

# CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA REFLEXÃO SOBRE O AMBIENTE DA SALA DE AULA

*Alunos do 2.º “B”/ ADM/2005<sup>1</sup>, Vera Lúcia Ignácio Molina<sup>2</sup>*

1 – Conjunto de 45 alunos do 2.º ano “B” do curso de Administração de Empresas – FCSA - UNIVAP

2- UNIVAP/ Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. Curso de Administração de Empresas. Av. José de Moura Candelária, 148 – Vila Industrial – São José dos Campos/SP.

[vlim@uol.com.br](mailto:vlim@uol.com.br)

**Área de conhecimento:** VI Ciências Sociais Aplicadas

**Resumo:** No sentido de contribuir com o Projeto “Consultoria em Recursos Humanos” buscou-se definir as características comuns que formam a cultura organizacional no ambiente de ensino “sala de aula. Para a coleta de dados utilizou-se 14 afirmativas que deveriam ser avaliadas utilizando a escala de Likert composta de cinco itens, da total concordância à total negação. Os resultados apontam que: os alunos se sentem à vontade para questionar o professor (40%); o resultado final não é o que importa e sim o processo (40,6%); meu professor não é sensível aos meus problemas pessoais (43,3%); não se sentem nervosos (42,9%); meu professor me estimula a desenvolver idéias novas (53,3%); o professor na desaprova a contribuição entre colegas (68/157); o professor me estimula a olhar o mundo de maneira diferente (53,5%). Conclui-se que a cultura organizacional, ou seja, o conjunto de crenças, valores e normas que são partilhados pelos alunos e que afetam os seus comportamentos e atitudes é “forte” e “fechada”, pois estimula a tarefa e o cumprimento dos prazos estabelecidos.

**Palavras-chave:** ensino, cultura organizacional, projetos, consultoria e estudo de caso

**Área do conhecimento:** VI Ciências Sociais Aplicadas

## Introdução

No sentido de contribuir com o desenvolvimento do projeto “Consultoria em recursos humanos” definido para os terceiros semestres do curso de Administração de Empresas em 2005, a disciplina de Sociologia e Cultura das Organizações definiu uma programação voltada a análise dos dois casos propostos: Escola de Inglês e Restaurante.

Durante a execução das fases do projeto tratou-se de esclarecer o que se deve entender por Cultura Organizacional e sua importância no momento em que a pessoa é considerada o capital mais significativo de uma empresa. Esse conteúdo deveria, primeiro nortear a definição da nova filosofia, visão e meta organizacionais, e num segundo momento permitir a análise da cultura organizacional existente para facilitar

a consultoria e propor algumas alterações nas normas de comportamento, crenças e adaptáveis ao que se julga ser a postura organizacional adequada. valores com a finalidade de direcioná-las para o desenvolvimento de uma cultura mais **forte**, no sentido de ter impacto maior sobre o comportamento dos colaboradores e estarem diretamente relacionados com a manutenção deles, pois seus valores são intensamente acatados e amplamente compartilhados e **aberta** por estimular riscos, ser apoiadora, humanista e orientada para a equipe.

Objetivou-se identificar, no momento em que se inicia o sistema de ensino para projetos no curso de Administração de Empresas, se a cultura organizacional no ambiente de sala de aula é aberta o suficiente para favorecer a criação de idéias novas e originais e a equipe de trabalho.

## Revisão de Literatura

A Cultura Organizacional constitui, para alguns (Kennedy, 1989<sup>1</sup>; Lakatos, 1999<sup>2</sup>), um modo de vida, um sistema de crença de valores, uma forma de interação e

de relacionamento típicos de uma determinada organização, definindo o comportamento e facilitando a identificação dos desafios organizacionais e a tomada de decisão.

A formação de uma cultura organizacional é um processo na qual diversas variáveis como valores, crenças e mitos são encontrados. Estas variáveis moldam o indivíduo ou grupo, fazendo-os adaptáveis ao que se julga ser a postura organizacional adequada.

Para os autores Sethia e Von Glinow<sup>3</sup> (1987, p.59) destacaram-se quatro tipologias.

a) A **Cultura Apática** é marcada pela indiferença e reflete um estado geral de desmoralização e cinismo. Sua visibilidade a longo prazo é problemática, porém as organizações deste tipo podem sobreviver caso tenham posições fortes em seus mercados.

b) A **Cultura Cuidadosa** é bastante preocupada com o bem estar de seus membros e não impõe altos padrões de desempenho. Assume uma postura paternalista.

c) A **Cultura Exigente** orienta-se pelo desempenho ou sucesso. As recompensas financeiras mais significativas tendem a ser em forma de bônus ou outros incentivos. Companhias com esse tipo de cultura competem agressivamente no mercado.

b) A **Cultura Integrativa** envolve alta preocupação com as pessoas combinada com uma forte expectativa sobre o desempenho. As recompensas financeiras são superiores aos padrões de mercado porque as organizações são orientadas a atrair e reter pessoas talentosas.

Para o autor Donnelly<sup>4</sup> (1987, p.64), segundo ele, os grandes tipos culturais são:

a) **Cultura Excelente**: os planos são comunicados e as pessoas sabem o porque e para onde estão se dirigindo.

b) **Cultura Fuzzy**: existe onde é constante a mudança na equipe dirigente e não há definição de rumo. Nada é tentado e a inovação é tida como algo que pode ser evitada.

c) **Cultura Awful**: caracterizada por crises constantes e as pessoas que nela trabalham atendem as emergências.

Para Robbins<sup>5</sup> (2002, p. 502-517) “em uma cultura **forte**, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados” (grifo nosso). À medida que os colaboradores aceitam estes valores essenciais e quanto maior for o comprometimento com eles, mais a cultura organizacional será forte. Isto indica que a cultura da organização influenciará a maior

parte dos comportamentos de seus membros devido ao grau de compartilhamento e intensidade. O resultado deste impacto será a criação de um clima interno de alto controle comportamental.

A cultura organizacional é “**aberta**” à medida que permite a inovação, estimula riscos, é apoiadora, humanista e orientada para a equipe. Caso contrário, será “**fechada**” pois focam os objetivos. Os colaboradores são levados a intensas e determinadas na conquista das metas organizacionais. Para Robbins<sup>5</sup> (ob cit), a cultura fechada é também denominada de cultura mercenária, pela fixação em realizar e fazer realizar as coisas rapidamente com um poderoso senso de propósito.

### Material e Metodos

Para a coleta de dados foram organizadas 14 afirmativas que deveriam ser avaliadas pelos informantes, alunos do 2.º “B” do curso de Administração de Empresas, da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas da UNIVAP. Utilizou-se da escala de Likert composta de cinco dimensões, da total concordância à total negação.

O roteiro foi aplicado aos 45 alunos presentes em sala de aula e cada um dos 10 grupos de projeto analisaram e interpretaram os resultados.

### Resultados

Considerando as afirmativas positivas, apresentadas no Quadro 1, a seguir, tem-se que em relação:

1. às possibilidades do aluno questionar o professor 16,7% (20 pontos em 120) “concordam totalmente” e 40% (48 em 120) concordam;
2. ao professor ser sensível aos problemas pessoais do aluno, 33,6% “discordam”, 14,9% “concordam” e 39,3% são neutros;
3. ao trabalho do aluno depender do quanto se trabalha bem com os colegas, 60,8% “concordam” (26 em 171) e 26,3% “concordam totalmente”;
4. ao professor estimular o aluno a desenvolver idéias novas e originais, 53,3% (72 em 135 pontos) “concordam” e 11,2% “concordam totalmente”;
5. ao professor se preocupar mais com o processo do que com o resultado, 49% concordam (76 em 155) e 19,4% “concordam totalmente”;

6. ao professor estimular o aluno a olhar o mundo de maneira diferente, 53,5% (92 em 172) “concordam” e 23,3% “concordam totalmente”.

Com relação as negativas (Quadro 1), a situação é a seguinte:

1. O professor pune severamente quando os deveres não são entregues no prazo: 30% “concordam” (36 em 120) e 30% “discordam”.
2. O resultado é o que conta: 40,6% (56 em 138) “discordam” e 34,8% são neutros (48 em 138).
3. Os alunos se sentem nervosos durante a aula: 42,9% (64 em 149) “discordam” e 26,8% (40 em 149) “discordam totalmente”.
4. Meu professor parece preferir a estabilidade: 23,9% (32 em 134) “discordam” e 14,9% (20 em 134) “discordam totalmente” e 44,8% (60 em 134) são neutros.
5. Meu professor tem pouca tolerância às idéias superficiais: 26,9% (34 em 126) “concordam”, 19% (24 em 126) “discordam

## Discussão

Considerando que a cultura organizacional propõe para os ambientes organizacionais suposições, princípios básicos, formas de estar e pensar, sentir e perceber a realidade, é possível inferir que os alunos do 2.º ano “B” assumem este conjunto na sua tentativa de se comunicarem e de se adaptarem ao meio, à sala de aula. A cultura, assim, é forte, pois por ter impacto sobre o comportamento dos alunos e estarem diretamente relacionados com a manutenção deles, pois seus valores são acatados e compartilhados. Ela é “aberta” por estimular riscos, apoiadora, humanista e orientada para a equipe, embora seja “fechada”, por pressionar os alunos ao cumprimento de cada uma das etapas do projeto de acordo com o cronograma

Segundo Robbins<sup>5</sup>, uma cultura organizacional é considerada “aberta”, quando os pontos somados estejam entre 70 a 100% do total possível. Neste caso, o total de pontos possíveis é de 3150 (45 informantes x 14 afirmativas x 5) e, assim sendo:

a) Acima de 2205 pontos (70%) e até 3150 (100%), a cultura organizacional é **aberta** e

7. ao professor estimular o aluno a olhar o mundo de maneira diferente, 53,5% (92 em 172) “concordam” e 23,3% “concordam totalmente”.

e 8% (10 em 126) “discordam totalmente”.

6. Meu professor trata a todos da mesma forma: 4,8% (6 em 125) “concordam totalmente”, 22,4% (28 em 125) “concordam”, 38,4% (48 em 125) “discordam” e 8% “discordam totalmente”.
7. Meu professor desaprova um colega que está ajudando o outro: 43,3% (68 em 157) “discordam” e 15,9% (25 em 157) “discordam totalmente”.
8. Pessoas mais agressivas e competitivas têm mais chance nesta classe: 15,6% (22 em 141) “concordam”, 31,2% (44 em 141) “discordam” e 14,2% (20 em 141) “discordam totalmente”.

será **fechada**, quando o total não ultrapassar 50% dos possíveis, ou seja, 1575 pontos.

b) Os resultados apresentados no quadro acima indicam um total de **1950 pontos**, acima de 50% (1575 pontos) e abaixo de 70% (2205 pontos), o que sugere uma **cultura organizacional com forte orientação para tarefas** e, portanto, **fechada**, ainda que permita oportunidades para o questionamento dos alunos, estímulos para ver o mundo de maneira diferente e para idéias novas e originais, valorize o trabalho em equipe e o processo é mais importante que o fim alcançado pelo grupo, há demonstração de sensibilidades para os problemas pessoais dos alunos, o que sugere uma inclinação para cultura aberta.

Para Sethia e Von Glinow<sup>3</sup> os resultados indicam que a cultura organizacional da sala de aula se orienta para o sucesso e não para o bem estar dos alunos, definida por eles como **Cultura Exigente**. Já para Donnelly<sup>4</sup> indicam que ela levam os alunos a atenderem às exigências e não ao desenvolvimento pessoal. É a chamada **Cultura Awful**.

## Conclusão

A característica do curso voltado para projetos e o fato de ser semestral, leva os professores envolvidos a cumprirem com alto grau de inflexibilidade o cronograma proposto pelo coordenador de projetos e isto acarretou um conjunto elevado de atividades para tão curto espaço de tempo. É possível que esta situação tenha sido considerada na identificação do tipo e das características da

cultura organizacional no ambiente da sala de aula.

Talvez seja necessário fazer uma intervenção na cultura da sala de aula englobando todas as componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até o processo de tomada de decisões.

## Bibliografia

1] KENNEDY IN: FREITAS, Maria Éster de. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, s/d.  
 [2] LAKATOS, Eva e MARCONI, Marina. Sociologia Geral; São Paulo: Ed. Atlas 1999.  
 [3] SELTHIA & VON GLINOW IN: FREITAS, Maria Éster de. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, s/d.

[4] DONNELLY IN: FREITAS, Maria Éster de. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, s/d.  
 [5] ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9.ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p. 497-505.

ANEXO I  
 Quadro 1- CLASSIFICAÇÃO DA CULTURA DE CLASSE

	CT	C	N	D	DT	
1. Sinto-me à vontade para questionar afirmações feitas pelo eu professor	(5) 4 20/16,7%	(4) 22 48/40%	(3) 14 42/35%	(2) 5 10/8,3%	(1) 0 0	45 120/100%
2. Meu professor pune severamente quando os deveres não são entregues no prazo	(1) 4 4/3,3%	(2) 18 36/30%	(3) 13 39/32,5%	(4) 9 36/30%	(5) 1 5/4,2%	45 120/100%
3. Meu professor acredita que o resultado final é o que conta	(1) 2 2/1,5%	(2) 11 22/15,9%	(3) 16 48/34,8%	(4) 14 56/40,6%	(5) 2 10/7,2%	45 138/100
4. Meu professor é sensível aos meus problemas e necessidades pessoais	(5) 1 5/4,7%	(4) 4 16/14,9%	(3) 14 42/39,3%	(2) 18 36/33,6%	(1) 8 8/7,5%	45 107/100
5. Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com os meus colegas.	(5) 9 45/26,3%	(4) 26 104/60,8%	(3) 3 9/5,3%	(2) 6 12/7%	(1) 1 1/0,6%	45 171/100
6. Frequentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego para a aula	(1) 6 6/4%	(2) 6 12/8,1%	(3) 9 27/18,2%	(4) 16 64/42,9%	(5) 8 40/26,8%	45 149/100
7. Meu professor parece preferir a estabilidade à mudança	(1) 4 4/2,9%	(2) 9 18/13,4%	(3) 20 60/44,8%	(4) 8 32/23,9%	(5) 4 20/14,9%	45 134/100
8. Meu professor me estimula a desenvolver idéias novas e originais	(5) 3 15/11,2%	(4) 18 72/53,3%	(3) 16 33/24,4%	(2) 7 14/10,4%	(1) 1 1/0,7%	45 135/100
9. Meu professor tem pouca tolerância às idéias superficiais	(1) 1 1/0,9%	(2) 17 34/26,9%	(3) 19 57/45,2%	(4) 6 24/19%	(5) 2 10/8%	45 126/100
10. Meu professor preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si	(5) 6 30/19,4%	(4) 19 76/49%	(3) 11 33/21,3%	(2) 7 14/9%	(1) 2 2/1,3%	45 155/100
11. Meu professor trata a todos os alunos da mesma forma	(1) 6 6/4,8%	(2) 14 28/22,4%	(3) 11 33/26,4%	(4) 12 48/38,4%	(5) 2 10/8%	45 125/100
12. Meu professor desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres	(1) 2 2/1,3%	(2) 1 2/1,3%	(3) 20 60/38,2%	(4) 17 68/43,3%	(5) 5 25/15,9%	45 157/100
13. Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta classe	(1) 1 1/0,7%	(2) 11 22/15,6%	(3) 18 54/38,3%	(4) 11 44/31,2%	(5) 4 20/14,2%	45 141/100
14. Meu professor me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente	(5) 8 40/23,3%	(4) 23 92/53,5%	(3) 12 36/20,9%	(2) 2 4/2,3%	(1) 0 0	45 172/100
<b>Total (N=45 alunos)</b>	<b>181 9,3%</b>	<b>582 29,8%</b>	<b>573 29,4%</b>	<b>462 23,7%</b>	<b>152 7,8%</b>	<b>1950 100</b>

LEGENDA: Concordo totalmente; Concordo( C ;) Neutro (N); Discordo (D); Discordo totalmente (DT)