

# **A pesquisa sobre a cultura organizacional escolar: níveis de ensino e suas peculiaridades**

Almir Martins Vieira  
Universidade Metodista de São Paulo – UMESP  
almir.vieira@metodista.br

## **RESUMO**

*Este artigo apresenta um estudo analítico-interpretativo sobre a pesquisa a respeito da cultura organizacional em instituições de ensino, por meio do mapeamento da produção acadêmica em forma de teses de doutorado e dissertações de mestrado defendidas nos programas de pós-graduação em Administração e Educação do Brasil, tendo por base o período de 1990 a 2005. O levantamento indicou 9 teses e 25 dissertações produzidas no período em referência, cuja análise buscou identificar as características dos elementos que compõem a cultura organizacional da instituição de ensino, conforme o nível de ensino oferecido. Adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, por meio da qual constatou-se que há uma produção acadêmica sobre o tema sem, no entanto, existir disseminação dos estudos entre os pesquisadores que se propõem estudá-la, fato que, quase sempre, faz com que certas pesquisas apresentem propostas e resultados semelhantes. Em sua maioria, as instituições de ensino tomadas como objeto de estudo nas pesquisas pertencem ao nível superior.*

Palavras-chave: cultura organizacional. produção acadêmica. instituições de ensino.

## **1. Introdução**

A cultura organizacional, considerado importante elemento para se analisar o comportamento das organizações, configura-se em tema tratado por grande número de pesquisas, incluindo-se projetos de mudança e desenvolvimento organizacional. A sociedade contemporânea caracteriza-se pela velocidade e amplitude com que as mudanças ocorrem, fazendo com que o estudo da mudança organizacional venha, crescentemente, despertando grande interesse por parte dos analistas organizacionais. A inserção dentro de um contexto social, político, econômico e cultural leva as organizações a fazerem modificações em sua estrutura, visando tanto interferir nestes contextos como se adaptar a eles. Para tal, interpretam os contextos internos e externos de modo a assegurar sua competitividade e sobrevivência. Essas constantes modificações no ambiente externo (concorrentes, fornecedores, clientes, legislação em vigor etc.) demandam preparo das organizações para uma realidade altamente dinâmica. Assim, pode-se afirmar que o sucesso das organizações vincula-se à preparação para as mudanças que se apresentam em função da transformação dos processos sociais que surgem em seu cotidiano. E o papel da cultura organizacional em relação às mudanças é fundamental, pois age diretamente nos participantes da organização (pessoas), ao propor uma renovação de valores que, por sua vez, são compartilhados (FREITAS, 1991).

Na construção da cultura organizacional, as intenções, as definições, as concepções e os valores dos fundadores e líderes da organização, passam a ser compartilhados pelos demais elementos e transmitidos aos novos membros como a maneira correta de pensar e agir dentro do contexto organizacional, por meio de algo que se pode chamar de um processo de legitimação e validação. De acordo com SCHEIN (1992), as concepções e crenças comuns do grupo constituem respostas aprendidas por ele, para enfrentar os desafios de sua sobrevivência no meio externo e os problemas de sua integração interna. Essas concepções e crenças constituem respostas aceitas como corretas, porque resolvem esses problemas repetida e

confiantemente, tendo impacto direto sobre o desempenho da organização e sobre a satisfação de seus membros, tornando-se algo visível e sensível. Esse fenômeno organizacional socialmente construído apresenta a interação de elementos relevantes como mitos, ritos, histórias, símbolos, artefatos etc., que se reportam diretamente à cultura organizacional nas suas diversas formas de expressão.

FLEURY e FISCHER (1996) afirmam que a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. MORGAN (1996) destaca que a cultura organizacional é resultado de um processo contínuo que não deve ser apreendido em fragmentos, mas numa totalidade, pois está em constante transformação, num espaço no qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem, pois o ato de não se decompor a cultura organizacional para seu entendimento reside no fato de que ela é formada a partir de uma herança deixada por gerações anteriores que catequiza todo novo membro que se apresenta à organização.

Ao entendermos a instituição de ensino como organização, é possível inferir que cada escola desenvolve uma cultura própria que se modifica com o passar do tempo, apresentando pontos de semelhança em relação a outras instituições, como também em relação a uma cultura geral na qual está inserida. Conforme definição de TOLLINI (2005), a organização educacional é caracterizada por uma distinta cultura organizacional, entendida pelo conjunto de normas que informam às pessoas o que é aceitável ou não na organização, ou seja, seus valores dominantes. Segundo TEIXEIRA (2002), somente por meio de uma abordagem que leve em conta a cultura organizacional, torna-se possível elaborar um projeto político-pedagógico capaz de contemplar a escola como uma organização social e dinâmica, cujo funcionamento é resultante das influências externas e das inter-relações dos diversos atores que a compõem.

Considerando as proposições relatadas acima, a elaboração deste trabalho procura sistematizar o conjunto de trabalhos sobre cultura organizacional em instituições de ensino, posto que tal temática pode se caracterizar como foco de pesquisa no contexto educacional e organizacional em âmbito acadêmico. Para elaboração da proposta de trabalho, algumas questões serviram como base: há produção consolidada sobre o tema? Como a produção se distribui pelos programas de pós-graduação no contexto brasileiro? Que tipo de natureza acadêmica os trabalhos apresentam? Todos os níveis de ensino são investigados?

Em busca das respostas, esse artigo apresenta um estudo que aborda a pesquisa sobre cultura organizacional em instituições de ensino, apresentando o levantamento da produção acadêmica (em forma de teses de doutorado e dissertações de mestrado defendidas nos programas de pós-graduação em Administração e Educação do Brasil), tomando por base o período entre 1990 e 2005. Foram identificadas 9 teses e 25 dissertações produzidas no período em referência, cuja análise permitiu delinear os aspectos culturais detectados nas instituições, levando em consideração o nível de ensino da escola definida como objeto de análise.

## **2. Aspectos Metodológicos**

Para consecução deste artigo, definiu-se como tipo de estudo a pesquisa bibliográfica e documental, gerada a partir da combinação de métodos presentes em trabalhos denominados

de estado do conhecimento ou estado da arte. O trabalho organizado por BERTERO, CALDAS e WOOD JR. (2005) apresenta tal recurso metodológico, ao mapear a produção científica em Administração no Brasil. LÜDKE e ANDRÉ (1996) classificam estudos dessa natureza como pesquisa da pesquisa, balizada na busca à contextualização, expressão e concepção das formas de pesquisa desenvolvidas no meio acadêmico.

Em relação à concepção teórico-metodológica, assumiu-se uma abordagem quali-quantitativa, ao se propor delinear o mapeamento da produção científica sobre cultura organizacional da escola nos programas de pós-graduação em Administração e Educação do Brasil, não apenas apresentando-os em termos numéricos, mas investigando seu conteúdo em busca da relação existente entre o nível de ensino oferecido na escola pesquisada e seus traços culturais. Conforme afirmação de GATTI (2004), a combinação de dados quantitativos com metodologias qualitativas facilita e enriquece a compreensão de eventos, fatos e processos.

Os dados coletados abrangem a produção acadêmica discente dos programas de pós-graduação (*stricto sensu*) em Administração e Educação do Brasil, autorizados e reconhecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), de acordo com os resultados apresentados na avaliação trienal de 2004. Segundo tal requisito, apenas cursos com nota igual ou superior a três foram assumidos como possíveis fontes de pesquisa.

Na fase de coleta de dados, a primeira foi verificar o banco de dados com os resumos das teses e dissertações da CAPES, ferramenta eletrônica de busca e consulta a informações (resumos dos trabalhos, autor, instituição, linha de pesquisa, ano de defesa, orientador e palavras-chave) sobre pesquisas apresentadas e defendidas a partir de 1987 junto a programas de pós-graduação. O mecanismo encontra-se disponível na Internet, sendo que a atualização do banco de dados origina-se e depende das informações enviadas pelas secretarias dos cursos de pós-graduação.

O procedimento seguinte foi confrontar as informações obtidas com os dados referentes aos acervos das bibliotecas das instituições identificadas na pesquisa, pois havia possibilidade de existir alguma inconsistência entre os dados do banco de teses e dissertações da CAPES e as informações de cada biblioteca depositária dos programas de pós-graduação das instituições<sup>1</sup>.

Uma vez feita toda investigação e leitura dos resumos, chegou-se ao total de 34 trabalhos acadêmicos<sup>2</sup> para composição dos dados desta pesquisa. De acordo com as áreas de conhecimento tomadas como parâmetro no estudo, constata-se o predomínio de pesquisas pertencentes à área de Administração (73,5%), ainda que a área de Educação apresente número significativo (9 trabalhos), conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Número de trabalhos segundo a área de conhecimento

Área de conhecimento	Trabalhos	%
Administração	25	73,5
Educação	09	26,5
Total	34	100

A instituição de ensino com o maior número de trabalhos é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), programa de pós-graduação em Administração, com dez pesquisas, abrangendo quase 30% do total da produção. A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) detém dois trabalhos referentes ao programa de pós-graduação em Administração,

mais dois na área de Educação. A Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), com três pesquisas cada uma, também se configuram como centros de produção da temática, com trabalhos desenvolvidos em seus programas de pós-graduação em Administração. A Tabela 2 mostra o panorama completo a respeito das instituições que detêm as pesquisas em seus registros.

Tabela 2: Número de trabalhos segundo a instituição e o programa de pós-graduação

Instituição	Programa de pós-graduação	Trabalhos	%
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Administração	02	5,87
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Educação	02	5,87
Universidade Católica de Petrópolis	Educação	01	2,94
Universidade de Brasília	Educação	01	2,94
Universidade de São Paulo	Administração	02	5,87
Universidade Estadual de Campinas	Educação	02	5,87
Universidade Estadual de Maringá	Administração	01	2,94
Universidade Federal da Bahia	Administração	01	2,94
Universidade Federal de Goiás	Educação	01	2,94
Universidade Federal de Juiz de Fora	Educação	01	2,94
Universidade Federal de Minas Gerais	Educação	01	2,94
Universidade Federal de Santa Catarina	Administração	10	29,40
Universidade Federal do Paraná	Administração	03	8,86
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Administração	01	2,94
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Administração	01	2,94
Universidade Metodista de São Paulo	Administração	03	8,86
Universidade Cidade de Salvador	Administração	01	2,94
Total	----	34	100

Levando-se em consideração a natureza acadêmica das pesquisas, as dissertações de mestrado apresentam-se como maioria (85,3%), sendo que as teses de doutorado representam quase 15% do total dos trabalhos. Entretanto, vale registrar que a área de Educação detém mais teses de doutorado do que a área de Administração (Tabela 3), ainda que indique número inferior no total de trabalhos.

Tabela 3: Número de trabalhos segundo a natureza acadêmica da pesquisa

Natureza acadêmica da pesquisa	Administração	Educação	Total	%
Dissertação	24	05	29	85,30
Tese	01	04	05	14,70
Total	25	09	34	100

De acordo com o período delimitado para coleta de dados (1990 a 2005), a produção demonstra uma média de pouco mais de duas pesquisas por ano. Em 2002 constata-se a maior produção, quando foram elaborados oito trabalhos (23,5% do total): seis em Administração e dois em Educação. Nos quatro primeiros anos do período delimitado para o trabalho (1990 a 1993), a questão da cultura organizacional escolar não foi tratada por nenhuma pesquisa, seja mestrado ou doutorado, fato que se repetiu nos anos de 1995, 2004 e 2005. Posto que o tema da cultura organizacional em instituições de ensino passou a ter destaque no meio acadêmico

a partir da década de 90, pesquisas iniciadas nessa época provavelmente seriam defendidas nos anos seguintes. A Tabela 4 indica que a produção se desenvolveu na segunda metade da década de 90, apresentando 17 pesquisas, e nos cinco primeiros anos adiante (2001 a 2005), foram elaborados 16 trabalhos, panorama que, de certa forma, demonstra uma tendência ao desenvolvimento de pesquisas sobre a temática.

Tabela 4: Número de trabalhos segundo o ano de defesa

Ano	Administração	Educação	Total
1990	--	--	--
1991	--	--	--
1992	--	--	--
1993	--	--	--
1994	01	--	01
1995	--	--	--
1996	01	--	01
1997	03	--	03
1998	04	02	06
1999	02	--	02
2000	04	01	05
2001	02	02	04
2002	06	02	08
2003	02	02	04
2004	--	--	--
2005	--	--	--
Total	25	09	34

Segundo o nível de ensino da instituição pesquisada, nota-se evidente predomínio, conforme a opção feita pelos pesquisadores, pela escolha de instituições de ensino superior para investigação (73,5%), uma vez que os demais níveis compõem o total de 9 trabalhos (5 do ensino fundamental e 4 do ensino médio), conforme demonstra a Tabela 5.

Tabela 5: Número de trabalhos segundo o nível de ensino da instituição pesquisada

Nível de ensino	Trabalhos	%
Fundamental	05	14,70
Médio	04	11,80
Superior	25	73,5
Total	34	100

Tomando por base a sistematização descrita, cada um dos trabalhos foi tratado individualmente por meio de uma verificação parametrizada por objetivos, referenciais teóricos, aspectos metodológicos, resultados e conclusões dos trabalhos.

Segundo a proposta deste artigo, o foco de análise contempla os níveis de ensino das escolas pesquisadas nas teses e dissertações. É possível afirmar que as instituições, conforme os três níveis de ensino, apresentem características distintas, como, por exemplo, a faixa etária dos alunos que nelas estudam. Em relação aos professores, a formação acadêmica, crucial requisito para sua atuação profissional, diferencia-se conforme o nível de ensino na escola oferecido. Surge então o interesse pela análise do conjunto de elementos constituintes da cultura organizacional das instituições pesquisadas, buscando semelhanças ou antagonismos evidentes nos trabalhos desenvolvidos em escolas do mesmo nível de ensino. Essa opção fundamenta-se na indicação de Bogdan e Biklen (1994, p. 205), ao registrarem que a

classificação por focos de análise permite que dados e informações estejam distribuídos de acordo com ocorrências similares presentes em seu conteúdo.

### **3. Análise dos dados**

#### **3.1. Nível Fundamental**

De acordo como os dados apresentados pela Tabela 5, os três níveis de ensino (fundamental, médio e superior) são tratados nas pesquisas. Quanto ao ensino fundamental, as inferências e considerações apontadas pelos estudos destacam a ação da cultura organizacional como mecanismo ou elemento crucial para validação de processos para mudanças na instituição de ensino. Os trabalhos realçam o envolvimento da família dos alunos como instrumento-chave para legitimação dos valores organizacionais. Dessa forma, a participação familiar na elaboração de práticas educativas é evidente na formação da cultura organizacional escolar, indicando que, a bem da verdade, os parâmetros educacionais não pertencem exclusivamente à escola. Por outro lado, os trabalhos também demonstram que o apego dos membros da organização a práticas e regras antigas pode resultar em uma disfunção para consecução de mudanças. É possível que a tradição, traço eminentemente familiar, justifique essa indicação por parte dos pesquisadores. Há também evidências de apego exagerado à cultura da burocracia que se sobrepõe a novas iniciativas, fator que demonstra a marca da organização escolar no Brasil, destacadamente tradicional. Os pesquisadores relatam a necessidade da construção de uma cultura organizacional baseada na ação coletiva e na discussão conjunta como resposta às restrições - originadas nos integrantes da escola - que surgem nos projetos de mudança.

#### **3.2 Nível Médio**

Nos quatro trabalhos investigados, a forma pela qual o professor é integrado na organização do trabalho escolar demonstra-se como principal fator constituinte da cultura organizacional. Nota-se o foco na convergência entre o que é proposto pela instituição e o que na prática se realiza. Segundo os autores, essa sintonia só se manifesta caso o professor esteja favoravelmente integrado às diretrizes pedagógicas da instituição. Entretanto, nos trabalhos estudados, tanto o discurso quanto os documentos oficiais defendiam uma postura participativa, ao passo que a realidade mostrava o trabalho sendo conduzido de forma dispersa, sem colaboração e comprometimento por parte do corpo de professores. Modificar tal realidade exige assumir que a escola não pode ser um contexto no qual professores se apresentam como partes de micro-sistemas ou, tal qual registrado na dissertação de Silva (2001), nichos pedagógicos que os restringem, reduzindo-os a meros produtores de aula.

#### **3.3 Nível Superior**

Constata-se, a partir do mapeamento dos trabalhos investigados no desenvolvimento deste artigo, o predomínio de instituições de ensino superior enquanto objeto de análise. Dos 34 trabalhos, 25 abordam a cultura organizacional de instituições pertencentes ao outrora chamado terceiro grau. Desnecessário afirmar que, nos últimos tempos, provavelmente em função das políticas de expansão do ensino superior implementadas pelo governo, várias instituições vêm adotando “padrões empresariais de gestão” para aplicação dos recursos que dispõem. Esse fator talvez seja motivo principal do amplo destaque no total de pesquisas que versam sobre o ensino superior.

Dentre as características principais, há uma que coincide com os resultados presentes nas pesquisas em escolas de ensino médio: a participação do professorado em projetos de mudança organizacional. As pesquisas indicam que, além da participação do professor, é necessário também o compromisso de outros profissionais: consultores, parceiros e pesquisadores, conjunto que os autores chamam de comunidade acadêmica. Sua participação nas mudanças organizacionais propostas é essencial para que o resultado obtenha êxito. Tais mudanças aplicam-se a questões de planejamento e avaliação institucional, como também a possibilidades de adaptação às conjunturas que aparecem no contexto externo, sempre instável. Percebe-se, por meio da leitura das pesquisas, que a cultura organizacional é entendida como eficiente processo para a gestão da universidade, seja em âmbito acadêmico ou administrativo. Os apontamentos evidenciam fusões de instituições, implantação de novas tecnologias e estratégias para adaptação a recentes ajustes ou modificações na legislação que rege as políticas de educação. A realidade de gestão constatada nas instituições de ensino pesquisadas demonstra, segundo os autores dos trabalhos, um latente amorismo por parte das pessoas que administram a universidade. Claro exemplo dessa realidade é a percepção de que as mudanças, em sua grande maioria, são efetuadas de forma unilateral, com exclusiva atribuição dos dirigentes da instituição de ensino.

#### **4. Considerações Finais**

De acordo com a quantidade de trabalhos investigados no desenvolvimento deste artigo, constata-se que a instituição de ensino pode ser assumida como objeto de interesse pelos pesquisadores que trabalham a questão da cultura organizacional. Levando-se em conta um período inferior a vinte anos, é razoável assumir que a produção de 34 trabalhos na forma de teses ou dissertações em duas áreas de conhecimento (Administração e Educação), com temática de estudo tão específica, é relevante e significativa.

Os níveis de ensino, tomados como critério para categorização e análise das pesquisas, mostraram que alguns trabalhos repetem, de modo geral, suas propostas e acabam por estudar problemas similares. Vale registrar também o fato de que as pesquisas “não conversam entre si”, ou seja, não há referência de outras teses ou dissertações que tratam sobre o mesmo tema, nem sequer na bibliografia indicada nas pesquisas. É flagrante a probabilidade de que os autores ignorem a existência dos trabalhos realizados cuja abordagem é a mesma temática. Daí suscita outra questão: é importante a organização sistemática da produção científica sobre o tema citado, com o propósito de estimular futuros trabalhos e pesquisas? Provavelmente o caminho perpassa pela articulação dos dados de instituições de ensino, associações e programas de pós-graduação, agências de fomento e bibliotecas.

A detalhada leitura das pesquisas evidenciou que, na grande maioria dos trabalhos, metodologicamente classificados como estudos de caso, o autor é integrante do corpo funcional da instituição pesquisada, seja como docente ou funcionário que assume funções acadêmico-administrativas. Esse fator influencia a identificação e descrição da cultura organizacional da instituição de ensino pesquisada? Essa imparcialidade (ou isenção), por parte de quem faz a pesquisa, merece ser investigada e debatida em pesquisas futuras. Outra opção para trabalhos posteriores é de que outras áreas de conhecimento, além das aqui tratadas (Administração e Educação), sejam objeto de estudo com tal enfoque. Trabalhos de outra natureza acadêmica, como artigos publicados em periódicos, anais de congressos, revistas especializadas, seja no contexto nacional ou internacional. Da mesma forma, vale a indicação para trabalhos que enfoquem referenciais teóricos e aspectos metodológicos adotados nos trabalhos.

## 5. Referências Bibliográficas

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Produção científica em Administração no Brasil: o estado-da-arte. São Paulo: Atlas, 2005.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (Org). Cultura e poder nas organizações. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: Formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.30, n.1, p. 11-30, jan./abr, 2004.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1996.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHEIN, E.H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey- Bass, 1992.

TEIXEIRA, L.H.G. Cultura Organizacional e projeto de Mudança em Escolas Públicas. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

TOLLINI, I. M. A gestão do multiculturalismo nas organizações educacionais. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE). Rio de Janeiro, v.21, n.1/2, jan./dez., 2005.

### **Apêndice – Autores e títulos das teses de doutorado e dissertações de mestrado sobre cultura organizacional em instituições de ensino (1990-2005)**

ALMEIDA, J. R. S. Cultura, valores, ritos e rituais organizacionais: um estudo de caso da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). 2000. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

BALDI, M. Cultura e estrutura organizacional: um estudo da UNIJUÍ. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1997.

BÍSCOLI, F. R. V. A cultura organizacional nos processos de fusão: o caso de uma universidade pública. 2003. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2003.

BRITO, R. L. J. L. Escola, cultura e clima - ambigüidades para a administração escolar. 1998. 214 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 1998.



CARDOSO, T. M. Cultura da escola e profissão docente: inter-relações. 2001. 350 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2001.

CARVALHO, M. C. M. Percursos de construção da proposta de ciclos de formação em escolas municipais de Juiz de Fora: um caminho novo? 2002. 311 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, 2002.

CARVALHO, O. C. A interveniência de fatores organizacionais e valores da cultura no cumprimento de metas estratégicas: um estudo de caso nas Faculdades SPEI. 2000. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

CASTELLANI, M. R. Cultura Organizacional e tecnologia da informação – um estudo do uso da internet na atividade de pesquisa em duas unidades da USP. 1998. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1998.

CAVEDON, N. R. Administração de toga e beca: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. 2000. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2000.

COSTA, G. V. Cultural Organizacional: caracterização dos valores organizacionais significativos para a Universidade do Amazonas. 1998. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1998.

CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental: estudo comparativo de casos na UEM. 1998. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 1998.

GOMES, M. C. D. A reciprocidade entre cultura institucional, organização do trabalho pedagógico e formação continuada em serviço de uma escola pública do Distrito Federal. 2003. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília (UnB), 2003.

JACOMETTI, M. Influência da cultura organizacional e das dependências de poder sobre os objetivos e estratégias da unidade de Curitiba do CEFET/PR. 2002. 319 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2002.

LIONÇO, V. Pressupostos culturais e aprendizagem – um estudo de caso nos programas de integração do CEFET/PR (unidade Pato Branco). 1999. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1999.

LOPES, F. D. Elementos para um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional na universidade. 1994. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1994.

MACUCO, M. I. B. O corpo docente como agente de mudanças e liderança na cultura organizacional. 2002. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

MONICCI, R. L. A cultura organizacional e o sistema de remuneração e desenvolvimento de funcionários administrativos. 1998. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 1998.

NOGUEIRA, M. P. S. Adaptação estratégica organizacional: estudo de caso em uma instituição de ensino superior do Paraná. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, P. A. C. Mudança ambiental, cultura e identidade organizacional: o caso da unidade de Curitiba do CEFET/PR. 2002. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2002.

PIMENTA, M. A. A. Gestão, cultura organizacional e mudança na escola. 2002. 174 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, 2002.

QUEIROZ, G. A. S. A ética protestante e o comprometimento organizacional: um estudo de caso do Instituto Adventista de Ensino do Nordeste. 2002. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Cidade de Salvador (UNIFACS), Salvador, 2002.

ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior: uma proposta metodológica. 1997. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 1997.

SALDÍAS, F. P. C. Cultura organizacional e valores institucionais. 2001. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2001.

SAMPAIO, R. M. Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. 2003. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2003.

SANTANA, D. Cultura Organizacional: um instrumento de gestão universitária. 1999. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 1999.

SILVA, M. G. B. Cultura Organizacional: mediações e elaboração de representações sociais na escola – estudo de caso do Colégio Costa Sales. 2001. 97 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, 2001.

SILVA, S. M. Aspectos culturais do uso da internet em atividade de pesquisa acadêmica na Escola Politécnica da USP. 1997. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1997.

SOUZA, N. L. Valores organizacionais: um estudo sobre uma instituição jesuíta de ensino superior. 2000. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 2000.

STORÓPOLI, M. C. B. Os valores organizacionais em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso no Centro Universitário Nove de Julho. 2002. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 2002.

TEIXEIRA, L. H. G. Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas: um estudo de escolas da rede estadual de Minas Gerais. 1998. 398 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, 1998.

TEIXEIRA, M. D. C. A relação entre cultura organizacional e produção científica: um estudo exploratório nos programas de pós-graduação da UFRN. 2001. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, 2001.

TOLEDO, C. C. M. Um novo olhar sobre a cultura organizacional em instituições públicas de ensino. 2003. 92 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Petrópolis (UCP), Petrópolis, 2003.

VALE, R. G. F. Cultura organizacional: um estudo de caso da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina). 1996. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1996.

VIEIRA, A. T. A gestão do processo de mudança na escola: uma concepção pós-moderna. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 2000.

---

<sup>1</sup> Além da checagem do acervo via Internet, houve contato (via telefone ou e-mail) com as bibliotecas depositárias.

<sup>2</sup> O autor obteve uma cópia impressa, na íntegra, de cada um dos 34 trabalhos. O Apêndice traz a relação completa dos títulos dos trabalhos e nomes dos autores.