicos, como países da América Latina, África, Ásia e Europa, limitando a aplicação dos resultados a outros contextos culturais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente revisão integrativa da literatura sobre clima e cultura organizacional em universidades públicas revelou um panorama da produção científica. A análise da produção científica permitiu identificar padrões relevantes sobre a cultura acadêmica, tais como: a valorização da autonomia, liberdade acadêmica, pesquisa e ensino, que impactam diretamente o desempenho e o bem-estar dos membros da comunidade.

A cultura organizacional também se mostrou fundamental para a eficácia das IES, influenciando a inovação educacional, a gestão do conhecimento e o compartilhamento de informações. Compreender profundamente a cultura e o clima organizacional em universidades é essencial para a construção de ambientes de trabalho mais eficientes, inovadores e satisfatórios, impulsionando a excelência das instituições de ensino superior e beneficiando toda a comunidade acadêmica.

Conclui-se que a maioria dos estudos analisados se concentra em contextos específicos, dificultando a comparação e a aplicação dos resultados a outras realidades. Como sugestões de estudos futuros, é importante desenvolver estudos mais abrangentes e robustos para o aprimoramento da gestão de universidades públicas, estimulando a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

## REFERÊNCIAS

- AL ISSA, H.-E. Organisational Culture in Public Universities: Empirical Evidence. *Asian Journal of Business and Accounting*, v. 12, n. 1, p. 41–70, 27 jun. 2019.
- BAHAR, E. Örgüt Kültürü Analizi: Üniversite Stratejik Planlarına Yönelik Bir Araştırma (Organizational Culture Analysis: A Research on University Strategic Plans). *Journal of Business Research - Turk*, v. 12, n. 2, p. 2017–2030, 24 jun. 2020.
- CERIBELI, H. B.; TEIXEIRA, F. C. A. Análise da relação entre clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional. *Revista da UNIFEPE*, v. 1, n. 21, p. 69–85, 31 out. 2017.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras*. São Paulo: Atlas, 1996.
- IDDAGODA, A.; VOLKOVA, N. V.; BAGIEŃSKA, A. Evidence From Public Universities in Sri Lanka About Organizational Culture and Employee Engagement. IGI Global eBooks, p. 206–226, 24 jun. 2022.
- GEBRETSADIK, D. M. Impact of organizational culture on the effectiveness of public higher educational institutions in Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, p. 1–20, 11 fev. 2020.
- MAKUMBE, W. The impact of organizational culture on employee creativity amongst Zimbabwean academics. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, p. 1–9, 2 fev. 2021.
- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. DE C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, v. 17, n. 4, p. 758–764, dez. 2008.
- PADRÃO, L. C.; RODRIGUES, R. L. Transferência de tecnologia universidade-empresa no Brasil (1994-2020): uma análise da literatura. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 189–208, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/59357>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- PAULA, P. D. et al. Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. *Gestão & Regionalidade*, v. 27, n. 81, set-dez/2011.
- SOUZA, M. T. DE; SILVA, M. D. DA; CARVALHO, R. DE. Integrative Review: What Is It? How to Do It? *Einstein (São Paulo)*, v. 8, n. 1, p. 102–106, mar. 2010.
- Tang, Y. W.; Ong, T. S.; Muhamad, H. B. Organizational cultures, budget participation and performance: an empirical study of Chinese public universities. *CEMJ*, v. 31, n. 2, p. 84-93, 2023. DOI: 10.57030/23364890.cemj.31.2.10. Acesso em: 6 jun. 2024.