

O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO OPERACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DOS INDICADORES DE QUALIDADE SINAES

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE OPERATIONAL PERFORMANCE OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE LIGHT OF SINAES' QUALITY INDICATORS

CARLA NARDI BONISENHA¹

Fucape Business School
nbcarla@hotmail.com

MARCIA JULIANA D'ANGELO¹

Fucape Business School
marciadangelo@fucape.br

RESUMO

Neste estudo, argumentamos que faz parte da estratégia de qualquer instituição de ensino superior (IES) privada cumprir as metas de melhoria de sua eficácia e de sua efetividade acadêmica e social e que a cultura organizacional pode atuar como fator contributivo para a competitividade dela. Assim, o objetivo deste estudo é discutir o papel da cultura organizacional no desempenho operacional de uma IES privada à luz dos indicadores de qualidade do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Para tanto, foi conduzida uma *survey*, utilizando o Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (2011) para identificar os perfis culturais de uma IES privada, sediada no Estado do Espírito Santo, que está há 50 anos no mercado. Os resultados mostram que, embora haja uma coesão nas manifestações culturais entre os dois grupos analisados – corpo docente e corpo técnico-administrativo – na IES/ES, o papel da cultura de clã, por um lado, tem sido o de atuar como fator contributivo para uma paridade competitiva, isto é, alcançar um desempenho médio em seu setor de atuação. Por outro lado, também pode ter um papel restritivo, ao dificultar a formulação de uma estratégia de melhoria dos indicadores SINAES, considerando que atua em um ambiente com muitos concorrentes, inclusive com o crescimento do ensino a distância e em um setor agressivo no tocante aos valores das mensalidades.

Palavras-chave: cultura organizacional, instituição de ensino superior (IES), efetividade.

ABSTRACT

In this study, we argue that it is part of the strategy of any private higher education institution (HEI) to meet the goals of improving its academic and social effectiveness and that organizational culture can act as a contributory factor of its competitiveness by meeting goals of improving the quality of courses offered. Thus, the purpose of this study is to discuss the role of organizational culture in the operational performance of a HEI in the light of the quality indicators of the National System for the Evaluation of Higher Education (SINAES). To do so, we

¹ Fucape Business School. Av. Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, 29075-505, Vitória, ES, Brasil.

conducted a survey using the Organizational Culture Assessment Tool (OCAI) by Cameron and Quinn (2011) to identify the cultural profiles of a private HEI from Espírito Santo, which has been in the market for 50 years. The results show that, although there is a cohesion in the cultural manifestations between the two groups analyzed – faculty and administrative staff – at IES/ES, the role of a clan culture, on the one hand, has been contributing for a competitive parity, that is, to achieve a competitive parity – an average performance in its industry. On the other hand, it can also play a restrictive role by making it difficult to formulate a strategy to improve the SINAES indicators, considering that it operates in an environment with many competitors, including a strong growth in distance education, and aggressive towards prices.

Keywords: organizational culture, higher education institution (HEI), effectiveness.

INTRODUÇÃO

No segmento educacional brasileiro tem ocorrido uma expansão acelerada de instituições de ensino superior (IES) privadas estimuladas por políticas governamentais (Antonielli *et al.*, 2012; Lourenço e Knop, 2011; Chaves, 2010). Para constatar, em 1997, o número de IES privadas no Brasil era de 689, enquanto, em 2016, alcançou 2.111, um crescimento de quase 300% em 19 anos. Em particular, no estado do Espírito Santo, contexto foco desse estudo, existiam 20 IES em 1997 e 76 IES em 2016, um crescimento de aproximadamente 400% no mesmo período (Inep, 2017a, 1999). Por conseguinte, as IES privadas brasileiras têm enfrentado maior concorrência, processos de fusões e aquisições e abertura de capital (Nogueira e Oliveira, 2015), demandando fontes de vantagem competitiva (Milan *et al.*, 2013). Além disso, os gestores também se sentem pressionados pelos *rankings* de classificação das IES e dos cursos pelos jornais e revistas (Bittencourt *et al.*, 2009), a exemplo do que ocorre em outros países (Tari e Dick, 2016; Tambi *et al.*, 2008).

Em um cenário, em que as organizações têm enfrentado uma competição acirrada e mudanças constantes, há necessidade de compreender como desenvolver e manter uma vantagem competitiva (Kriz *et al.*, 2014). Alguns fatores contribuem para a competitividade das organizações no segmento em que atuam: a sua posição estratégica (Galilea e Eid Junior, 2017; Porter, 1979), seus recursos fortes e atrativos (Popli *et al.*, 2017; Barney, 1991), suas capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 2016; Teece *et al.*, 1997), suas capacidades gerenciais dinâmicas (Helfat e Martin, 2015; Adner e Helfat, 2003) e suas capacidades relacionais (Matanda *et al.*, 2016; Kale *et al.*, 2002; Dyer e Singh, 1998).

Dentre os recursos de uma organização, destaca-se a sua cultura – valores, crenças pessoais, visão e pressupostos básicos compartilhados (Cameron e Quinn, 2011; Schein, 2010; Schwartz, 1999) e manifestações culturais (Alvesson, 2002; Martin, 2001; Deal e Kennedy, 2000). Trata-se de um olhar para um dos recursos intangíveis para traçar ações estraté-

gicas (Jacometti, 2012) e considerar a cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva (Wiengarten *et al.*, 2013; Cameron e Quinn, 2011; Gerhart, 2008; Chan *et al.*, 2004).

Embora Barney (1986) argumente que a cultura, assim como qualquer outro recurso, tenha que ser valiosa, rara e imitável e bem utilizada pela organização para ser fonte de desempenho superior em relação aos concorrentes, vários estudos têm abordado os efeitos positivos da cultura no desempenho, na eficiência e na efetividade (*effectiveness*) organizacional (Langer e Leroux, 2017; Landekic *et al.*, 2015; Park *et al.*, 2016; Van Scheppingen *et al.*, 2015; Cameron e Quinn, 2011).

Para Cameron (1978, 1981, 2015), não há uma definição única de efetividade organizacional, enquanto que, para Venkatraman e Ramanujam (1986), este constructo circunscreve: (i) o domínio do desempenho financeiro (crescimento de vendas, lucratividade etc.) e (ii) o domínio financeiro somado ao desempenho operacional (indicadores não financeiros como participação de mercado, qualidade do produto, eficiência tecnológica etc.). Já para Lange e Leroux (2017, p. 462), efetividade é entendida como "o grau em que um resultado desejável é alcançado com sucesso".

No Brasil, cabe ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) avaliar a "eficácia institucional das IES e a sua efetividade acadêmica e social" (Inep, 2017b). Eficácia institucional na educação pode ser entendida como o cumprimento de objetivos e metas pedagógicos da IES; tem uma natureza intrínseca à IES. Já a efetividade acadêmica e social pode ser entendida como os impactos e transformações sociais ocorridos e expectativas alcançadas. Por isso, tem uma natureza extrínseca (Sander, 1995). Em outras palavras, é responsabilidade do SINAES "a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, no tocante ao ensino, à pesquisa, à extensão, à responsabilidade social, ao desempenho dos alunos, à gestão da instituição, ao corpo docente e às instalações" (Inep, 2017b). Esse desempenho é medido por meio das classificações obtidas pelas IES a partir dos índices de qualidade SINAES, a saber: Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), Indicador de Diferença entre os Desempenhos

Observado e Esperado (IDD), Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Conceito Enade (INEP, 2017c). Esses indicadores têm recebido críticas das IES, de pesquisadores e professores quanto aos critérios de avaliação, periodicidade, fórmulas dos indicadores e abrangência (não cobrem os sistemas estaduais e municipais) etc. (Felix *et al.*, 2017; Bittencourt *et al.*, 2010; Bittencourt *et al.*, 2009; Polidori, 2009). Críticas à parte, acredita-se que tem havido transparência na divulgação dos resultados e que "essa avaliação seja essencial para um ensino superior de qualidade no país" (Bittencourt *et al.*, 2009, p. 681).

Diante do exposto, nesta pesquisa, a efetividade de uma IES é entendida como o grau em que o desempenho operacional é alcançado com sucesso à luz dos indicadores SINAES, pois trata-se de indicadores não financeiros. E, considerando que este estudo utiliza os dados do conceito Enade e do IGC, que são dados secundários públicos, o objetivo é discutir o papel da cultura organizacional no desempenho operacional de uma IES privada à luz desses indicadores de qualidade. Para tanto, foi utilizado o Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (2011), baseado em valores organizacionais, para identificar os perfis culturais – atuais e desejados – de uma IES privada do Estado do Espírito Santo. Trata-se de uma IES que está há 50 anos no mercado e que, até 2011, era gerida pelo fundador. Desde então, a gestão está sob a responsabilidade da segunda geração, inclusive ocupando os principais cargos da IES.

Um argumento deste estudo é que ter objetivos de melhoria da "eficácia da IES e da sua efetividade acadêmica e social" (Inep, 2017b) fazem parte da estratégia de qualquer IES, que deveria estar refletida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Até porque, segundo Venkatraman e Ramanujam (1986, p. 801), "a melhoria do desempenho está no coração da gestão estratégica". E a vantagem competitiva é norteadora dos desempenhos operacional e financeiro de uma empresa (Brito e Brito, 2012). O PDI aborda os objetivos, metas, o projeto pedagógico, políticas de atendimento aos discentes, infraestrutura, demonstrações da sustentabilidade financeira, dentre outros eixos temáticos da IES (Inep, 2017b). Assim, as IES não têm escolha, pois, trata-se de uma ação coercitiva do Ministério da Educação de melhoria da qualidade do ensino superior no Brasil. Do contrário, caso tenham resultados considerados insatisfatórios (conceitos abaixo da média – 1 e 2), recebem um diagnóstico da situação da IES e um plano de melhoria dos resultados. Se houver descumprimento do acordo, as IES podem ser penalizadas com a "suspensão temporária de novas vagas, cassação da autorização de funcionamento da IES ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos" (Brasil, 2004).

Nós também argumentamos que, nesse cenário, a cultura organizacional pode atuar como fator contributivo para a competitividade das IES quanto ao cumprimento das metas de eficácia e efetividade acadêmica e social. Lasmar *et al.* (2017) mostraram que há uma relação positiva entre a liderança empoderadora do coordenador de curso, a cultura construtiva nos programas de Administração e o desempenho superior nas

avaliações externas conduzidas pelo SINAES em IES privadas brasileiras. Já Jacometti (2012) identificou que crenças, valores e interesses distintos, com maior ou menor intensidade de importância variada, podem influenciar as estratégias de dois grupos gestores em uma IES pública.

Além desses argumentos, no Brasil, vários estudos têm abordado a relação entre cultura das IES e prazer/sofrimento no trabalho (Dario e Lourenço, 2018); cultura e a formulação das grades curriculares (Ferreira *et al.*, 2016); cultura com os valores organizacionais (Ferreira *et al.*, 2012); cultura e a competitividade das IES (Jacometti, 2012); ou diagnóstico da cultura organizacional (Santos e Rosso, 2004). Tais estudos têm implicações diretas na sustentabilidade dos negócios das IES; no entanto, há poucas pesquisas que abordem uma discussão entre cultura e efetividade das IES privadas brasileiras (Lasmar *et al.*, 2017). E não se verificam estudos que abordem essa discussão utilizando o Instrumento OCAI de Cameron e Quinn (2011). Além disso, também "há lacunas para estudos em países diferentes de Estados Unidos, Reino Unido e Austrália para examinar o papel dos órgãos nacionais no incentivo a uma cultura de qualidade nas IES" (Tari e Dick, 2016, p. 291).

REVISÃO DA LITERATURA

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

As discussões sobre cultura organizacional têm mostrado que se trata de um conceito holístico e socialmente construído (Hofstede *et al.*, 1990), gerando inquietações e confusões teóricas e empíricas (Martin, 2001), e que pode abordar diversas áreas de pesquisa na intersecção entre as teorias organizacional e cultural (Smircich, 1983).

Como um denominador comum entre vários estudos, a cultura organizacional diz respeito aos valores (Schwartz, 1999), aos artefatos, visão e pressupostos básicos compartilhados que podem atuar como antecedentes para solucionar situações complexas, tanto internas quanto externas, tais como de adaptação externa e integração interna (Schein, 2010). Refere-se às percepções dos hábitos, costumes, e convenções diários, que para Hofstede *et al.* (1990), trata-se de práticas diárias. Também diz respeito às manifestações culturais – interpretações subjetivas e profundas – que emergem nos grupos e subgrupos nas organizações. Trata-se de rituais, jargões, heróis, símbolos humor e instalações físicas, práticas formais (estrutura, tecnologia), regras não escritas do jogo, sinais, músicas, gestos, humor, piadas, significados, ideias, fofocas, rumores, provérbios e slogans, estórias, lendas, sagas, tabus, ritos e cerimônias etc. (Alvesson, 2002; Martin, 2001; Deal e Kennedy, 2000; Trice e Beyer, 1993; Hofstede *et al.*, 1990).

Um dos caminhos para entender cultura na organização é examinar as suas manifestações culturais (Martin, 2001), os estilos de liderança dominantes, suas rotinas, elementos valori-

zados e que podem explicar o sucesso organizacional (Cameron e Quinn, 2011), os valores e práticas diárias (Hofstede, 1983, 1993). Diversos autores desenvolveram modelos de cultura organizacional, com várias abordagens para compreender os muitos perfis culturais, nos níveis individual, organizacional e nacional (Choo, 2013; Cameron e Quinn, 2011; House *et al.*, 2004; Deal e Kennedy, 2000; Martin, 2001; Schneider, 1999; Schwartz, 1999; Trompenaars, 1994; Harrison e Stokes, 1992; Hofstede, 1983, 1993; Harrison, 1987; 1972; Handy, 1979).

Essas tipologias de cultura propostas têm pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens, cada qual com foco em dimensões e aspectos diferentes da cultura organizacional (Maximini, 2015), a saber: nas relações de poder entre os diversos atores organizacionais dada a configuração da estrutura (Handy, 1979); nos tipos, formas e processos de tomada de decisão (Deal e Kennedy, 2000; Schneider 1999; Harrison, 1987, 1972); na proposição de cinco dimensões – distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, evitação da incerteza, orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo – que reflitam as diferenças culturais entre diversos países, a partir dos valores dos funcionários (Hofstede, 1983, 1993); foco nas manifestações culturais cujas interpretações podem ser consistentes, inconsistentes, ou nem uma coisa nem outra, ou seja, as interpretações são ambíguas (Martin, 2001); na proposição de índices que abordam diversas dicotomias entre gênero, comportamento dos indivíduos, tanto para o presente quanto para o futuro, e situações desconhecidas (House *et al.*, 2004); foco em tipos de valores organizacionais (Cameron e Quinn, 2011; Schwartz, 1999; Trompenaars, 1994); e, foco em valores e normas informacionais (Choo, 2013).

Desta forma, a partir de alguns desses estudos seminais, várias tipologias têm sido testadas empiricamente, ora considerando a cultura organizacional como variável dependente, ora como variável independente, a saber: (i) estudos a partir da matriz de Cameron e Quinn (2011): perfis de cultura organizacional e autenticidade no trabalho (Reis e Azevedo, 2015); relação entre a cultura organizacional e liderança (Barreto *et al.*, 2013); inovação (Büschgens *et al.*, 2013); qualidade do serviço (Cho *et al.*, 2013); relação entre a cultura de informação e efetividade organizacional (Choo, 2013); (ii) a partir do modelo de Handy (1979): relação entre as estratégias de remuneração e cultura organizacional (Russo *et al.*, 2012); (iii) utilização dos índices de cultura organizacional de House *et al.* (2004): semelhanças e diferenças nas instituições de educação superior a partir da avaliação das suas culturas (Coleta e Coleta, 2017); e (iv) a partir das dimensões de Hofstede (1983, 1993): entendimento da cultura de uma IES privada no Brasil (Zonatto *et al.*, 2012); discussão da orientação à distância do poder individual entre líderes e liderados (Kirkman *et al.*, 2009); identificação de dimensões culturais globais e específicas referentes ao humor na publicidade (Alden *et al.*, 1993); um estudo bibliométrico sobre estas dimensões em negócios internacionais (Ferreira *et al.*, 2014).

Adicionalmente, também foram desenvolvidas escalas, por exemplo, para compreender os valores no trabalho (Porto e Pilati, 2010), para avaliar a cultura organizacional no contexto de serviços hospitalares (Saillour-Glénisson *et al.*, 2016) e para entender o impacto da cultura organizacional na atração e recrutamento de talentos (Catanzaro *et al.*, 2010).

O que essas tipologias, modelos, abordagens e diversos estudos de cultura organizacional têm revelado? Esses perfis culturais têm mostrado que cultura organizacional é um conceito abrangente, complexo, com fatores ambíguos, dificultando os modelos propostos a utilizar elementos que abarcam uma alta explicação. Esses perfis também têm mostrado a relevância em compreender o impacto da cultura organizacional como fator contributivo para uma competitividade diferenciada de algumas organizações. Em outras palavras, compreender em que nível uma cultura organizacional pode ser mudada para melhorar o desempenho e a efetividade organizacional. Além disso, mostram a congruência e os pontos fortes de uma cultura organizacional (Cameron e Quinn, 2011).

Em particular, os quatro tipos de cultura organizacional – clã, adocrata, de mercado e hierárquica – propostos por Cameron e Quinn (2011), conforme a Figura 1, buscam compreender a evolução da cultura ao longo do tempo, por meio dos valores organizacionais, ao identificar os perfis culturais – atual e desejado – a partir da perspectiva dos funcionários, em todos os níveis – operacional, gestão e alta gestão.

Em comum, cada tipo cultural abarca 12 dimensões resumidas no Quadro 1, que podem impactar a efetividade (*effectiveness*) organizacional no longo prazo, a partir da análise entre o cruzamento de dimensões que enfatizam critérios diferentes de efetividade organizacional: (i) flexibilidade, discrição e dinamismo (organizações mutáveis, adaptáveis e orgânicas e que se desenvolvem naturalmente dadas as circunstâncias do ambiente externo) versus estabilidade, ordem e controle (organizações estáveis, previsíveis e mecanicistas); e (ii) orientação interna integração e unidade (organizações que visam a manutenção do seu jeito de ser, harmonia interna, preocupação com as pessoas e sensibilidade aos clientes), versus orientação externa, diferenciação e rivalidade (organizações cujo foco está na interação com outros competidores) (Cameron e Quinn, 2011).

Além disso, abarca seis tipos de manifestações culturais na forma de práticas formais que são escritas e de fácil controle pelos gestores (estrutura, regras, procedimentos diretrizes, controles, bem como os conteúdos temáticos (valores esposados, crenças) (Martin, 2001), a saber: características culturais dominantes, liderança e coesão organizacionais, gestão de pessoas, ênfase estratégica e critérios de sucesso de efetividade organizacional.

Essa abordagem é a estrutura teórica utilizada nessa pesquisa para discutir o papel da cultura organizacional no desempenho de uma IES privada à luz dos indicadores de qualidade do SINAES. Trata-se de um modelo detalhado, abrangente

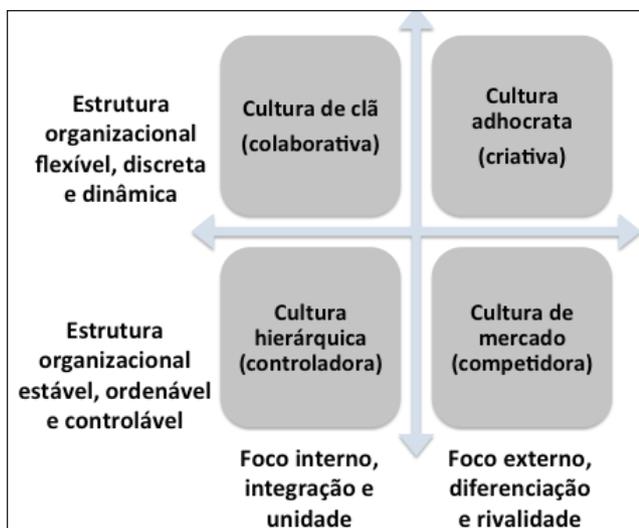


Figura 1. Tipos de cultura organizacional.
Figure 1. Organizational culture types.

Fonte: Elaborado pelos autores; adaptado de Cameron e Quinn (2011, p. 35-46).

e prático, pois abarca 12 dimensões com foco na efetividade (*effectiveness*) organizacional no longo prazo, a partir da análise do tipo de cultura, tanto atual quanto a desejada. Também tem como vantagens a facilidade de aplicação em um espaço de tempo razoável, podendo envolver toda a organização. Além disso, trata-se de um instrumento já validado, apoiado por uma literatura extensa e empírica (Cameron e Quinn, 2001) e utilizado em diversos estudos no exterior (Ladyshewsky e Taplin, 2015; Lukas *et al.*, 2013; Demir *et al.*, 2011) e no Brasil (Reis e Azevedo, 2015; Barreto *et al.*, 2013; Tarifa *et al.*, 2011; Santos e Rosso, 2004), dentre outros.

Esta discussão indica que cultura pode ser fonte de vantagem competitiva e, por conseguinte, de efetividade organizacional. Por isso, este estudo comunga com a visão baseada em recursos, na qual os recursos tangíveis e intangíveis podem ser valiosos (permite explorar oportunidades de negócios e/ou neutralizar ameaças externas); raros (poucos concorrentes têm acesso ou explora os recursos); e difíceis de imitar, dadas as condições históricas únicas da organização, a causa incerta da sua vantagem competitiva e a complexidade social dos recursos (Barney, 1991).

Neste sentido, estudos como o de Chan *et al.* (2004) mostraram que a cultura organizacional pode impactar o desempenho de empresas coreanas com fins lucrativos. Neste caso, a cultura foi medida em termos de envolvimento dos funcionários nos processos, rotinas e decisões, consistências de políticas (alto nível de concordância, consistência e previsibilidade do sistema da organização), adaptabilidade (capacidade de responder rapidamente às mudanças do ambiente externo), e missão (estabilidade e propósito da organização). Wiengarten *et al.* (2013) concluíram, a partir da revisão da literatura que, caso os recursos de TI estejam alinhados a fatores organizacionais,

como a cultura, a empresa pode ter um desempenho significativo. Em empresas sem fins lucrativos americanas também há um vínculo positivo e significativo entre a cultura e a efetividade no tocante às atividades de buscar apoio ou adeptos, novos recursos e promover o crescimento, percebido por cerca de 364 diretores executivos (Langer e Le Roux, 2017). Como contraponto a esta discussão, Pioch e Gerhard (2014), a partir da visão baseada em recursos e com base na análise de nove sites de empresas de varejo internacional, mostraram que suas culturas são homogêneas inter e intra países. Logo, neste caso, a cultura não é considerada fonte de vantagem competitiva.

A CONEXÃO ENTRE OS INDICADORES DE QUALIDADE SINAES E A EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA IES

Cada organização demanda por indicadores específicos de gestão de desempenho pois, o modelo de negócios da organização ou o domínio da sua atividade é um dos norteadores para decidir o sistema de gestão da efetividade mais apropriado (Cameron, 1981). Há diferenças entre as pessoas envolvidas ou atendidas por uma organização (*constituencies*) e entre os níveis de análise no levantamento de dados acerca da efetividade organizacional (Cameron, 1978).

As IES, em particular, possuem especificidades tanto no modelo de negócios quanto na cultura organizacional. Por exemplo, ao analisar a dimensão de segmento de clientes do modelo de negócios, há controvérsias quanto a considerar os alunos como produto, parceiros ou clientes/consumidores. Quaisquer uma dessas orientações têm impactos no desempenho acadêmico dos estudantes (Bunce *et al.*, 2017; Finney e Finney, 2010; Holanda Júnior *et al.*, 2006; Clayson e Haley, 2005; Emery *et al.*, 2001). Já alguns elementos culturais envolvem: (i) normas e valores da IES, que estão incrustados nas atividades e expectativas dos padrões que pressionam os resultados esperados (estudantes bem formados); (ii) opiniões e atitudes do corpo docente; (iii) estórias, mitos e padrões de pensamentos, que emergem a partir das normas organizacionais; (iv) expectativas e conhecimento coletivos em função do nível de dificuldade e das avaliações feitas na IES, e (v) a legislação pertinente à educação (Vilcea, 2014).

Assim, alguns fatores que contribuem para a efetividade de uma IES são: satisfação do estudante, desempenho acadêmico, desenvolvimento da carreira e pessoal do estudante, satisfação com o corpo docente e o corpo técnico-administrativo, interação com a comunidade, habilidade em adquirir novos recursos e saúde da organização (Cameron, 1978).

Esses fatores são a base de quatro domínios de efetividade organizacional em IES: (i) *domínio acadêmico*, que favorece o desenvolvimento acadêmico dos estudantes, o desenvolvimento profissional e a qualidade do corpo docente, bem como a capacidade de adquirir recursos; (ii) *domínio moral*, que favorece a satisfação educacional do aluno, a satisfação profissional do

Quadro 1. Dimensões por tipo de cultura que impactam a efetividade organizacional.
Chart 1. Dimensions by culture type that impact organizational effectiveness.

	Clã	Adhocrata	Mercado	Hierárquica
Teoria base	Organizações familiares japonesas	Ad hoc, temporária, especializada e dinâmica	Custos de transação	Burocracia
Orientação	Colaborativa	Criativa	Competidora	Controladora
Ambiente	Amigável, uma extensão da família	Dinâmico, empreendedor e criativo	Orientado aos resultados	Formal e estruturado
Ênfase	Trabalho em equipe Participação Consenso Empoderamento dos empregados	Individualidade, assumir riscos e antecipação do futuro; geração de novos produtos, serviços, ideias, experiências e conhecimento para estar sempre à frente	Ambiente externo (clientes, fornecedores, governo etc.) Na geração de vantagem competitiva	Políticas e diretrizes formalizadas Procedimentos padronizados Muitos níveis hierárquicos
Controle interno	Poder do comprometimento corporativo, equipes de trabalho e envolvimento dos funcionários	Poder flui de indivíduo para indivíduo, de tarefa para tarefa, de equipes para equipes, conforme a situação/problema	Poder dos mecanismos de mercado econômicos e troca monetária	Poder das regras, funções especializadas e decisões centralizadas
Preocupações de longo prazo	Desenvolvimento humano	Crescimento rápido e aquisição de novos recursos	Ações competitivas Cumprimento de metas	Estabilidade, previsibilidade, eficiência
Tipo de líder	Facilitador, mentor, formador de equipes	Inovador, empreendedor, visionário	Competidor durão, resistente	Coordenador, organizador, monitor
Norteadores de valores	Comprometimento, comunicação, desenvolvimento humano	Resultados inovadores, transformação, agilidade	Competitividade e produtividade	Eficiência, pontualidade, consistência e uniformidade
Fatores de aderência	Lealdade, tradição e alto comprometimento	Comprometimento à experimentação e inovação	Competir, vencer e liderar	Regras, políticas e diretrizes
Crítérios de sucesso de efetividade	Clima organizacional, coesão, altos níveis de satisfação dos funcionários, trabalho em equipe	Gerar produtos, serviços, ideias e experiências únicas, soluções criativas para problemas, ideias de ponta e crescimento em novos mercados	Participação de mercado, cumprimento de metas, lucratividade Liderança de mercado	Limites de competência claros, procedimentos e regras padronizados, mecanismos de controle e <i>accountability</i>
Norteadores que resultam em efetividade	Desenvolvimento humano e participação	Inovação, visão e recursos novos	Competição agressiva e foco no cliente	Controle e eficiência com processos
Estratégias de gestão da qualidade	Empoderamento, formação de equipes, envolvimento dos funcionários, desenvolvimento humano, comunicação aberta	Surpresa e deleite, criação de novos modelos e padrões, antecipação às necessidades e desejos, melhoria contínua, geração de soluções criativas	Medição das preferências dos clientes, melhoria da produtividade, formação de parcerias externas, envolvimento de clientes e fornecedores	Detecção de erros, indicadores de medição, controle dos processos, utilização de ferramentas e metodologias de gestão da qualidade

Fonte: Elaborado pelos autores; adaptado de Cameron e Quinn (2011, p. 37-52).

corpo docente e do corpo técnico-administrativo e a robustez dos processos institucionais internos; (iii) *domínio adaptação e interação externas*, que favorecem o desenvolvimento de carreira dos alunos; (iv) *domínio atividades extracurriculares*, que favorece o desenvolvimento pessoal dos alunos. Como resultante, emergem quatro grupos de IES: (i) um grupo eficaz nos domínios acadêmico e moral, mas ineficaz no de adaptação externa e interação externas; (ii) um grupo eficaz no domínio externo, mas ineficaz em todos os outros; (iii) um grupo medíocre com efetividade abaixo da média em todos os domínios; e (iv) o grupo com efetividade média no domínio moral e eficaz no acadêmico e ineficaz no de adaptação externa e interação externas (Cameron, 1981). Em resumo, à luz do domínio de efetividade organizacional de Venkatraman e Ramanujam (1986), trata-se dos indicadores operacionais (indicadores não financeiros).

Nesse contexto, o SINAES "analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como "o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações". Seus objetivos são: "a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social [...]" (Inep, 2017b). Para tanto, utiliza quatro indicadores de qualidade do ensino superior, mostrados no Quadro 2, que medem o desempenho de cada IES e dos seus cursos. De maneira geral, esses índices abarcam algumas das dimensões consideradas por Cameron (1981, 1978), como desenvolvimento e desempenho dos estudantes, desempenho do corpo docente, condições da infraestrutura e dos recursos didático-pedagógicos.

Tais indicadores têm originado *rankings* das IES brasileiras, como o da Revista Exame, o RUF – *Ranking* Universitário

Folha, o Guia do Estudante, etc. Os *rankings* são instrumentos muitos utilizados na classificação de IES e cursos em vários países, como por exemplo, o *Global MBA Ranking*, do jornal *Financial Times*, o *MBA Et Business School Rankings* da Revista *The Economist* e o *World University Ranking* da consultoria britânica *Times Higher Education* (THE).

Por um lado, esses rankings têm sido utilizados como instrumentos de marketing pelas IES, recebido atenção significativa da mídia brasileira e do governo e também atuado como fatores influenciadores na formação de opinião pública, bem como das escolhas dos estudantes (Bittencourt *et al.*, 2009; Holanda Júnior *et al.*, 2006). Por outro lado, são fatores que exercem pressão sobre os gestores para que busquem maior qualidade do ensino superior em vários países (Tari e Dick, 2016; Tambi *et al.*, 2008). No Brasil, os *rankings* têm sido alvos de estudos de aprimoramento das classificações de IES da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), a partir de indicadores de desempenho econômico e financeiro como liquidez, endividamento e atividade (Ramos *et al.*, 2014). Já os indicadores de qualidade (Inep, 2017c) têm sido temas de estudos, por exemplo, que abordem a relação entre corpo docente, metodologias de ensino, desempenho do discente e resultados do Enade dos estudantes de contabilidade (Vogt *et al.*, 2016; Miranda *et al.*, 2013).

De certa forma, o Ministério da Educação demonstra corroborar essas finalidades dos indicadores de qualidade SINAES, ao afirmar a sua utilidade e relevância como referência para vários atores sociais quanto às condições das IES e dos cursos: (i) pelas próprias IES "para orientar suas ações que visem a eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social"; (ii) pelos órgãos públicos "para orientar as políticas públicas"; (iii) e pelos estudantes e familiares para "orientar as decisões no tocante aos dos cursos e instituições" (Inep, 2017b).

Quadro 2. *Indicadores de qualidade do ensino superior no Brasil.*
Chart 2. *Quality indicators of higher education in Brazil.*

Indicadores de qualidade SINAES	Descrição
Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC)	Avalia as Instituições de Educação Superior anualmente e leva em conta os a média dos CPCs do último triênio, relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados [...]
Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD)	Mensura o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes, considerando seus desempenhos no Enade e no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), como medida proxy (aproximação) das suas características de desenvolvimento ao ingressar no curso de graduação avaliado.
Conceito Preliminar de Curso (CPC)	Avalia os cursos de graduação [...] com base na avaliação de desempenho de estudantes, no valor agregado pelo processo formativo e em insumos referentes às condições de oferta – corpo docente, infraestrutura e recursos didático-pedagógicos.
Conceito Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes)	Avalia os cursos por intermédio dos desempenhos dos estudantes no Enade.

Fonte: Inep (2017c).

Diante do exposto, como o Ministério da Educação tem como um dos objetivos "a melhoria da qualidade da educação superior" e denomina os indicadores de gestão de desempenho do ensino superior brasileiro de "indicadores de qualidade da educação superior" (Inep, 2017c), é possível inferir que o Ministério da Educação esteja incentivando as IES a terem modelos de gestão de qualidade. Algumas dimensões-chave de gestão da qualidade levantadas por Tarí e Dick (2016, p. 273) no contexto do ensino superior são: "gerenciamento de pessoas, gerenciamento de processos e informações e análises, necessidades das partes interessadas e *feedback* sobre suas percepções de desempenho".

O Quadro 3 resume esta discussão mostrando uma comparação entre as dimensões dos indicadores SINAES, da efetividade organizacional e gestão da qualidade nas IES, indicando que, apesar das denominações, há equivalência entre os objetivos e os critérios desses indicadores.

Quadro 3. *Dimensões dos indicadores SINAES, efetividade organizacional e gestão da qualidade nas IES.*
Chart 3. *Dimensions of SINAES indicators, organizational effectiveness and quality management in HEIs.*

Indicadores da efetividade organizacional de IES (Cameron, 1978, 1981)	Indicadores de qualidade SINAES de IES (Inep, 2017c)	Indicadores de gestão da qualidade de IES (Tarí e Dick, 2016, p. 283)
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação educacional do aluno - Satisfação com o corpo docente e o corpo técnico-administrativo; - Desenvolvimento acadêmico dos estudantes; - Desenvolvimento de carreira dos alunos; - Desenvolvimento pessoal dos alunos; - Desenvolvimento profissional e a qualidade do corpo docente; - Interação com a comunidade; - Habilidade das IES em adquirir novos recursos; - Saúde das IES. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação das IES; - Valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes; - Desenvolvimento dos estudantes; - Desempenho de estudantes; - Valor agregado pelo processo formativo e em insumos referentes às condições de oferta – corpo docente, infraestrutura e recursos didático-pedagógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de pessoas (treinamento, reconhecimento, desenvolvimento profissional); - Informação e análise (medição, dados da aprendizagem do aluno, reclamações, resultados acadêmicos); - Gerenciamento de processo (design do processo de aprendizagem); - Foco nas partes interessadas; - Planejamento (formulação, comunicação e revisão de objetivos e planos); - Liderança (comprometimento da alta gestão).
<p>Finalidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumprir os objetivos e metas das IES, que em última instância são: - Melhorar a qualidade do ensino; - Aumentar a satisfação dos estudantes. 	<p>Finalidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientar ações de eficácia institucional e de efetividade acadêmica e social; - Orientar as decisões estudantes e familiares no tocante às escolhas dos cursos e instituições; - Orientar as políticas públicas; - Elaborar rankings de classificação de IES e cursos; - Utilizar como instrumentos de marketing. 	<p>Finalidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a qualidade do ensino; - Aumentar a satisfação dos estudantes.

Fonte: Elaborado pelos autores; adaptado de Inep (2017c); Cameron (1978, 1981); Tarí e Dick (2016).

METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo proposto – discutir o papel da cultura organizacional no desempenho operacional de uma IES privada à luz dos indicadores de qualidade do SINAES – foi conduzida uma pesquisa quantitativa, com corte transversal. Ou seja, os dados foram coletados em um único momento da trajetória dos funcionários na IES estudada.

A população compreendeu os funcionários – corpo docente e técnico-administrativo de IES privadas no Brasil –, enquanto a amostra, por conveniência, foi constituída pelos docentes e funcionários técnico-administrativos de uma IES do Estado do Espírito Santo, aqui denominada IES/ES. Trata-se de uma instituição particular de ensino superior, que atua há 50 anos na unidade federativa capixaba, com *campi* em duas cidades do interior do ES, oferecendo 23 cursos no total. Conta com um corpo docente de 209 professores, um corpo técnico-administrativo de 122

funcionários e um corpo discente com cerca de 3.000 alunos. Já a composição final da amostra foi de 146 professores e 64 funcionários, uma taxa de retorno de 70% e 52%, respectivamente.

Para a coleta de dados sobre a cultura organizacional, foi utilizada a versão mais curta ou "mais parcimoniosa" com poder preditivo equivalente ao de versões mais longas (por exemplo, 24 itens) do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional validado por Cameron e Quinn (2011, p. 23) composto por seis dimensões: (1) características dominantes; (2) liderança organizacional; (3) gerenciamento de pessoas; (4) coesão organizacional; (5) ênfase estratégica; e, (6) critério de sucesso. Cada uma dessas seis dimensões abrange quatro alternativas que representam um tipo de cultura organizacional – clã, adhocrata, de mercado e hierárquica –, que por sua vez são o resultado do cruzamento dos valores (Cameron e Quinn, 2011), mostrados na Figura 1 do capítulo de revisão de literatura.

O questionário, complementado com perguntas demográficas – gênero, faixa etária, tempo na empresa, escolaridade, estado civil – foi distribuído pessoalmente, no período de março a abril de 2015. Relevante ressaltar que não foi feito um pré-teste após a tradução do instrumento para a língua portuguesa, pois o mesmo já fora aplicado em outras pesquisas no Brasil (Reis e Azevedo, 2015; Tarifa *et al.*, 2011; Santos e Rosso, 2004).

Para cada alternativa, os respondentes dividiram 100 pontos entre as quatro alternativas. Primeiro, na coluna de situação atual, em seguida, na coluna de situação ideal, conforme mostrado na Tabela 1. Em seguida, foi calculada a média aritmética de cada uma das quatro alternativas (A, B, C e D).

Para tanto, todas as respostas "A" da coluna "Atual" foram somadas e divididas por seis $[(1A + 2A + 3A + 4A + 5A + 6A) / 6]$. Esse procedimento foi repetido para as demais alternativas (B, C, D) e também para a coluna "Ideal", tanto para o corpo docente quanto para os funcionários técnico-administrativos da IES/ES. A média da alternativa A representa a cultura de clã; a da alternativa B, a cultura adhocrata; a da alternativa

C, a cultura de mercado; e, finalmente, a média da alternativa D representa a cultura hierárquica (Cameron e Quinn, 2011).

Para discutir efetividade organizacional, foram coletados dados de dois indicadores de qualidade do ensino superior no Brasil no banco de dados do Instituto Nacional de Estudos e Educacionais Anísio Teixeira (INEP): Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) e Conceito Enade (Inep, 2017c). Vale salientar que a escolha desses indicadores foi devido à disponibilidade dos dados no site do INEP. Os demais dados são tratados como informação confidencial pela IES/ES, não sendo disponibilizados para a pesquisa.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados demográficos indicam dois perfis diferentes na amostra da pesquisa. A maioria do corpo docente é do gênero masculino até 40 anos (88%), casada, com mestrado e trabalha na IES há cinco anos. Esse nível de escolaridade está de acordo com as exigências do Ministério da Educação para o corpo docente de uma IES. Já a maioria do corpo técnico-administrativo também tem idade até 40 anos (77%), está casada, com graduação e trabalha na IES há cinco anos, embora a maioria seja do gênero feminino.

PERFIS CULTURAIS – ATUAIS E DESEJADOS – DA IES/ES A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Para estes funcionários, conforme mostrado na Tabela 2, a cultura dominante atual da IES/ES é de clã, ou seja, a percepção é de que a instituição é vista como uma extensão da família, cujo estilo gerencial está baseado no trabalho em equipe. Ou seja, os resultados são oriundos de esforços individuais em prol de um nível de desempenho maior do time de trabalho. Por conseguinte, a liderança é vista como um fator facilitador e de apoio, que busca valorizar esta sinergia e o

Tabela 1. Amostra do questionário.

Table 1. Sampled questionnaire.

	Características dominantes	Atual (%)	Ideal (%)
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si.	20	10
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para se expor e correr riscos.	30	40
C	A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.	35	20
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	15	30
	Total	100	100

comprometimento com base na lealdade e confiança mútua entre este quadro de funcionários. Logo, as bases estratégicas desta IES bem como os fatores críticos de sucesso são as ações de desenvolvimento humano (Cameron e Quinn, 2011).

Adicionalmente, as evidências mostram que não há discrepância relevante entre a cultura atual e a idealizada, a não ser o fato de que a preferência pela cultura de clã seja maior (37 pontos). Ou seja, os funcionários técnico-administrativos valorizam uma cultura na qual a organização esteja preocupada e seja sensível às pessoas, incluindo os clientes, cuja estrutura organizacional seja flexível, discreta e dinâmica e o foco seja interno, na integração e na unidade entre o corpo social (docente, técnico-administrativo e discente) da instituição

Quanto à congruência, de acordo com a Tabela 3, as evidências mostram um alinhamento entre a maioria das manifestações culturais na forma de práticas formais, com exceção da ênfase estratégica no tocante à cultura atual.

Tabela 2. Percepção da cultura da IES/ES pelo corpo técnico-administrativo.

Table 2. HEI/ES culture perception by technical-administrative staff.

Tipos de cultura	Média atual	Média ideal
Clã	31	37
Adhocracia	21	22
Mercado	22	19
Hierárquica	26	23

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 3. Tipos de cultura da IES/ES por práticas formais – corpo técnico-administrativo.

Table 3. HEI/ES culture types by formal practices – technical-administrative staff.

Tipos de cultura	Características dominantes		Liderança organizacional		Gerenciamento de pessoas	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	29	29	31	38	33	42
Adhocracia	18	23	20	21	19	17
Mercado	25	25	20	15	22	16
Hierárquica	27	23	28	27	26	26
Tipos de cultura	Coesão organizacional		Ênfase estratégica		Critérios de sucesso	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	34	39	24	31	33	41
Adhocracia	22	24	25	28	19	20
Mercado	16	17	23	21	28	20
Hierárquica	28	20	28	21	21	18

Fonte: dados da pesquisa.

PERFIS CULTURAIS – ATUAIS E DESEJADOS – DA IES/ES A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS PROFESSORES

O corpo docente, conforme mostrado na Tabela 4, no tocante ao tipo de cultura tem a percepção de dois modelos atuais dominantes: cultura de clã atual (29 pontos) e cultura hierárquica atual (29 pontos). Ou seja, há uma discrepância no tocante ao tipo cultural dominante, mas como ambas consideram também a cultura atual como clã, é possível dizer que há uma congruência entre os dois grupos. Já no tocante à cultura desejada, não há incongruências, uma vez que o corpo docente deseja a cultura de clã (34 pontos).

Contudo, há incongruências dentro deste grupo entre alguns aspectos da cultura organizacional analisados. Conforme mostrado na Tabela 5, só há alinhamento entre a cultura atual e ideal entre os itens coesão organizacional, gestão de pessoas e critérios de sucesso. Quanto às características dominantes, a cultura atual percebida é a hierárquica (31 pontos) contra 29 pontos para a adhocrata idealizada. Ou seja, os professores imaginam uma cultura mais dinâmica e empreendedora, na qual podem se expor e correr riscos, contrapondo às características atuais dominantes de um ambiente mais controlado por políticas e procedimentos (Cameron e Quinn, 2011).

Quanto à liderança organizacional, embora haja alinhamento entre a cultura atual e a ideal no tocante à gestão de pessoas, não há no que se refere aos líderes e seus estilos de liderar. Ou seja, os professores têm a percepção que a liderança atual é eficiente e organizada (cultura hierárquica), contudo, desejam receber maior suporte e orientação (cultura de clã). Aliás, a pontuação é a mesma tanto para a cultura atual quanto para a ideal (31 pontos) (Cameron e Quinn, 2011).

Tabela 4. *Percepção da cultura da IES/ES pelo corpo docente.*
Table 4. *HEI/ES culture perception by the faculty.*

Tipos de cultura	Média atual	Média ideal
Clã	29	34
Adhocracia	20	25
Mercado	22	19
Hierárquica	29	21

Fonte: dados da pesquisa.

O mesmo se passa com o a ênfase estratégica dada pela IES/ES. O corpo docente tem a percepção de que, na cultura atual (28 pontos), a organização prefere ressaltar ações estáveis, eficientes e controláveis (cultura hierárquica). Contudo, eles gostariam que a ênfase fosse dada ao recurso que consideram mais estratégico de desenvolvimento humano (cultura de clã), cuja pontuação foi 32 pontos (Cameron e Quinn, 2011).

PERFIS CULTURAIS – ATUAIS E DESEJADOS – DA IES/ES A PARTIR DO TEMPO DE EMPRESA DO CORPO DOCENTE E TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Ao analisar o perfil cultural dos dois grupos – corpo docente e técnico-administrativo – as evidências, de acordo com as Tabelas 6 e 7, mostram que há incongruências entre estes grupos, ao considerar o tempo de empresa destes funcionários.

Para o corpo técnico-administrativo, o tempo de empresa não interfere na percepção do tipo de cultura atual ou ideal

para os funcionários. Para estes funcionários, tanto a atual quanto a ideal são uma cultura de clã. Chama a atenção que, para os funcionários que trabalham há pelo menos cinco anos na IES ES, a cultura atual percebida também é a hierárquica. A diferença entre a pontuação é muito pequena.

Já para o corpo docente, os funcionários com até cinco anos de empresa, a cultura atual é a de clã, seguida pela hierárquica. Para os funcionários que têm entre 11 e 20 anos de empresa, a cultura atual é a hierárquica (29 pontos) seguida pela de clã (28 pontos). Finalmente, para quem tem mais de 20 anos de empresa, que corresponde a 1% da amostra, a cultura atual é de mercado (31 pontos) e a ideal é adhocrata (32 pontos).

DESEMPENHO OPERACIONAL DA IES À LUZ DOS INDICADORES SINAES

A IES/ES atua em um ambiente cuja competição é relevante, conforme mostrado no Quadro 4. No total, são 18 concorrentes que gravitam em torno de 18 cursos nos dois campi. Em dez cursos, há pelo menos três concorrentes, com destaque para os cursos de Licenciatura em Educação Física e Medicina, com cinco e quatro competidores, respectivamente.

Ou seja, trata-se de uma competição elevada, principalmente neste período de crise político-econômica brasileira e redução de incentivos governamentais. Dados do Censo da Educação Superior 2016 mostram que houve uma estagnação na quantidade de alunos matriculados em cursos presenciais nos anos de 2015 e 2016 nas IES privada, embora também mostrem que tem havido um crescimento no ingresso de alunos em cursos à distância (Inep, 2017d). Contudo, a IES/ES não oferece este tipo de curso.

Tabela 5. *Tipos de cultura da IES/ES por práticas formais – corpo docente.*
Table 5. *HEI/ES culture types by formal practices – faculty.*

Tipos de cultura	Características dominantes		Liderança organizacional		Gerenciamento de pessoas	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	25	25	26	31	33	40
Adhocracia	19	29	20	24	19	21
Mercado	24	25	22	17	21	15
Hierárquica	31	20	31	28	27	23
Tipos de cultura	Coesão organizacional		Ênfase estratégica		Critérios de sucesso	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	33	35	26	32	30	38
Adhocracia	20	27	24	28	18	23
Mercado	18	17	22	20	25	21
Hierárquica	29	21	28	19	26	18

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 6. *Tipos de cultura da IES/ES por tempo de empresa – corpo técnico-administrativo.*
 Table 6. *HEI/ES culture types per company time – technical-administrative staff.*

Tipos de cultura	Até um ano		Entre 1 e 5 anos		Entre 5 e 10 anos	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	44	34	30	35	30	34
Adhocracia	19	22	21	23	21	23
Mercado	18	19	23	20	21	17
Hierárquica	19	25	26	23	29	26
Tipos de cultura	Entre 10 e 15 anos		Entre 15 e 20 anos		Mais de 20 anos	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	29	36	32	36	28	44
Adhocracia	21	23	20	21	21	22
Mercado	23	18	21	19	22	19
Hierárquica	28	24	27	24	26	23

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 7. *Tipos de cultura da IES/ES por tempo de empresa – corpo docente.*
 Table 7. *HEI/ES culture types per company time – faculty.*

Tipos de cultura	Até um ano		Entre 1 e 5 anos		Entre 6 e 10 anos	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	31	36	28	32	31	34
Adhocracia	19	23	20	27	20	25
Mercado	20	17	23	19	21	19
Hierárquica	30	23	29	22	28	22
Tipos de cultura	Entre 11 e 15 anos		Entre 16 e 20 anos		Mais de 20 anos	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Clã	28	34	27	38	28	25
Adhocracia	19	24	23	23	21	32
Mercado	24	20	23	20	31	23
Hierárquica	29	21	29	17	20	20

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao Enade, em 2017, no âmbito estadual, conforme a Tabela 8, a melhor posição é a do curso de Medicina Veterinária, ocupando a quarta posição. Já os cursos de Pedagogia e Direito ocupam a 23ª e 24ª posições, respectivamente.

Esses conceitos revelam que há lacunas a serem transpostas pela IES/ES no tocante ao desempenho dos alunos. Até porque o conceito Enade é a base dos demais indicadores do SINAES e recebe mais destaque da mídia, sendo protagonista do debate e a base dos *rankings*, enquanto os demais indicadores ocupam o papel de coadjuvantes na sociedade (Bittencourt *et al.*, 2009).

Em relação ao Índice Geral de Cursos (IGC), mostrado na Tabela 9, a IES/ES não ocupa as primeiras posições no Estado do Espírito Santo, quando comparada aos seus concorrentes diretos. O IGC também tem sido praticamente 3, nos últimos seis anos (Inep, 2017c), estando atrás de seis concorrentes.

Embora tenha havido uma melhora em 2014, nos anos seguintes, voltou ao patamar da média. Como o IGC mede a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino, esse resultado mostra que os cursos ofertados pela IES/ES estão na média.

Quadro 4. Concorrentes da IES/ES.
Chart 4. HEI/ES competitors.

	Cursos	Concorrentes				
Campus 1	Administração	G	P	Q	-	-
	Arquitetura e Urbanismo	H	J	L	-	-
	Ciências Contábeis	G	P	Q	-	-
	Direito	G	J	L	-	-
	Educação Física – Bacharelado	B	L	L	-	-
	Educação Física – Licenciatura	B	F	J	L	Q
	Enfermagem	J	L	-	-	-
	Engenharia Civil	J	L	-	-	-
	Engenharia Mecânica	J	L	-	-	-
	Estética	L	-	-	-	-
	Farmácia	L	-	-	-	-
	Fisioterapia	J	L	-	-	-
	Medicina	A	I	M	R	-
	Medicina Veterinária	B	-	-	-	-
	Moda	-	-	-	-	-
	Nutrição	J	L	-	-	-
	Pedagogia	G	P	Q	-	-
	Sistemas de Informação	H	L	-	-	-
Campus 2	Administração	D	K	-	-	-
	Ciências Contábeis	E	K	O	-	-
	Direito	D	-	-	-	-
	Pedagogia	C	K	N	-	-

Fonte: IES/ES (2017).

Dessa forma, esse índice também revela que há lacunas a serem transpostas pela IES/ES no tocante ao desempenho dos estudantes e aos “insumos referentes às condições de oferta – corpo docente, infraestrutura e recursos didático-pedagógicos” (Inep, 2017c). Nesse sentido, Bittencourt *et al.* (2009) por um lado, argumentam que deveria haver “uma mudança na divulgação dos resultados do IGC contínuo, passando a ser de acesso restrito a cada instituição para que, a partir dos resultados obtidos, pudesse melhor administrar seus processos internos”. Por outro lado, também argumentam que a transparência na divulgação dos resultados contribui para a elaboração de *rankings* que influenciam tanto a opinião pública quanto as decisões dos alunos e de seus familiares e pressionam as IES a oferecerem serviços de maior qualidade e, por conseguinte, tornarem mais competitivas, corroborando autores como Tarí e Dick (2016) e Tambi *et al.* (2008). Este último argumento vai ao encontro da natureza extrínseca da efetividade acadêmica e social

das IES que diz respeito aos impactos e transformações sociais ocorridos e expectativas alcançadas (Sander, 1995).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao comparar os perfis culturais entre as áreas – ensino & pesquisa, técnico & administrativo, dois grupos com funções e habilidades distintas –, as evidências mostram que, embora esses funcionários apresentem uma incongruência intergrupos e intragrupos entre três manifestações culturais – características dominantes, estilo de liderança e ênfase estratégica – a cultura da IES/ES está clara. Ou seja, a cultura atual dominante é a de clã, seguida pela hierárquica, para 85% dos funcionários – docente e técnico-administrativo. E a desejada também é a de clã.

E essa percepção independe do tempo de empresa, conforme resumo mostrado na Tabela 10. Apesar dos funcionários com mais de 20 anos de empresa terem dito que a cultura

Tabela 8. Classificação estadual da IES/ES no Enade.
Table 8. State classification of HEI/ES at Enade.

Cursos	Ranking Estadual – Espírito Santo				
	2017	2016	2015	2014	2013
Administração	6	22	19	4	10
Arquitetura	11	9	6	3	-
Ciências Contábeis	5	4	14	4	5
Direito	24	16	18	21	5
Educação Física – Bacharelado	10	11	11	14	7
Educação Física – Licenciatura	10	11	11	14	7
Enfermagem	8	9	9	10	5
Estética	-	-	-	-	-
Farmácia	7	6	4	6	4
Fisioterapia	8	7	6	5	4
Medicina	5	5	5	5	4
Medicina Veterinária	4	4	4	4	-
Pedagogia	23	15	23	13	-
Sistemas de Informação	10	11	11	-	-

Fonte: RUF – Ranking Universitário Folha (2017).

Tabela 9. IGC da IES/ES e seus concorrentes.
Table 9. IGC of HEI/ES and its competitors.

IES 2016	Índice Geral de Cursos (IGC)				
	2015	2014	2013	2012	
IES/ES	3	3	4	3	3
Concorrentes	B	3	3	3	3
	C	4	3	3	3
	D	3	3	3	3
	E	4	3	3	4
	F	4	4	4	4
	G	4	4	4	4
	H	3	3	3	4
	I	4	4	4	4
	J	3	3	3	3
	K	3	3	3	3
	L	4	4	4	3
	M	3	3	3	3
	N	2	2	-	-
O	3	3	3	-	

Fonte: Inep (2017c).

atual e ideal sejam a de mercado e adhocrata, respectivamente, representam apenas 1% do total do corpo social da IES/ES.

A similaridade entre as culturas hierárquica e de clã é que ambas têm foco interno na integração e unidade entre as pessoas, porém, a estrutura organizacional da de clã é flexível, discreta e dinâmica, enquanto a hierárquica é estável, ordenável e controlável, conforme mostrado na Figura 1, no capítulo de revisão da literatura. A cultura de clã enfatiza o trabalho em equipe, consenso e o empoderamento dos empregados, enquanto a hierárquica enfatiza regras, políticas e diretrizes formalizadas, procedimentos padronizados, muitos níveis hierárquicos. A cultura de clã é orientada à colaboração entre os funcionários, ou seja, foco nas pessoas. Já a hierárquica é orientada ao controle, com foco na eficiência dos processos (Cameron e Quinn, 2011).

Em outras palavras, a IES/ES adota a perspectiva da cultura de integração, pois a maioria dos membros da organização compartilha os valores essenciais no tocante aos seis tipos de manifestações culturais na forma de práticas formais – características culturais dominantes, liderança e coesão organizacionais, gestão de pessoas, ênfase estratégica e critérios de sucesso de efetividade organizacional – regras escritas que atuam como mecanismos de controle pela alta gestão (Martin, 2001). Sob a perspectiva da integração, a cultura da IES/ES pode ser interpretada como orientada ao consenso, não à unanimidade e também como “um oásis de harmonia e homogeneidade” (Martin, 2001, p. 94–95). Esses resultados indicam que a cultura da IES/ES está mais voltada para um estilo de gestão de pessoas orientado ao consenso

Quadro 5. Comparação entre os aspectos culturais entre o corpo social da IES/ES.
Chart 5. Comparison among cultural aspects between the social body of HEI/ES.

		Corpo Docente		Técnico administrativo	
		Atual	Ideal	Atual	Ideal
Tipo de cultura		Clã/ Hierárquica	Clã	Clã	Clã
Manifestações culturais	Características dominantes	Hierárquica	Clã	Clã	Clã
	Liderança	Hierárquica	Clã	Clã	Clã
	Gestão de pessoas	Clã	Clã	Clã	Clã
	Coesão organizacional	Clã	Clã	Clã	Clã
	Ênfase estratégica	Hierárquica	Clã	Hierárquica	Clã
	Crítérios de sucesso	Clã	Clã	Clã	Clã

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 10. Comparação entre os aspectos culturais entre o corpo social da IES/ES.
Table 10. Comparison among cultural aspects between the social body of HEI/ES.

Tempo de empresa	Corpo docente			Técnico administrativo		
	% da amostra	Atual	Ideal	% da amostra	Atual	Ideal
Até 5 anos	49	Clã/ Hierárquica	Clã	69	Clã	Clã
De 5 a 10 anos	33	Clã	Clã	16	Clã/ Hierárquica	Clã
De 10 a 15 anos	13	Hierárquica/ Clã	Clã	3	Clã/ Hierárquica	Clã
De 15 a 20 anos	3	Hierárquica/ Clã	Clã	6	Clã	Clã
Mais de 20 anos	1	Mercado	Adhocrata	6	Clã/ Hierárquica	Clã

Fonte: dados da pesquisa.

e à participação, em que as decisões podem ser mais lentas, pois o foco está no coletivismo. A coesão, ou seja, a "cola" que mantém a organização unida está baseada na lealdade e confiança mútuas. As preocupações de longo prazo envolvem o desenvolvimento humano, a estabilidade, previsibilidade, eficiência (Cameron e Quinn, 2011). Ou seja, o foco está na estabilidade e na previsibilidade dos acontecimentos. Aparentemente, é uma cultura de aversão ao risco, pois acredita-se no sistema da organização. Estes elementos – consenso, participação, coletivismo, estabilidade, previsibilidade, aversão ao risco – são elementos de uma cultura organizacional simétrica. Neste tipo de cultura, o foco é a obtenção de um equilíbrio organizacional para cumprir os objetivos de longo prazo e controlar as eventualidades (Shim e Steers, 2012).

A IES/ES pode estar refletindo os valores, os pressupostos básicos e as crenças que nortearam os fundadores dessa IES privada há 50 anos. Trata-se de uma organização que até 2011 foi gerida por um dos fundadores e, agora, está sob o comando da 2ª geração familiar. Aliás, os principais cargos de gestão ainda estão com a família. De maneira geral, os valores, pressupostos e crenças culturais emergem a partir dos fundadores, "sobre como o grupo resolve seus problemas de sobrevivência externa e integração interna" (Schein, 1983, p. 17). Assim, aparentemente, os fundadores têm contratado e mantido funcionários que pensam como eles e os têm doutrinado de acordo com a sua forma de pensar e sentir. A cultura também emerge a partir da aprendizagem social entre os funcionários. Nesse caso, o comportamento dos fundadores pode estar incentivando os funcionários a internalizar seus valores, crenças e pressupostos básicos. Por último, a cultura pode emergir a partir da introdução de novos fatores culturais por meio de novos funcionários, incluindo novos líderes (Schein, 2010). Contudo, as evidências também indicam que os novos funcionários – 50% do corpo docente e 70% do corpo-administrativo que têm até cinco anos de empresa – não estão conseguindo, aparentemente, inserir uma nova maneira de pensar e agir na IES/ES.

Assim, qual é o papel desse perfil cultural da IES/ES no seu desempenho operacional à luz dos indicadores de qualidade do SINAES?

As evidências mostram que o papel da cultura de clã, aparentemente, tem sido o de atuar como fator contributivo para uma paridade competitiva, isto é, alcançar um desempenho médio no seu setor de atuação (Brito e Brito, 2014). Um desempenho médio mostra que a proposta de valor da IES/ES tem nada de extraordinário, deixando de ser a preferência de alunos e seus familiares e, possivelmente, também não tem vantagem de custos em comparação aos seus competidores. Além disso, a IES/ES também evita sofrer as penalidades impostas pelo Ministério da Educação.

A estratégia da IES/ES indica estar "empacada no meio" (*stuck in the middle*), ou seja, não há uma estratégia clara, optando por uma posição média, com uma ênfase média em custo, diferenciação e enfoque em relação aos seus concorren-

tes (Salavou, 2015; Pertusa-Ortega *et al.*, 2009). Enquanto fator contributivo, mostra que não se trata de uma relação causal linear simples e direta, mas que a cultura de clã identificada como atual e desejada tem um papel relevante no alcance desse desempenho médio, pois atua na concretização desse efeito. Embora seja preferível uma estratégia do tipo *stuck in middle* do que a falta dela. A falta de uma estratégia mostra que uma organização tem ênfase baixa em custo, diferenciação e enfoque. Por conseguinte, tem desempenho abaixo da média em relação aos seus concorrentes (Salavou, 2015).

A IES/ES deixa, assim, de aproveitar as oportunidades para ter este perfil cultural – uma organização, por um lado, voltada à harmonia interna, preocupada com as pessoas e sensível aos clientes e, por outro, uma estrutura flexível que se adapta naturalmente ao ambiente externo – como fonte de vantagem competitiva. Deixa de explorar o "*modo da IES/ES de fazer as coisas*", a exemplo de empresas como IBM, HP, etc. (Cameron e Quinn, 2011). Curiosamente, os funcionários querem perpetuar a cultura de clã. Assim, esse perfil cultural também pode ter um papel de fator restritivo ao dificultar a formulação de uma estratégia de melhoria dos indicadores SINAES, considerando que atua em um ambiente com muitos concorrentes, inclusive com o crescimento do ensino à distância e em um setor agressivo no tocante aos preços das mensalidades.

À luz do Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (2011), uma cultura com foco externo está orientada à diferenciação e ao enfrentamento da rivalidade. Tem como critérios de efetividade organizacional e preocupações de longo prazo: as metas de crescimento rápido, inovação, visão, liderança, aquisição de novos recursos, geração de produtos, serviços, ideias e experiências únicas, soluções criativas para problemas, ideias de ponta e crescimento em novos mercados (cultura adhocrata); ou competição agressiva, foco no cliente, ações competitivas, cumprimento de metas, participação de mercado e lucratividade (cultura de mercado), conforme mostrado no Quadro 2, no capítulo da revisão da literatura.

Diante do exposto, há, pois, necessidade de conciliar as demandas tanto do ambiente interno quanto do externo (Cameron e Quinn, 2011). No tocante às demandas externas, até porque os indicadores SINAES são avaliados principalmente por alunos e familiares, a IES/ES pode optar por uma estratégia híbrida – derivada de uma combinação de níveis diferentes de ênfases em custos, diferenciação e enfoque, conforme a proposta de Salavou (2015). Outros estudos têm mostrado que uma estratégia híbrida tem impacto positivo no desempenho das organizações (Claver-Cortés *et al.*, 2012; Salavou, 2010; Pertusa-Ortega *et al.*, 2009).

Operacionalizar a performance do negócio a partir de indicadores de desempenho operacional pode ser a chave para um resultado financeiro exitoso, além de configurar uma ação inerente a qualquer gestão estratégica (Venkatraman e Ramajam, 1986). E já que a vantagem competitiva é norteadora dos desempenhos operacional e financeiro de uma empresa

(Brito e Brito, 2012), a IES/ES poderia explorar mais a sua cultura como fonte de vantagem competitiva para melhorar seus indicadores SINAES. Para tanto, há necessidade da IES/ES deflagrar ações estratégicas de uma mudança cultural – validar a cultura atual e desejada, determinar as mudanças e desenvolver um plano de ação – para aumentar a eficácia organizacional e a sua efetividade social e acadêmica, à luz dos indicadores de qualidade de ensino superior no Brasil.

Dado que há uma equivalência entre os indicadores e finalidades de efetividade organizacional (Cameron, 1978, 1981), do SINAES (Inep, 2017c) e de gestão da qualidade (Tari e Dick, 2016), conforme mostrado no Quadro 3, do capítulo de revisão da literatura, um ponto de partida pode ser uma cultura voltada para a gestão da qualidade como fonte de vantagem competitiva. Em empresas de prestação de serviços, Pereira-Moliner *et al.* (2016) mostraram que as práticas de gestão da qualidade têm impacto positivo nas vantagens competitivas de custo e diferenciação em um hotel.

Já Mehra e Coleman (2016) encontraram evidências positivas de que as capacidades estruturais baseadas em pessoas, bem como as capacidades de infraestrutura sustentadas em tecnologia e logística, impactam a estratégia de marketing de um banco de varejo americano. E que as capacidades estruturais, por sua vez, afetam positivamente a gestão da qualidade. Juntas, a estratégia de marketing e a gestão da qualidade, impactam de modo positivo o desempenho desse banco. Em particular, as capacidades estruturais são retenção de funcionários qualificados, estrutura robusta de trabalho em equipe, aplicação de políticas e diretrizes de gerenciamento de reclamações de clientes.

Em IES, Bayraktar *et al.* (2008, p. 551) mostraram que as práticas de gestão da qualidade podem ter efeitos positivos no desempenho de ensino e pesquisa. Eles concorram com Kanji e Wallace (2000), ao afirmarem que "programas de gestão da qualidade total mostram a cultura de uma organização comprometida com a satisfação do cliente por meio da melhoria contínua".

No tocante à implementação de políticas de qualidade, as IES brasileiras contam com um arcabouço de ações governamentais (indicadores de qualidade e de desempenho somada à legislação) e dos *rankings* dos jornais e revistas para orientá-las, embora tenham dificuldades, similares às empresas de outros segmentos, na escolha e implementação de modelos, técnicas e ferramentas de gestão de qualidade (Tari e Dick, 2016). Nesse caso, o papel da cultura de clã associada a uma cultura com foco externo pode ter um papel de fator alavancador de uma posição mais competitiva da IES/ES.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir o papel da cultura organizacional no desempenho operacional de uma IES privada à luz dos indicadores de qualidade SINAES, este estudo contribui com três reflexões

para avançar neste debate. Primeiro, com uma investigação conectando o Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (2011) e efetividade à luz dos indicadores de qualidade do SINAES. Dessa forma, este estudo contribui para mostrar que, mesmo havendo uma coesão nas manifestações entre duas subculturas de uma organização, a cultura pode impactar a estratégia organizacional, pois atua na concretização desse efeito, embora não seja uma relação causal linear simples e direta. Como o foco está direcionado para o ambiente interno, dificulta a adaptação às mudanças do ambiente externo. Corrobora parcialmente com algumas pesquisas (Lasmar *et al.*, 2017; Langer e Leroux, 2017; Landkic *et al.*, 2015; Jacometti, 2012) ao mostrar que a cultura pode impactar a competitividade, no caso desse estudo, no desenvolvimento e na manutenção de uma paridade competitiva em seu segmento.

Segundo, nós discutimos a conexão entre os indicadores de qualidade SINAES e a efetividade de uma IES privada. Contribuímos com um estudo feito em um país sul americano de economia emergente, diferente de países como Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, para examinar "o papel dos órgãos nacionais no incentivo a uma cultura de qualidade nas IES", como recomendado por Tari e Dick (2016, p. 291). Nesse caso, uma discussão sobre o papel norteador de melhoria dos indicadores SINAES no desempenho operacional, tendo a cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva.

Terceiro, nós mostramos que um dilema está posto para os gestores: por um lado, ao direcionar a cultura organizacional para o ambiente interno, valorizando principalmente o desenvolvimento humano, a organização pode estar perdendo oportunidades para cumprir os indicadores de qualidade impostos pelo Ministério da Educação no Brasil. Por outro lado, caso a IES/ES decida não aproveitar a cultura como fonte de vantagem competitiva, pode ter que optar por mudanças em seu direcionamento estratégico e projeto organizacional para melhorar as metas de melhoria da qualidade dos cursos oferecidos, sob pena de perder mercado em um segmento com muitos concorrentes – e que passa por um período de estagnação – ou sofrer as penalizações impostas pelo Ministério da Educação.

Como limitação, trata-se de um estudo feito com uma amostra não probabilística, por conveniência, com os funcionários de uma IES privada, devido à facilidade de acesso dos pesquisadores. Por isso, os resultados não podem ser generalizados para outras configurações e contextos organizacionais. Sugerimos estender esta pesquisa com entrevistas aprofundadas para validar a cultura atual e desejada entre os grupos e também conduzir uma análise com indicadores financeiros entre as IES privadas, por estados federativos e regiões. Outro ponto que merece atenção em futuras pesquisas é: o grande número de IES privadas lançadas em tão pouco tempo não teria impulsionado culturas comuns originadas fortemente nas ideologias de quem estimulou essa profusão de ofertas? Até que ponto, os incentivos governamentais influenciaram estas culturas?

REFERÊNCIAS

- ADNER, R.; HELFAT, C.E. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10):1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- ALDEN, D.L.; HOYER, W.D.; LEE, C. 1993. Identifying global and culture-specific dimensions of humor in advertising: A multinational analysis. *The Journal of Marketing*, 57(2):64-75. <https://doi.org/10.1177/002224299305700205>
- ALVESSON, M. 2002. *Understanding organizational culture*. London, SAGE Publications, 248 p. <https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- ANTONIELLI, R.A.; COLAUTO, R.D.; CUNHA, J.V.A. 2012. Expectativas e satisfação dos alunos de ciências contábeis com relação as competências docentes. *Revista Ibero Americana sobre Qualidade, Efetividade e Mudança em Educação*, 10(1):75-91.
- BARNEY, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARNEY, J.B. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3):656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- BARRETO, L.M.T.S.; KISHORE, A.; REIS, G.G.; BAPTISTA, L.L.; MEDEIROS, C.A.F. 2013. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1):34-52. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- BAYRAKTAR, E.; TATOGLU, E.; ZAIM, S. 2008. An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management*, 19(6):551-574. <https://doi.org/10.1080/14783360802023921>
- BITTENCOURT, H.R.; CASARTELLI, A.O.; RODRIGUES, A.C.M. 2009. Sobre o índice geral de cursos (IGC). *Avaliação*, 14(3):667-682. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772009000300008>
- BITTENCOURT, H.R.; VIALI, L.; RODRIGUES, A.C.D.; CASARTELLI, A.D. 2010. Mudanças nos pesos do CPC e seu impacto nos resultados de avaliação em universidades federais e privadas. *Avaliação*, 15(3):147-166. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772010000300008>
- BRASIL. 2004. Lei Nº 10.861. *Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 02/03/2017.
- BRITO, R.P.; BRITO, L.A.L. 2012. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1):70-84. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000100006>
- BRITO, R.P.; BRITO, L.A.L. 2014. Dynamics of competition and survival. *BAR-Brazilian Administration Review*, 11(1):64-85. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922014000100005>
- BUNCE, L.; BAIRD, A.; JONES, S.E. 2017. The student-as-consumer approach in higher education and its effects on academic performance. *Studies in Higher Education*, 42(11):1958-1978.
- CAMERON, K. 1978. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23:604-632. <https://doi.org/10.2307/2392582>
- CAMERON, K. 2015. Organizational Effectiveness. *Wiley Encyclopedia of Management*, 11:1-4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110202>
- CAMERON, K.S. 1981. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, 24(1):25-47.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3ª ed., San Francisco, Jossey-Bass, 268 p.
- CATANZARO, D.; MOORE, H.; MARSHALL, T.R. 2010. The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25(4):649-662. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0>
- CHAN, L.L.; SHAFFER, M.A.; SNAPE, E. 2004. In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1):17-35. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157320>
- CHAVES, V.L.J. 2010. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. *Educação e Sociedade*, 31(111):481-500. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200010>
- CHO, I.; KIM, J.K.; PARK, H.; CHO, N.H. 2013. The relationship between organizational culture and service quality through organizational learning framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8):753-768. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791100>
- CHOO, C.H.W. 2013. Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5):775-779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009>
- CLAVER-CORTÉS, E.; PERTUSA-ORTEGA, E.M.; MOLINA-AZORÍN, J.F. 2012. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7):993-1002. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012>
- CLAYSON, D.E.; HALEY, D.A. 2005. Marketing models in education: Students as customers, products, or partners. *Marketing Education Review*, 15(1):1-10. <https://doi.org/10.1080/10528008.2005.11488884>
- COLETA, J.A.D.; COLETA, M.F.D. 2007. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. *Psico USF*, 12(2):227-237. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712007000200011>
- DARIO, V.C.; LOURENÇO, M.L. 2018. Cultura Organizacional e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: Um Estudo com Professores de Instituições Federais de Ensino Superior. *Revista Organizações em Contexto*, 14(27):345-395. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n27p345-395>
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. 2000. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York, Basic Books, 232 p.
- DEMIR, C.; AYYILDIZ UNNU, N.A.; ERTURK, E. 2011. Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1):197-217. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555451>

- DYER, J.; SINGH, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4):660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- EMERY, C.; KRAMER, T.; TIAN, R. 2001. Customers vs. products: adopting an effective approach to business students. *Quality Assurance in Education*, 9(2):110-115. <https://doi.org/10.1108/09684880110389681>
- FELIX, G.T.; BERTOLIN, J.G.; POLIDORI, M.M. 2017. Avaliação da educação superior: um comparativo dos instrumentos de regulação entre Brasil e Portugal. *Avaliação*, 22(1):35-54. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772017000100003>
- FERREIRA, K.A.R.; MOURA, L.R.; CUNHA, N.R.S.; MOURA, L.E.L. 2012. Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(3):69-87. <https://doi.org/10.12712/rpca.v6i3.105>
- FERREIRA, M.P.; SERRA, F.A.R.; PINTO, C.S.F. 2014. Culture and Hofstede (1980) in international business studies: a bibliometric study in top management journals. *Revista de Gestão*, 21(3):379-399. <https://doi.org/10.5700/rege536>
- FERREIRA, R.A.; OLIVEIRA, L.M.; OLIVEIRA, L.M.; FERREIRA, M.C.; SILVA, F.D. 2016. Cultura. Interculturalidade e globalização nas grades curriculares da administração: um olhar baseado nos cursos com nota máxima no Enade 2012, no estado de Minas Gerais. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17(3):475-507. <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n3.422>
- FINNEY, T.G.; FINNEY, Z.R. 2010. Are students their universities' customers? An exploratory Study. *Education + Training*, 52(4):276-291. <https://doi.org/10.1108/00400911011050954>
- GALILEA, G.W.; EID JUNIOR, W. 2017. The competitive structure and strategic positioning of the bank industry in the face of major environmental disturbances: a study of Brazilian banks. *Brazilian Business Review*, 14(4):368-384. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.1>
- GERHART, B. 2008. How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5(2):241-259. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00117.x>
- HANDY, C. 1979. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo, Saraiva, 256 p.
- HARRISON, R. 1972. Understanding your Organization's Character. *Harvard Business Review*, May-June, p. 119-128.
- HARRISON, R. 1987. Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 16(2):5-20.
- HARRISON, R.; STOKES, H. 1992. *Diagnosing organizational culture*. San Francisco, Jossey-Bass, 32 p.
- HELFAT, C.E.; MARTIN, J.A. 2015. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5):1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- HOFSTEDE, G. 1983. National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2):46-74. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- HOFSTEDE, G. 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1):81-94. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2):286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- HOLANDA JÚNIOR, A.; FARIAS, I.Q.; GOMES, D.O.A. 2006. O valor do cliente como elemento de marketing para instituições de ensino superior. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(2):102-111.
- HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. 2004. *Culture Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Sage Publications, 848 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). 1999. *Sinopse Estatística do Ensino Superior Graduação – 1997*. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/censo/1997/superior/miolo-Superior1-97.pdf>. Acesso em: 02/03/2017.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). 2017a. *Sinopse Estatística da Educação Superior – Graduação de 2016*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 02/03/2017.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). 2017b. *Sinaes. O que é o Sinaes*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/sinaes>. Acesso em: 02/03/2017.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). 2017c. *Indicadores de Qualidade*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/indicadores-de-qualidade>. Acesso em: 02/03/2017.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). 2017d. *MEC e Inep divulgam dados do Censo da Educação Superior 2016*. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206. Acesso em: 02/03/2017.
- JACOMETTI, M. 2012. Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista Organizações em Contexto*, 8(15):137-160. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n15p137-160>
- KALE, P.; DYER, J.H.; SINGH, H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8):747-767. <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- KANJI, G.K.; WALLACE, W. 2000. Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11(7):979-998. <https://doi.org/10.1080/09544120050135515>
- KIRKMAN, B.L.; CHEN, G.; FARH, J.L.; CHEN, Z.X.; LOWE, K.B. 2009. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4):744-764. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669971>
- KRIZ, A.; VOOLA, R.; YUKSEL, U. 2014. The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4):287-299. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876075>

- LADYSHEWSKY, R.; TAPLIN, R. 2015. Evaluation of curriculum and student learning needs using 360-degree assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 40(5):698-711. <https://doi.org/10.1080/02602938.2014.950189>
- LANDEKIĆ, M.; ŠPORČIĆ, M.; MARTINIĆ, I.; BAKARIĆ, M. 2015. Influence of organizational culture on firm efficiency: competing values framework in Croatian forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 30(7):624-636. <https://doi.org/10.1080/02827581.2015.1046480>
- LANGER, J.; LEROUX, K. 2017. Developmental Culture and Effectiveness in Nonprofit Organizations. *Public Performance & Management Review*, 40(3):457-479. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1273124>
- LASMAR, L.C.C.; CAVAZOTTE, F.S.C.N.; LORDELLO, J.L.R.; ABELHA, D.M. 2017. Liderança Empoderadora, Cultura Construtiva e Desempenho: um Estudo sobre Cursos de Administração de Empresas em Instituições Privadas de Ensino Superior. *Revista Gestão & Planejamento*, 18(1):349-368. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v18.4722>
- LOURENÇO, C.D.S.; KNOP, M.F.T. 2011. Ensino superior em administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(39):219-233. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v13i39.854>
- LUKAS, B.A.; WHITWELL, G.J.; HEIDE, J.B. 2013. Why do customers get more than they need? How organizational culture shapes product capability decisions. *Journal of Marketing*, 77(1):1-12. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0182>
- MARTIN, J. 2001. *Organizational culture: mapping the terrain*. London, Sage Publications, 416 p.
- MATANDA, M.J.; NDUBISI, N.O.; JIE, F. 2016. Effects of relational capabilities and power asymmetry on innovativeness and flexibility of Sub Sahara Africa small exporting firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1):118-138. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12134>
- MAXIMINI, D. 2015. *The Scrum culture: introducing agile methods in organizations*. Nova York, Springer, 336 p.
- MEHRA, S.; COLEMAN, J.T. 2016. Implementing capabilities-based quality management and marketing strategies to improve business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(8):1124-1137. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2014-0197>
- MILAN, G.S.; DE TONI, D.; MAIOLI, F.C. 2013. Atributos e dimensões relacionadas aos serviços prestados por uma instituição de ensino superior e a satisfação de alunos. *Revista Gestão & Planejamento*, 13(2):199-214. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p291>
- MIRANDA, C.S.; RICCIO, E.L.; MATOS MIRANDA, R.A. 2013. O ensino da contabilidade gerencial no Brasil: uma avaliação de grades curriculares e literatura didática. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 5(2):25-42. <https://doi.org/10.5380/rcc.v5i2.29980>
- NOGUEIRA, A.; OLIVEIRA, M. 2015. Mercantilização e relações de trabalho no ensino superior brasileiro. *Revista de Ciências Administrativas*, 21(2):335-364. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2015.v20n2p335>
- PARK, J.; LEE, K.H.; KIM, P.S. 2016. Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2):316-336. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108773>
- PEREIRA-MOLINER, J.; PERTUSA-ORTEGA, E.M.; TARÍ, J.J.; LÓPEZ-GAMERO, M.D.; MOLINA-AZORÍN, J.F. 2016. Organizational design, quality management and competitive advantage in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4):762-784. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0545>
- PERTUSA-ORTEGA, E.M.; MOLINA-AZORÍN, J.F.; CLAVER-CORTÉS, E. 2009. Competitive strategies and firm performance: A comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck in the middle' strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20(4):508-523. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x>
- PIOCH, E.A.; GERHARD, U. 2014. Organizational culture as differentiator in international retailing. *The Service Industries Journal*, 34(8):729-749. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.886194>
- POLIDORI, M.M. 2009. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e... outros índices. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 14(2):439-452.
- POPLI, M.; LADKANI, R.M.; GAUR, A.S. 2017. Business group affiliation and post-acquisition performance: An extended resource-based view. *Journal of Business Research*, 81:21-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.003>
- PORTER, M.E. 1979. The structure within industries and companies performance. *Review of Economics and Statistics*, 61:214-227. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- PORTO, J.B.; PILATI, R. 2010. Escala revisada de valores relativos ao trabalho-EVT-R. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1):73-82. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100010>
- RAMOS, F.M.; NEZ, E.; HEIN, N. 2014. Ranking das Instituições de Ensino Superior do Sistema Acafe a partir dos indicadores de desempenho econômico, financeiro e de atividades. *Pensar Contábil*, 16(60):52-60.
- RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA (RUF). 2017. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2017/ranking-de-universidades/>. Acesso em: 02/03/2017.
- REIS, G.; AZEVEDO, M.C. 2015. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 16(6):48-70.
- RUSSO, G.M. et al. 2012. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *Revista Eletrônica de Administração*, 18(3):651-680. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000300004>
- SAILLOUR-GLÉNISSON, F.; DOMEQ, S.; KRET, M.; SIBE, M.; DU-MOND, J.P.; MICHEL, P. 2016. Design and validation of a questionnaire to assess organizational culture in French hospital wards. *BMC Health Services Research*, 16(1):491. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1736-4>
- SALAVOU, H. 2010. Strategy types of service firms: evidence from Greece. *Management Decision*, 48(7):1033-1047. <https://doi.org/10.1108/00251741011068752>

- SALAVOU, H.E. 2015. Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*, 27(1):80-99. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2013-0073>
- SANDER, B. 1995. *Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas, Autores Associados, 210 p.
- SANTOS, N.M.B F.; ROSSO, M.J.U. 2004. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo*, 6(1):11-21.
- SCHEIN, E.H. 1983. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1):13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- SCHEIN, E.H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 436 p.
- SCHNEIDER, W.E. 1999. *The reengineering alternative. A plan for making your current culture work*. New York, McGraw Hill, 192 p.
- SCHWARTZ, S.H. 1999. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1):23-47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047>
- SHIM, W.S.; STEERS, R.M. 2012. Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*, 47(4):581-591. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.011>
- SMIRCICH, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3):339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- TAMBI, A.M.B.A.; GHAZALI, M.C.; YAHYA, N.B. 2008. The ranking of higher education institutions: a deduction or delusion? *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(10):997-1011. <https://doi.org/10.1080/14783360802264046>
- TARÍ, J.J.; DICK, G. 2016. Trends in quality management research in higher education institutions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3):273-296. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0230>
- TARIFA, M.R.; CROZATTI, J.; ESPEJO, M.M.D.S.B.; ALMEIDA, L.B. 2011. A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no *competing value model*. *Revista Ciências Administrativas*, 17(2):323-350.
- TEECE, D.; PETERAF, M; LEIH, S. 2016. Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4):13-35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- TRICE, H.M.; BEYER, J.M. 1993. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, 528 p.
- TROMPENAARS, F. 1994. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo, Educador, 200 p.
- VAN SCHEPPINGEN, A.R. et al. 2015. Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. *Work*, 52(1):45-55. <https://doi.org/10.3233/WOR-141947>
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4):801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- VILCEA, M.A. 2014. Quality culture in universities and influences on formal and non-formal education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 163:148-152.
- VOGT, M.; DEGENHART, L.; BIAVATTI, V.T. 2016. Relação entre formação docente, metodologias de ensino e resultados do exame nacional de desempenho dos estudantes de Ciências Contábeis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 15(45):63-77. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v15n45p63-77>
- WIENGARTEN, F.; HUMPHREYS, P.; CAO, G.; MCHUGH, M. 2013. Exploring the important role of organizational factors in IT business value: Taking a contingency perspective on the resource-based view. *International Journal of Management Reviews*, 15(1):30-46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00332.x>
- ZONATTO, V.C.S.; MACHADO, D.D.P.N.; LOURENSI, A.; BOGONI, N.M. 2012. Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso sob as perspectivas propostas por Hofstede (1991). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 1(1):1-24.

Submitted on March 21, 2018

Accepted on October 19, 2018