

# **REVISÃO SISTEMÁTICA QUALITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM OUTROS CONCEITOS ADMINISTRATIVOS E OBJETOS DE ESTUDO**

**Pedro Henrique de Oliveira** (Departamento de Engenharia de  
Produção - EESC - USP)  
oliveiraph1@gmail.com

**Fernando César Almada Santos** (Departamento de Engenharia de  
Produção - EESC - USP)  
almada@sc.usp.br

**Thales Botelho de Sousa** (Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia de São Paulo)  
thalseafsal@yahoo.com.br

**Fábio Müller Guerrini** (Departamento de Engenharia de Produção  
- EESC - USP)  
guerrini@sc.usp.br

*As organizações utilizam em suas rotinas conceitos administrativos como a cultura organizacional e a gestão estratégica. Contudo, esse tema ainda é pouco investigado a partir de um rigor metodológico e em objetos de estudos do setor público. O objetivo do*

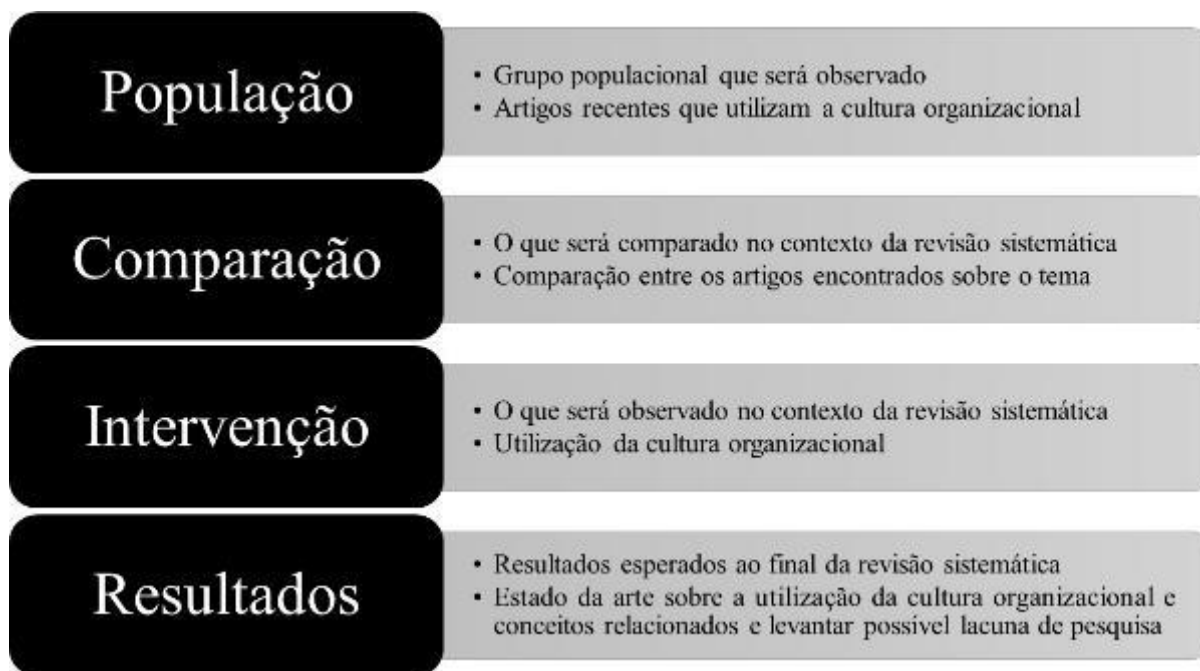
*Palavras-chave: Cultura organizacional. Gestão estratégica. Setor Público. Revisão sistemática. Protocolo de pesquisa.*



## 1. Introdução

O artigo tem o objetivo de verificar qualitativamente a utilização da cultura organizacional e sua relação com outros conceitos administrativos. Como objetivos específicos têm-se: analisar a relação específica entre cultura organizacional e gestão estratégica e observar a utilização da cultura organizacional no setor público e na gestão escolar. Paralelamente, o problema de pesquisa foi definido por: Qual é a utilização qualitativa da cultura organizacional e sua relação com outros conceitos administrativos e objetos de estudo? A questão de pesquisa na revisão sistemática é tida como bem formulada caso defina a população, o que será comparado, qual será a intervenção e qual será o resultado (KITCHENHAM, 2004). A Figura 1 aborda a formulação da pergunta de pesquisa conforme o método enunciado.

Figura 1 – Método PICO para elaboração do problema de pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores

A cultura organizacional, dada sua subjetividade, pode chegar a várias interpretações e conceituações, como: padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvido para se resolver problemas de integração interna e externa por um grupo específico (SCHEIN, 1990); programação coletiva que diferencia um grupo de outro (HOFSTEDE, 2001) e; fator não tangível, mas perceptível nas organizações que as podem levar ao êxito (CAMERON; QUINN, 2011).

O conceito de cultura organizacional pode se relacionar com outros conceitos da Engenharia de Produção e Administração, tais como a relação com o desempenho organizacional, ao criar ambiente propício para o sucesso da organização e para explicar eventuais diferenças das atividades organizacionais desenvolvidas (NAYYAR; NAQVI, 2013); gestão de conhecimento e estratégia, para que a organização funcione de forma adequada (CHU, 2016); estrutura organizacional, de grande importância e preponderância para as práticas de trabalho (OLLIER-MALATERRE; FOUCREAULT, 2017) e relação com a comunicação e estratégia, que a sua falta de percepção pode atrapalhar as atividades (SEBASTIÃO; ZULATO; TRINDADE, 2017).

No setor público em específico, a cultura organizacional é utilizada para se pensar em alternativas para a mudança organizacional e estabelecer culturas, estratégias e práticas para enfrentar essa transformação (SMOLLAN, 2015). Logo, são estabelecidas certas medidas e configurações existentes para diferentes culturas e contextos dentro do setor público (TAJEDDINI, 2016). Na gestão escolar, a cultura organizacional é definida como a utilização de recursos, objetivos, estrutura e relações dos atores organizacionais (CHU, 2016; DESTLER, 2016; SEGAL, 2012).

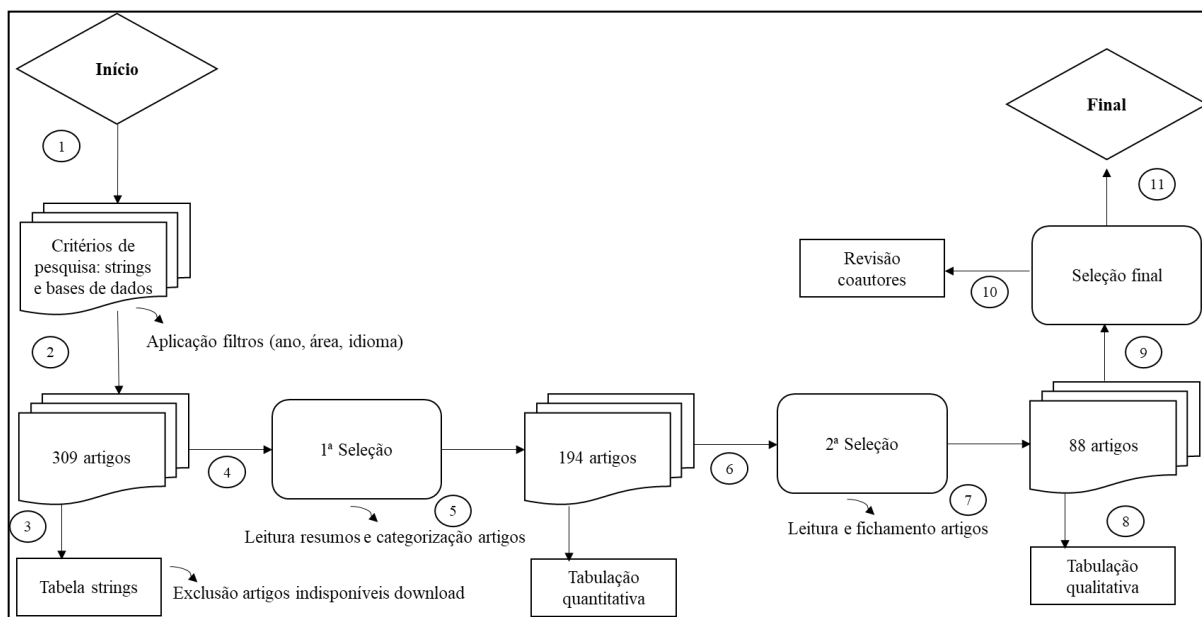
O trabalho está dividido em introdução, com a apresentação do conceito cultura organizacional, objetivo e problema de pesquisa; metodologia, em que se é explicado a revisão sistemática feita; resultados (apresentação, análise e discussão dos resultados), com a apresentação do tema a partir de conceitos e autores retornados e; considerações finais, sendo apresentado a conclusão para o artigo.

## **2. Metodologia**

Em um contexto geral pode ser utilizada várias formas para se levantar a bibliografia de um tema em específico. Dentre eles aponta-se a revisão sistemática. Neste caso específico foi utilizada a proposta elaborada por Kitchenham (2004). É definida como um método de avaliação confiável, com a utilização de uma metodologia rigorosa. Utiliza-se um protocolo, com a possibilidade de auditoria por outros acadêmicos e pesquisadores. É adequado e suficiente para interpretar e avaliar todo material disponível relevante para uma questão de pesquisa, um tópico importante ou um fenômeno de interesse. Contribui para um processo sistemático de revisão, com a produção de um conhecimento notável para as pesquisas (KITCHENHAM, 2004; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

No protocolo de pesquisa foram definidos o objetivo e o problema de pesquisa, conforme apontado na introdução. Outros pontos incluídos foram a estratégia de busca, critérios de inclusão e exclusão, construção das *strings* (caracteres de busca) e o desenvolvimento do processo de seleção de trabalhos. O protocolo teve como base a utilizada por Mian, Lamine e Fayolle (2016), contando com 11 etapas (Figura 2). Por fim, o filtro temporal utilizado foi entre 2011 e 2017, ou seja, os últimos sete anos, definido como estado da arte do conhecimento e foram selecionadas duas bases de dados para a revisão sistemática: *Web of Science* da editora *Thomson Reuters* e *Scopus* da editora *Elsevier*. Justifica-se a utilização dessas duas bases de dados por serem as mais utilizadas em número e em qualidade de artigos para as pesquisas

Figura 2 – Processo do protocolo utilizado para seleção dos artigos



Fonte: elaborado pelos autores

As 11 fases para o processo do protocolo são listadas a seguir:

- Fase 1: definição das *strings* de busca: escolha das palavras-chave utilizadas (cultura organizacional, gestão estratégica, setor público e gestão escolar), operadores booleanos (“OR” e “AND”) e de truncamento asterisco (“\*”) para melhor retorno das buscas, sendo feitas várias montagens de *strings* até se chegar na utilizada no artigo;
- Fase 2: definição de filtros adicionais: área de conhecimento (administração), tipo de documento (artigos) e idioma (inglês);

- Fase 3: tabela retorno por *string* pesquisada: 309 artigos (130 artigos da *Web of Science* e 209 artigos da *Scopus*) com a exclusão de 115 artigos que não estavam disponíveis para *download* (Tabela 1);

Tabela1 – Strings, resultados iniciais e disponibilidade para download

Banco de Dados	Strings	Resultados	Disponibilidade <i>download</i>
Web of Science	Web of Science: TS=((strateg* and culture*) and (management OR administration OR planning OR organi*ational)) AND TS=(Public AND (sector OR organi*ation OR entity OR management OR institution OR school)) Refinado por: Anos da publicação: ( 2016 OR 2011 OR 2015 OR 2017 OR 2013 OR 2012 OR 2014 ) AND Categorias do Web of Science: ( MANAGEMENT OR BUSINESS OR PUBLIC ADMINISTRATION ) AND Tipos de documento: ( ARTICLE ) AND Idiomas: ( ENGLISH ) Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.	130	44
Scopus	TITLE-ABS-KEY( strateg* AND culture* ) AND ( management OR administration OR planning OR organ i*ational ) AND TITLE-ABS-KEY( public AND ( sector OR organi*ation OR entity OR management OR institution OR school ) ) AND ( LIMIT-TO( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2015 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2014 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2013 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2012 ) OR LIMIT-TO( PUBYEAR , 2011 ) ) ) AND ( LIMIT-TO( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO( LANGUAGE , "English" ) )	209	150
	Total	339	194

Fonte: elaborado pelos autores

- Fase 4: *download* dos artigos disponíveis: totalizando 194 artigos (44 artigos da *Web of Science* e 150 artigos da *Scopus*);
- Fase 5: leitura dos resumos dos artigos disponíveis: primeira categorização e mapeamento dos artigos mais condizentes sobre o tema em questão;
- Fase 6: levantamento quantitativo: elaboração de algumas tabelas para suporte à parte qualitativa da revisão sistemática;
- Fase 7: recategorização dos artigos com base na leitura total dos manuscritos: seleção baseada na conveniência e subjetividade com o retorno de 83 artigos;
- Fase 8: tabulação qualitativa: análise do material e aprofundamento da área e do tema de estudo;
- Fase 9: controle da revisão sistemática realizada: averiguar possíveis erros cometido ao longo do processo;
- Fase 10: revisão pelos coautores do trabalho: possibilidade de novas visões pelas análises realizadas e;
- Fase 11: elaboração do artigo: formatação conforme as normas do evento.

Por fim, salienta-se que os artigos selecionados foram registrados no *Mendeley*, uma plataforma para gerenciamento de referências bibliográficas e citações e na ferramenta *Microsoft Excel* para a análise dos artigos.

### **3. Apresentação, análise e discussões dos dados**

A análise dos artigos retornados foi feita com base na leitura e categorização. Conforme já evidenciado, passou-se de 194 artigos (170 sem duplicação nas bases de dados) para 83 artigos, ou seja, foram excluídos 87 artigos para a análise. Na filtragem foram utilizados alguns parâmetros, tais como: leitura dos resumos, tema principal do artigo, aderência para a pesquisa e conveniência. Salienta-se que esse processo é subjetivo, utilizando a experiência e o conhecimento dos pesquisadores para tal decisão.

Uma revisão de literatura exitosa informa de maneira construtiva o leitor aquilo que foi apreendido. Em revisões específicas podem ser utilizados padrões para facilitar essa assimilação do conteúdo pesquisado. Algumas abordagens são a construção de quadros que

podem ser feitos centrado nos autores ou em conceitos; relacionando artigos e vários conceitos em uma matriz ou; uma matriz aumentada de conceitos com unidades de análise. Nesta análise qualitativa utilizou-se um quadro centrado em conceitos (Quadro 1) e um quadro centrado em autores (Quadro 2) para apresentação dos resultados.

Quadro 1 - Quadro centrado em conceitos

Conceito	Autores
Aculturação	1 artigo
Administração	2 artigos
Aprendizagem organizacional	1 artigo
Carreira	1 artigo
Contabilidade	1 artigo
Cultura organizacional	28 artigos
Diretor escolar	1 artigo
Gestão de competências/desempenho/projetos/risco	5 artigos
Gestão do conhecimento	6 artigos
Gestão estratégica	5 artigos
Governança	2 artigos
Indústria criativa	1 artigo
Informação	1 artigo
Inovação	3 artigos
Levantamento de fundos	1 artigo
Liderança	2 artigos
Mudança organizacional	2 artigos
Recursos humanos	1 artigo
Relações públicas	10 artigos
Setor público	7 artigos
Turismo	2 artigos

Fonte: elaborado pelos autores

Para o quadro centrado no autor utilizou-se um recorte específico, apenas os artigos que tratavam sobre a categoria cultura organizacional. Deste modo, preencheu-se o quadro com o assunto específico de cada artigo, em uma espécie de resumo do que foi tratado em cada trabalho.

Quadro 2 - Quadro centrado em autores

Autores	Assunto do artigo
ALACH, 2017, p. 216	O desempenho da educação superior sempre chamou atenção, dado as medidas específicas do setor. O objetivo do artigo é usar os componentes do modelo de maturidade de sete elementos para examinar o desenvolvimento da maturidade da avaliação de desempenho nas universidades na Nova Zelândia

<p>AWASTHY; CHANDRASEKARAN; GUPTA, 2011, p. 43</p>	<p>Pesquisa sobre a mudança cultural em um banco público da Índia. Reflete que as mudanças quando são feitas de cima para baixo apenas mudam o comportamento dos colaboradores, mas não seus valores. Afirma que cultura organizacional, comportamento da chefia e gestão estratégica estão intimamente ligadas</p>
<p>BARRATT-PUGH; BAHN, 2015, p. 748</p>	<p>O artigo investiga a fusão de dois órgãos públicos e a mudança cultural organizada pelo departamento de recursos humanos da organização</p>
<p>CALABRESE; COHEN; MILLER, 2013, p. 196</p>	<p>A partir de um inquérito participativo utiliza uma metodologia chama 4-D para implantação de uma cultura organizacional participativa entre uma universidade e um centro de reabilitação</p>
<p>CARLISLE, 2011, p. 284</p>	<p>Aborda-se a mudança cultural em organizações de saúde do setor público do Reino Unido. Critica-se a utilização da abordagem de cima para baixo nessas organizações complexas. Outro ponto discutido é a utilização de indicadores humanos e de uma gestão estratégica democrática para a disseminação da cultura organizacional de longo prazo</p>
<p>CHO et al., 2014, p. 9</p>	<p>Investiga a transformação da economia sul coreana a partir das dimensões culturais organizacionais</p>
<p>CORFIELD; PATON, 2016, p. 88</p>	<p>Relaciona a gestão do conhecimento com a cultura organizacional, matéria de interesse tanto dos acadêmicos quanto dos praticantes</p>
<p>SILVA; FADUL, 2011, p. 186</p>	<p>Pesquisa-se como o discurso pode ser utilizado como forma de poder e persuasão para a mudança de valores organizacionais em uma organização pública brasileira</p>
<p>DESTLER, 2016, p. 201</p>	<p>Investiga as mudanças em escolas americanas a partir da cultura organizacional em que o clima organizacional surte mais efeito do que os incentivos organizacionais nas transformações ocorridas</p>
<p>GALANOU; FARRAG, 2015, p. 73</p>	<p>Examina os diferentes efeitos de quatro dimensões do processo de tomada de decisão estratégico na inovação organizacional sob a ótica dos valores característicos culturais dos executivos no Qatar</p>
<p>KAGAARI, 2011, p. 36</p>	<p>Afirma-se que a cultura organizacional afeta a gestão de desempenho das universidades públicas de Uganda</p>
<p>KASSEM et al., 2017, p. 341</p>	<p>O objetivo do trabalho é avaliar a cultura organizacional em cortes jurídicas no Estados Unidos dos Emirados Árabes e o tipo de cultura requerida para se atingir a excelência. A pesquisa também objetiva o <i>benchmarking</i> entre os critérios do Quadro Internacional de Excelência em Corte (IFCE) em corte e sugerir novas medidas que reflita melhor as prioridades e a cultura</p>



MARTINICH, 2015, p. 15	Dar a oportunidade de os colaboradores participarem das escolhas que são públicas e a ajuda visível são formas do líder para a criação da cultura do engajamento
MCDERMOTT et al., 2015, p. 324	Como mudar um sistema nacional de saúde nas perspectivas de cima para baixo e de baixo para cima tanto em aspectos gerais como em aspectos específicos da organização
MOLINEUX, 2013, p. 1588	Mostra como práticas de gestão estratégicas de recursos humanos podem apresentar efeitos em transformações culturais no setor público da Austrália
MOJIBI; HOSSEINZADEH; KHOJASTEH, 2015, p. 281	No artigo é estudado a relação entre a cultura organizacional e a gestão estratégica de conhecimento em uma organização pública iraniana
OLLIER-MALATERRE; FOUCREAULT, 2016, p. 111	É cada vez maior a atenção que é dado para o impacto do nível cultural do país na interface da vida de trabalho. O artigo fornece um guia sobre a cultura nacional da vida de trabalho a partir do impacto (valores, premissas, valores compartilhados pelos indivíduos com experiência comum) e o impacto estrutural (regras e limitações produzidas por lei, economia e estruturas sociais) nas experiências dos indivíduos na vida de trabalho e no suporte na vida pessoal
RAMACHANDRAN; CHONG; ISMAIL, 2011, p. 615	Existem diferenças nas culturas organizacionais de instituições públicas e privadas de ensino superior na Malásia. São definidos tipos de organizações a partir da revisão bibliográfica e aplicado um questionário para definir as diferenças entre os tipos de organização
RIIVARI et al., 2012, p. 310	O estudo aponta uma ligação positiva entre a cultura ética de uma organização com sua possibilidade de inovação
ROTTIG, 2017, p. 8	O objetivo do artigo é fornecer a partir de uma integração quantitativa um corpo teórico da literatura sobre cultura e aquisição de desempenho. Foi encontrado uma consistência negativa entre as diferentes culturais organizacionais e a aquisição de desempenho e um efeito dual entre a cultura nacional (como por exemplo distância cultural) e a aquisição de desempenho
SEBASTIÃO; ZULATO; TRINDADE, 2017, p. 863	O estudo visa contribuir para a extensão da área de comunicação interna e a sua relação prática com a comunicação em Portugal. Objetiva entender a comunicação e a cultura organizacional do ponto de vista dos profissionais de comunicação, usualmente focando no público interno da organização
SILTZER et al., 2012, p. 826	O estudo investiga os antecedentes e os resultados das relações públicas internas de um hospital bem como a definição de estratégias para gerenciar

SWANSON et al., 2011, p. 216	Uma pesquisa é feita para se analisar o papel da cultura nacional e a oferta de serviços empresariais
SHOHAM et al., 2012, p. 226	Desenvolver um modelo integrativo de inovação baseado nas características, antecedentes e resultados sendo testado em diferentes culturas em organizações do setor público
YAO; BRUMMETTE; LUO, 2015, p. 90	O objetivo do artigo é examinar a legitimação dos esforços para as organizações chinesas por meio do conteúdo da <i>web</i>
WALKER, 2011, p. 113	A partir da opinião pessoal da autora discute-se os pontos para se determinar e debater a cultura institucional de uma biblioteca de uma universidade americana
WILLIAMS, 2011, p. 315	Explica como as empresas podem compartilhar valores com os seus colaboradores como forma de conseguirem práticas éticas e responsabilidade social
WRONKA-POŚPIECH; FRĄCZKIEWICZ- WRONKA, 2016, p. 137-138	A identificação da cultura é importante para o potencial de mudança e modificação para a direção desejada. O objetivo do artigo é investigar a orientação estratégica e a cultura organizacional

Fonte: elaborado pelos autores

Elaborou-se um quadro (Quadro 3) sobre os artigos que traziam uma definição sobre o que é cultura organizacional também. A importância deste quadro é entender que existem muitas definições de cultura organizacional, sendo que cada uma dela ajuda na compreensão do todo e de como ela será utilizada nessa pesquisa

Quadro 2 - Definição de cultura organizacional pelos autores do levantamento

<b>Autores</b>	<b>Definição de cultura organizacional</b>
ALKHURAIJI et al., 2016, p. 1538	A cultura organizacional lida com o nível de transparência nas organizações e também afeta as redes estruturadas de gestão do conhecimento
KAGAARI, 2011, p. 46	Como que as coisas são feitas, com referência para as normas compartilhadas, crenças e expectativas de comportamento que levam o próprio comportamento e a comunicação para o que é valorizado nas organizações
KASSEM et al., 2017, p. 346	A cultura organizacional é um importante elemento que influencia o atingimento da excelência nas organizações de serviços. Existem muitas definições para a cultura organizacional, incluindo um padrão de normas,

MARTINICH, 2015, p. 15	A cultura organizacional tem vários aspectos como: prestação de contas; estilo de tomada de decisão, nível de responsabilidade para as atividades, crenças compartilhadas e modo como as pessoas se comportam
MOJIBI; HOSSEINZADEH; KHOJASTEH, 2015, p. 282	A cultura organizacional é definida como o comportamento, ações, valores que as pessoas na organização esperam compartilhar e seguir. Ativo organizacional intangível.
MUQADAS et al., 2017, p. 11	A cultura organizacional ideal inclui efetiva comunicação e participação do colaborador, normas subjetivas, confiança social, objetivos compartilhados, suporte para compartilhar conhecimento, rede social e introdução a novas tecnologias
OLLIER-MALATERRE; FOUCREAULT, 2016, p. 112	Cultura é definida como crenças, valores e normas sobre o que é bom, certo e desejável na vida e que é compartilhada pelos indivíduos com uma experiência histórica em comum
RAGSDELL et al., 2014, p. 275	A cultura organizacional é vista pelos colaboradores como uma maneira inteligente para apreciar os recursos, tempos, informações e conhecimento
SEBASTIÃO; ZULATO; TRINDADE, 2017, p.864	A cultura organizacional é criada pela coalizão dominante, perpetuada pela organização a partir de suas funções e sistemas e afetada pelos valores sociais e organizacionais no macroambiente
SELTZER et al., 2012, p. 130	Cultura organizacional é construída a partir dos significados compartilhados entre os membros organizacionais
SMINIA, 2016, p. 114	A cultura organizacional se relaciona com o sistema de poder da organização e esses dois fatores são usados para um programa de mudança
SUBRAMANIAM et al., 2013, p. 971-972	A cultura organizacional com a construção de bons relacionamentos é fator primordial para se estabelecer os princípios da boa governança
TSENG; FAN, 2011, p. 326-327	A cultura organizacional é entendida como a percepção individual da ética empregada nos procedimentos, políticas e comportamentos na organização
WILLIAMS, 2011, p. 923	Cultura organizacional reflete os valores éticos e morais de sua população. Ao se compartilhar os valores com a organização é possível criar uma sinergia de comunidade

Fonte: elaborado pelos autores

Com relação a segunda questão, percebe-se que a cultura organizacional está relacionada com vários outros temas administrativos.

Com relação aos conceitos percebe-se que a cultura organizacional está relacionada com outras abordagens, temas e objetos de pesquisa. Nesta revisão sistemática foram retornados os seguintes relacionamentos: Aculturação; Administração; Aprendizagem organizacional; Carreira; Contabilidade; Cultura organizacional; Diretor escolar; Gestão de competências/desempenho/projetos/risco; Gestão do conhecimento; Gestão estratégica; Governança; Indústria criativa; Informação; Inovação; Levantamento de fundos; Liderança; Mudança organizacional; Recursos humanos; Relações públicas; Setor público; Turismo.

Pode-se discutir que alguns artigos são “puramente” sobre cultura organizacional, isto é, não utilizam nenhum relacionamento com outros tópicos; as relações mais observadas foram com gestão de competências, gestão do conhecimento; gestão estratégica; setor público e relações públicas; esperava-se um maior retorno com a gestão estratégica e; aparição razoável com o setor público e incipiente com a gestão escolar.

Percebe-se que no quadro centrado nos autores que os artigos empiricamente colocavam a cultura organizacional em relação a outros conceitos em determinadas organizações, explicitando o país do estudo. Ainda, constatou-se que há uma heterogeneidade de artigos. Logo, isso pode ser entendido como lacuna de pesquisa, pois há poucos trabalhos em específico de determinado assunto, como no caso deste, ao se tratar da cultura organizacional e gestão estratégica no setor público, em específico nas escolas públicas municipais.

A revisão sistemática e sua análise qualitativa ainda foi primordial em dois pontos levantamento dos modelos mais utilizados a partir dos autores clássicos citados e; para a visualização da heterogeneidade do tema de pesquisa. Logo, sobre a primeira questão pode-se observar os seguintes modelos e autores utilizados: Andrew Pettigrew; Geert Hofstede; Daniel Denison (Denison Consultoria); Kim Cameron e Robert Quinn; Edgar Schein e; Método GLOBE (*Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness*, sendo em português Liderança Global & Efetividade do Comportamento Organizacional). (CAMERON; QUINN, 2011; DENISON et al., 2006; HOFSTEDE, 2001; HOUSE et al., 2004; PETTIGREW, 1979; SCHEIN, 2010).

Outras abordagens também existentes, mas não tratadas nessa pesquisa são: valores e dimensões culturais de Shalom H. Schwartz; modelos de cultura organizacional de Robert E. Quinn e John Rohrbaugh; modelos de cultura organizacional associado ao controle de

William G. Ouchi; modelo de congruência cultural de Terence Deal, Allan A. Kennedy e Guy S. Saffold(SANTOS, 2015, 2018).

#### **4. Considerações Finais**

Este trabalho apresentou os resultados de uma revisão sistemática qualitativa utilizando a cultura organizacional e a gestão estratégica no setor público, em específico na gestão. Atingiu-se o objetivo do artigo, na medida em que se verificou uma lacuna de pesquisa dos conceitos pesquisados no setor público e na gestão escolar.

Desse modo, a análise demonstra a heterogeneidade do tema em questão, com a cultura organizacional se relacionado com muitos outros conceitos. Entretanto, como afirmado o relacionamento com a gestão estratégica nos objetos de estudo setor público e gestão escolar ainda são incipientes. Outro fato constatado é que a cultura organizacional e a gestão estratégica quando se relacionam apresentam características semelhantes, como uma orientação a longo prazo, efetivação de mudança e a atingir objetivos.

Conseguiu-se levantar o estado da arte do tema em questão, ou seja, dos estudos mais recentes. Além disso, este artigo poderá fornecer subsídios para outras pesquisas que utilizem a cultura organizacional como tópico de pesquisa central. Também é importante a utilização da revisão sistemática como forma de levantamento do conhecimento produzido, fornecendo um protocolo rigoroso para os acadêmicos.

As limitações do trabalho foram a utilização de apenas duas bases de dados científicas, o que poderia ser majorado para algumas outras, como *Google Scholar*, *Scielo* e *Science Direct* e a subjetividade para a análise de alguns pontos destacados.

Por fim, a contribuição do artigo é alertar para a ainda incipiente produção do Brasil e da América Latina sobre o tema cultura organizacional e gestão estratégica no setor público e em escolas públicas. Considera-se o tema importante, que pode influenciar na melhoria do desempenho das organizações e na melhoria das condições para a sociedade como um todo. Reforça também a utilização da revisão sistemática, o que pode fomentar sua utilização em outras pesquisas acadêmicas.

#### **Agradecimentos**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- ALACH, Z. Performance measurement maturity in a national set of universities. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 2, 2017.
- ALKHURAJI, A. et al. New structured knowledge network for strategic decision-making in IT innovative and implementable projects. **JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH**, v. 69, n. 5, p. 1534–1538, 2016.
- AWASTHY, R.; CHANDRASEKARAN, V.; GUPTA, R. K. Top-down change in a public sector bank: Lessons from employees’ lived-in experiences. **Journal of Indian Business Research**, v. 3, n. 1, 2011.
- BARRATT-PUGH, L.; BAHN, S. HR strategy during culture change: Building change agency. **Journal of Management and Organization**, v. 21, n. 6, 2015.
- CALABRESE, R.; COHEN, E.; MILLER, D. Creating a healthy workplace culture using an appreciative inquiry 4-D cycle. **Organisation Management Journal**, v. 10, n. 3, 2013.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 2011.
- CARLISLE, Y. Complexity dynamics: Managerialism and undesirable emergence in healthcare organizations. **Journal of Medical Marketing**, v. 11, n. 4, 2011.
- CHO, Y.-H. et al. Changing corporate culture over time in South Korea. **Asia Pacific Business Review**, v. 20, n. 1, 2014.
- CHU, K. Leading knowledge management in a secondary school. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1104–1147, 2016a.
- CHU, K. Beginning a journey of knowledge management in a secondary school. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 364–385, 2016b.
- CORFIELD, A.; PATON, R. Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture? **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 1, 2016.
- DENISON, D. R. et al. **Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Working paper**. Ann Arbor: Denison Consulting Group, 2006.
- DESTLER, K. D. Creating a Performance Culture: Incentives, Climate, and Organizational Change. **The American Review of Public Administration**, v. 46, n. 2, p. 201–225, 2016a.
- DESTLER, K. N. Creating a Performance Culture: Incentives, Climate, and Organizational Change. **AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION**, v. 46, n. 2, p. 201–225, 2016b.
- GALANOU, E. N.; FARRAG, D. Mapping and interpreting a decision-making framework for the implicit managerial theory in the Arab Gulf States: The case of Qatar. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 15, n. 1, 2015.
- HOFSTEDE, G. **Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- HOUSE, R. J. et al. **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage, 2004.

- KAGAARI, J. R. K. Performance management practices and managed performance: The moderating influence of organisational culture and climate in public universities in Uganda. **Measuring Business Excellence**, v. 15, n. 4, 2011.
- KASSEM, R. et al. Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts. **Benchmarking**, v. 24, n. 2, 2017.
- KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews**. Joint Technical Report Keele, 2004.
- MARTINICH, L. P. Excellent execution and a culture of commitment. **IEEE Engineering Management Review**, v. 43, n. 2, 2015.
- MCDERMOTT, A. M. et al. HYBRID HEALTHCARE GOVERNANCE FOR IMPROVEMENT? COMBINING TOP-DOWN AND BOTTOM-UP APPROACHES TO PUBLIC SECTOR REGULATION. **PUBLIC ADMINISTRATION**, v. 93, n. 2, SI, p. 324–344, jun. 2015.
- MIAN, S.; LAMINE, W.; FAYOLLE, A. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. **Technovation**, v. 50–51, p. 1–12, 2016.
- MOJIBI, T.; HOSSEINZADEH, S.; KHOJASTEY, Y. Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study. **KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE**, v. 13, n. 3, p. 281–288, 2015.
- MOLINEUX, J. Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management - a longitudinal case study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 8, 2013.
- MUQADAS, F. et al. Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing: A study on employees in public sector universities. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 1, 2017.
- NAYYAR, J.; NAQVI, S. S. H. Proposed model of entrepreneurial mindset for the state government higher education institutions in Pakistan. **Journal of Enterprising Communities**, v. 7, n. 2, 2013.
- OLLIER-MALATERRE, A.; FOUCREAULT, A. Cross-National Work-Life Research: Cultural and Structural Impacts for Individuals and Organizations. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, 2017.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570–581, 1979.
- RAGSDELL, G. et al. Knowledge Audit: Findings from the Energy Sector. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, 2014.
- RAMACHANDRAN, S. D.; CHONG, S. C.; ISMAIL, H. Organisational culture: An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia. **International Journal of Educational Management**, v. 25, n. 6, 2011.
- RIIVARI, E. et al. The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. **European Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 3, 2012.
- ROTTIG, D. Meta-analyses of culture's consequences for acquisition performance: An examination of statistical artifacts, methodological moderators and the context of emerging markets. **International Journal of Emerging Markets**, v. 12, n. 1, 2017.
- SANTOS, F. C. A. **Cultura organizacional na engenharia de produção: limitações atuais e perspectivas futuras**. Tese de Livre Docência. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2015.

SANTOS, F. C. A. Investigação histórica das abordagens da cultura organizacional usadas na Engenharia de Produção. In: MACHADO, M. W. K. (Ed.). . **A Engenharia de Produção na contemporaneidade** 5. 1. ed. Ponta Grossa: Editora Atena, 2018. v. 5p. 1–20.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 2010.

SEBASTIÃO, S. P.; ZULATO, G.; TRINDADE, A. D. Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. **Public Relations Review**, v. 43, n. 4, p. 863–871, 2017.

SEGAL, L. Instilling Stewardship to Address the Integrity/Efficiency Dilemma. **ADMINISTRATION & SOCIETY**, v. 44, n. 7, p. 825–852, 2012.

SELTZER, T. et al. PR in the ER: Managing internal organization-public relationships in a hospital emergency department. **Public Relations Review**, v. 38, n. 1, 2012.

SHOHAM, A. et al. Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT**, v. 29, n. 2, p. 226–240, 2012.

SILVA, L. P.; FADUL, E. Organizational culture and discourses: A case of change in a Brazilian public organization. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 2, 2011.

SMINIA, H. Pioneering Process Research: Andrew Pettigrew’s Contribution to Management Scholarship, 1962-2014. **INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS**, v. 18, n. 2, p. 111–132, 2016.

SMOLLAN, R. K. Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT**, v. 28, n. 2, p. 301–314, 2015.

SUBRAMANIAM, N. et al. Understanding corporate governance in the Australian public sector. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 6, p. 946–977, 2013.

SWANSON, S. R. et al. Private and public voice: Exploring cultural influence. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 21, n. 3, 2011.

TAJEDDINI, K. Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations The case of Iran. **JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT**, v. 35, n. 2, p. 134–153, 2016a.

TAJEDDINI, K. Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: The case of Iran. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 2, 2016b.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review \*. **British Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 207–222, 2003.

TSENG, F.-C.; FAN, Y.-J. Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 2, p. 325–342, 2011.

WALKER, S. Determining and navigating institutional culture. **Bottom Line**, v. 24, n. 2, 2011.

WILLIAMS, S. L. Engaging values in international business practice. **Business Horizons**, v. 54, n. 4, 2011.

WRONKA-POŚPIECH, M.; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA, A. Strategic Orientation and Organisational Culture in Polish Public Organisations: Insights from the Miles and Snow Typology. **Management**, v. 20, n. 1, p. 126–141, 2016.





XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
“Os desafios da engenharia de produção para uma gestão inovadora da Logística e Operações”  
Santos, São Paulo, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2019.

YAO, S.; BRUMMETTE, J.; LUO, Y. Balancing between organizations and society: Exploring Chinese organizations' legitimacy efforts. **Corporate Communications**, v. 20, n. 1, 2015.