

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO INTEGRADO DE ENSINO SUPERIOR DO AMAZONAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

A característica da sala de aula dos cursos da Universidade Federal do Amazonas

Kleomara Gomes Cerquinho

Orientador

Profº Dr. Nelson Colossi

Florianópolis  
2002

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	7
1.2 Objetivos.....	9
1.3 Justificativa .....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Abordagem sistêmica.....	11
2.2 Tipos e parâmetros de sistemas.....	18
2.3 Cultura Organizacional .....	24
2.4 Modelos de Análise de Cultura Organizacional .....	31
2.5 O Brasil e a educação superior.....	43
3 METODOLOGIA .....	55
3.1 Caracterização e Perguntas de Pesquisa .....	55
3.2 Definição de Termos.....	56
3.3 Delimitação do Estudo.....	57
3.4 Coleta de e Análise de Dados .....	57
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	58
4.1 Aplicação .....	58
4.2 Resultados.....	59
4.3 Descrição do Processo Sala de Aula da Universidade Federal do Amazonas.....	64
4.4 Hierarquia e encadeamento das operações do processo sala de aula .....	67
4.4.1 Operações de Hierarquia .....	68
4.4.2 Operações de Encadeamento.....	68
4.5 A Teoria e o Sistema na Sala de Aula.....	68
4.6 Professores e Alunos.....	72
5 CONCLUSÃO .....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
APÊNDICE.....	83

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Abordagem clássica e abordagem sistêmica .....	11
Figura 2.2	Modelo genérico de sistema aberto .....	19
Figura 2.3	Os parâmetros de um sistema .....	20
Figura 2.4	Novos Paradigmas no Cenário Empresarial .....	29
Figura 2.5	Um exemplo de Cultura Organizacional .....	32
Figura 2.6	Questões Sobre Cultura Organizacional .....	33
Figura 2.7	Três tipos de Cultura Organizacional .....	34
Figura 2.8	O Processo de desvendamento da cultura de uma organização .....	37
Figura 2.9	O iceberg organizacional .....	42
Figura 4.1	Sistema Sala de Aula da Universidade Federal do Amazonas .....	67

## DEDICATÓRIA

Ao meu pai Deus pelo amor a mim concedido, aos meus pais pela luta diária por minha formação, ao meu marido por todo incentivo e apoio, além do grande amor, e aos meus filhos por suas presenças em minha vida. Todos eles são tão importantes para mim, que nada que eu tenha escrito é maior do que foi feito.

## RESUMO

O presente estudo objetiva conhecer as características sistêmicas da sala de aula dos cursos Graduação da Universidade Federal do Amazonas, apresentando quais as encontradas em suas utilizações, como reduzir ao máximo suas deficiências e/ou sugerir mudanças. Para tal serão analisadas bibliografias na área de administração de sistemas e pesquisa de campo com as coordenações e chefias de curso. Esta última será a diretriz primordial para a sistematização, já que, através dos respondentes, saber-se-á o que realmente acontece neste processo. O estudo sistêmico da sala de aula permite conhecê-la e criar modelos que possam ser utilizados com êxito, a fim de validar este trabalho de pesquisa.

## ABSTRACT

The present work aims to know systematic characteristic of graduation courses classroom at University of Amazonas, pointing out which characteristics were found in its utilization, and how to reduce their deficiencies and/or to suggest changes on them. For that it will be analyzed bibliographies of system management, and a field research with academic coordinators and chiefs in the College Departments will be guided. This last one will be the directive to the systematization, since the answer of the officers will show what really occurs in this process. The systematic study of classroom allows knowing it and creating models that can be used successfully in order to validate this research work.

## 1

## INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

O tempo atual é de mudanças. Tudo ocorre em tempo real e há certa dificuldade de as organizações se acostumarem à velocidade, volatilidade, flexibilidade do início do século XXI. Os paradigmas teóricos passam a ser questionados em suas aplicações, pois não solucionam, por si só, os problemas que as organizações enfrentam.

As pessoas tem estado em evidência, tanto dentro quanto fora da organização. Muitas teses e teorias surgem e somem num “pisca de olhos”, tais como a reengenharia, a readministração, a *learn organization*, as organizações inteligentes, entre outras. Muita literatura está sendo produzida para explicar os problemas encontrados com a flexibilidade atual.

Embora Bill Gates, Steve Jobs e Larry Ellison tenham mudado a forma como as pessoas trabalham, essa transformação tem sido muita exagerada. O fato de um funcionário de escritório ter o seu computador ligado à Internet, ao invés de utilizar a velha máquina de escrever, não significa necessariamente que ele seja mais produtivo.

Tudo, porém, leva a crer que a humanidade tem enfrentado mudanças constantes em suas formas de administrar e a sala de aula não deveria deixar de acompanhar esta evolução.

Ouve-se no mundo acadêmico que se Galileu Galilei viesse ao mundo moderno, só reconheceria a sala de aula, já que ela é tão arcaica quanto ele.

Falando de Brasil, talvez o modo antigo de enxergar a sala de aula ainda seja usado porque os trabalhos dos grandes pensadores da educação, como Anísio Teixeira, Paulo Freire, Manoel Bergstrom Lourenço Filho, Darcy Ribeiro, entre outros, não foram estudados como se deveria (exaustivamente) e suas idéias repassadas aos docentes das instituições públicas e particulares, sob forma de Lei; talvez porque os Governos não se manifestaram quanto à forma de se conduzir salas de aula - ou foram repressivos quando se precisava de apoio; talvez pela singularidade que cada docente acredita precisar ter quanto a sua atuação na sala... enfim, inúmeros “talvez” que, longe de serem abandonados, devem ser evidenciados para que se saiba se este modelo de sala de aula necessita ser estudado de outras formas que não as já feitas. Formas que complementem as didático-pedagógicas, fortalecendo-as e tornando-as estruturadas administrativamente através da análise sistêmica, de modo a transformar a sala de aula em um sistema que, trabalhado, possa ser muito mais do que a soma de partes, que não tente solucionar os problemas existentes ou tentar soluções práticas, *“mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica”* (CHIAVENATO, 1993)

Assim, no intuito de identificar como a Universidade Federal do Amazonas tem trabalhado suas salas de aula e criar um modelo sistêmico baseado em suas atuações mais comuns, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

*“Qual a característica sistêmica da sala de aula dos cursos da Universidade Federal do Amazonas?.”*



## 1.2 Objetivos

Com base no problema de pesquisa, estabelecem-se, para este estudo, os seguintes objetivos:

### **Geral:**

Identificar os sistemas de sala de aula de todos os cursos da Universidade Federal do Amazonas – UFAM.

### **Específicos:**

- a) Investigar os modelos usados de salas de aula;
- b) identificar as semelhanças entre as salas de aula da UFAM.;
- c) identificar as diferenças entre as salas de aula da UFAM.;
- d) avaliar os efeitos positivos e negativos do provão na UFAM.;
- e) verificar qual o procedimento da instituição quanto a avaliação institucional;
- f) verificar a existência de normatizações que regulamentam a sala de aula na UFAM.

## 1.3 Justificativa

O estudo da sala de aula da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), sob a visão da Teoria Sistêmica, é importante para todos: a instituição, os docentes e discentes.

Muitos são os que pregam variadas teorias e inúmeras respostas para a crise que está ocorrendo dentro e fora da sala de aula. Contudo, nada faz sentido e não responde ao que se tem perguntado.

Antes do advento da internet, o mundo vivia as mudanças numa velocidade menos destruidora e mais sigilosa, mas hoje a velocidade é em tempo real e nada do que se apregoa em termos teóricos tem sobrevivido à diversidade cultural, às constantes inovações ou às mudanças contínuas. Nesse contexto, a sala de aula precisa ser entendida e visualizada de

forma a tornar esta tarefa menos árdua e mais criativa. O estudo sistêmico de sua estrutura permite conhecê-la e criar modelos que possam ser utilizados com êxito, diminuindo as diferenças existentes dentro da própria instituição.

Quem vive no meio acadêmico está cansado de tanta volatilidade na sala de aula e da imprecisão na aplicação do ensino em suas instituições. Deste modo, este estudo pretende mostrar que a estruturação sistêmica permitirá uma visão compreensiva, abrangente e gestáltica<sup>1</sup> da sala de aula, isto é, *suas complexidades* serão configuradas em *sua totalidade*.



---

<sup>1</sup> Gestalt – corrente da Psicologia cuja tese principal é “o todo é mais do que a soma das partes”.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Todo estudo tem sua fundamentação em teorias escritas e definidas ao longo da história. Na presente dissertação se faz referência às teorias de sistema, cultura organizacional e educação brasileira, para que haja embasamento substancial em todo trabalho.

### 2.1 Abordagem sistêmica

A abordagem clássica no âmbito da Teoria Geral da Administração, segundo Chiavenato, era “profundamente influenciada por três princípios intelectuais dominantes em quase todas as ciências no início deste século: o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo” (CHIAVENATO, 1993), princípios estes superados pela abordagem sistêmica.

O reducionismo, baseado no pensamento analítico, herdeiro direto do método cartesiano, é o princípio que se baseia na crença de que todas as coisas podem ser decompostas e reduzidas em seus elementos fundamentais simples, que constituem as suas unidades indivisíveis. Na Administração, o *taylorismo* é um exemplo clássico desse princípio, cuja análise consiste em decompor o todo, tanto quanto possível, em partes mais simples, independentes e indivisíveis, que são mais facilmente solucionadas ou explicadas. Posteriormente, essas soluções ou explicações parciais são agregadas em uma solução ou explicação do todo, significando dizer que a solução ou explicação do todo constitui a soma ou resultado das soluções ou explicação das partes. Os conceitos de divisão do trabalho e de especialização do operário são manifestações típicas do *pensamento analítico*.

O mecanicismo é o princípio que se baseia na relação simples de causa-e-efeito entre dois fenômenos. Um fenômeno, portanto, constitui a *causa* de outro fenômeno, que é o seu efeito. Assim, como a causa é suficiente para gerar o efeito, o estudo dessa causa pode explicá-lo. Essa relação causa-efeito emprega o que hoje é denominado de *sistema fechado*, onde, por um lado, as leis excluem os efeitos do meio, ou seja, o ambiente é totalmente subtraído na explicação das *causas*. Por outro lado, as leis de *causa-efeito* não prevêm as exceções. Os *efeitos* são totalmente determinados pelas causas, numa visão plenamente determinista dos fenômenos.

Com a Teoria Geral dos Sistemas surgiram os princípios opostos, que são os princípios do expansionismo, do pensamento sintético e da teleologia, configurando-se uma verdadeira revolução no campo das ciências.

O expansionismo é o princípio que sustenta que todo fenômeno faz parte de um ecossistema. O desempenho de um sistema, por conseguinte, depende de como ele se relaciona com o ambiente que o envolve e do qual faz parte.

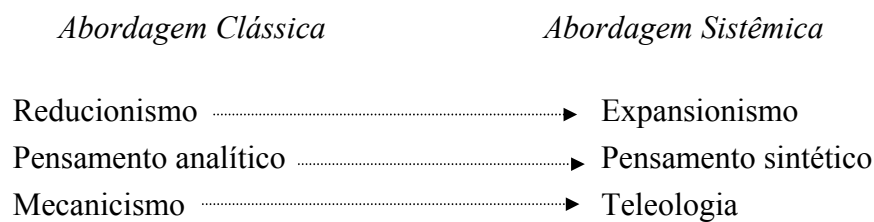
O pensamento sintético, por sua vez, sustenta que o fenômeno que se pretende explicar é visto por suas características individuais. Assim, ele é explicado em termos de suas atividades internas.

Já a teleologia preconiza que a causa é uma condição necessária, mas nem sempre se torna suficiente para o surgimento do efeito. Assim, a relação causa-efeito não é considerada uma relação determinista ou mecanicista, mas probabilística. A teleologia, portanto, tornou-se o estudo do comportamento com a finalidade de alcançar objetivos e passou a influenciar poderosamente as ciências.

Esses três princípios redimensionaram totalmente as concepções das teorias administrativas, surgindo, conseqüentemente, os mais modernos métodos de estudo das organizações. Segundo Wood Jr. esse redirecionamento, de forma simples e esquemática,

pode ser categorizado de duas formas: “as mudanças estruturais – mais ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica – e as mudanças comportamentais – mais características da Escola de Relações Humanas” (Wood Jr., 2000). Assim, a *Teoria Geral da Administração* passou por uma gradativa e crescente ampliação do enfoque desde a *abordagem clássica* – passando pela *humanística*, *neoclássica*, *estruturalista* e *behaviorista* – até a *abordagem sistêmica*.

Na Figura a seguir, configura-se a mudança da concepção clássica para a sistêmica:



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 683.

### **Figura 2.1 Abordagem clássica e sistêmica**

A Teoria Geral dos Sistemas foi elaborada pelo biólogo alemão *Ludwig von Bertalanffy* por volta dos anos cinquenta. Trata-se de uma teoria composta de princípios gerais que proporcionam modelos para todas ciências, modelos estes, capazes de integrar todos conhecimentos. Segundo Chiavenato, “modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada ciência pudessem ser utilizadas pelas demais” (CHIAVENATO, 1993).

A Teoria Geral dos Sistemas, por conseguinte, permite uma aproximação entre as fronteiras das várias ciências e o preenchimento dos espaços vazios ou espaços brancos entre elas. Assim, os *sistemas* não podem ser plenamente compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de uma parte, mas pela compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. A partir dessa teoria, os diversos ramos do conhecimento, que até então eram estranhos uns aos outros em consequência da intensa

especialização, passaram a tratar os seus objetivos de estudo como *sistemas*, inclusive a Administração.

Com os princípios do *expansionismo, pensamento sintético e teleologia*, a Teoria Geral dos Sistemas proporcionou o surgimento da *Cibernética*, cuja influência tornou-se fundamental para o redimensionamento das concepções que antes norteavam a Teoria Geral da Administração. Essa influência pode ser hoje medida pela ampla utilização dos conceitos desenvolvidos por aquela ciência, como as noções de sistema, retroação, homeostasia, comunicação, autocontrole, entre outros, que permeiam constantemente as teorias administrativas.

Criada por Norbert Wiener, um matemático americano, entre 1943 e 1947, a Cibernética é uma ciência que estabelece relações entre as várias ciências. Assim, tanto procura preencher os espaços vazios interdisciplinares – ou seja, o que não foi pesquisado por nenhuma ciência – quanto permite que cada uma delas utilize para o seu próprio desenvolvimento os conhecimentos desenvolvidos pelas outras.

Segundo Beer (1969), a Cibernética é a ciência da comunicação e do controle dos seres vivos e da máquina. Enquanto a comunicação torna o sistema integrado e coerente, o controle regula o seu comportamento. Portanto, o campo de estudo da Cibernética são os sistemas, compreendidos como qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados.

O sistema é definido por Chiavenato (1993) “como um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo” e por Oliveira (1997) “como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”.

Decodificando essas definições: os dois autores asseguram que um sistema opera sobre entradas e saídas de informação, energia ou matéria. Os elementos, as relações entre

eles e os objetivos ou propósitos constituem os aspectos fundamentais de um sistema. Portanto, um sistema é composto de um conjunto de elementos, que são as partes ou os órgãos desse sistema. Estes elementos estão, em decorrência da interação entre eles, dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações, formando uma atividade, que é a operação ou processamento do sistema, para atingir um objetivo ou propósito. Assim, o sistema opera sobre dados/energia/matéria, que são os insumos ou entradas de recursos, para fornecer informação/energia/matéria, que são as saídas do sistema. A rede que caracteriza as relações entre os elementos define o estado do sistema, ou seja, se ele está operando todas essas relações ou não. Em outras palavras, essa rede define se o estado do sistema é dinâmico ou estável. As linhas que formam essa rede de relações constituem as comunicações existentes no sistema. A posição das linhas reflete a quantidade de informações do sistema, e os eventos que fluem para a rede que constitui o sistema são as decisões. Essa rede é fundamentalmente um processo decisório – as decisões são descritíveis, e mesmo previsíveis, em termos de informação no sistema e de estruturação das comunicações.

A palavra *sistema* tem muitas conotações. Pode ser considerada como um conjunto de elementos interdependentes e interagentes, bem como um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado cujo resultado (*output*) é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Pode ser considerado como um todo organizado ou ainda um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo unitário ou complexo.

Para Chiavenato (1993), o conceito de sistema permite uma visão “gestáltica” de um conjunto de coisas complexas, dando-lhes configuração total. Como já afirmado neste estudo, a “Gestalt” é uma corrente da Psicologia cuja tese principal é a de que o todo é mais do que a soma das partes. O todo não deve ser comparado com agregações aditivas, assim, não se trata de somar as partes.

O mais importante é que o todo pode ser tanto um objeto concretamente organizado como pode ser uma organização. A análise sistêmica das organizações vivas, por exemplo, permite revelar o geral no particular, isto é, pode mostrar as propriedades gerais das espécies que são capazes de se adaptar e sobreviver em seu ambiente típico. E, segundo Oliveira (1997), ambiente é “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema”, definindo, assim, o ambiente como o conjunto de elementos não pertencentes ao sistema, mas que se relaciona com ele.

Neste sentido, as propriedades ‘gestálticas’ das organizações vivas não são reveladas pelos demais métodos ordinários de análise científica. Os sistemas vivos sejam indivíduos ou organizações, são analisados como ‘sistemas abertos’, mantendo um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente. A Teoria de Sistemas permite reconceituar os fenômenos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente diferentes (CHIAVENATO, 1993).

Dos conceitos de sistema, principalmente da idéia de que seja um conjunto de elementos interrelacionados formando um todo, surge o conceito *de emergente sistêmico*, que é a propriedade do sistema como um todo que apresenta características próprias não encontradas em seus elementos isolados.

Outra característica importante dos sistemas é a que diz respeito aos seus limites ou fronteiras. Segundo Chiavenato (1993), torna-se

difícil dizer onde começa e onde termina determinado sistema. Os limites (fronteiras) entre o sistema e o seu ambiente admitem certa arbitrariedade. O próprio universo parece estar formado de múltiplos sistemas que se interpenetram. É possível passar de um sistema para outro que o abrange, como também passar de uma versão menor e nele contida.

Afinal, todo “sistema faz parte de um sistema maior, com o qual mantém relações, numa contribuição para o seu funcionamento, assim como dele recebendo elementos para a execução de suas próprias funções”. (MELO, 1999)



Decorrentes ainda das definições, existem dois conceitos importantes que são características básicas de um sistema: os conceitos de propósito ou objetivo e de globalismo ou totalidade.

O primeiro conceito indica que todo sistema tem um ou alguns objetivos. As unidades ou elementos ou objetos, bem como os relacionamentos, definem um arranjo para alcançar sempre um objetivo.

O segundo estabelece que todo sistema tem uma natureza orgânica, ou seja, uma ação que produza a mudança em uma das unidades do sistema deverá, com muita probabilidade, produzir mudanças em todas as outras unidades. Qualquer estimulação que incida em uma unidade do sistema afetará todas as demais e, ainda, “quando um sistema tem muitos componentes estes podem ser identificados em razão de mais de um critério de análise, sendo que a cada critério de análise teremos uma visão distinta dele”. (MELO, 1999).

O efeito total dessas mudanças ou alterações se apresentará como um ajustamento de todo o sistema. O sistema sempre reagirá globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou unidade. Há uma relação de causa-e-efeito entre as diferentes partes do sistema. Assim, o sistema sofre mudanças e o ajustamento sistemático é contínuo. Das mudanças e dos ajustamentos contínuos do sistema decorrem dois fenômenos: o da entropia [estado de desordem] e o da homeostasia [estado de equilíbrio] (CHIAVENATO, 1993).

Vale ressaltar, para os objetivos deste trabalho, que

A definição de um sistema depende do interesse da pessoa que pretenda analisá-lo. Uma organização, por exemplo, poderá ser entendida como um sistema ou subsistema ou ainda supersistema dependendo da análise que se queira fazer: que o sistema tenha um grau de autonomia maior do que o subsistema e menor do que o supersistema. É, portanto, uma questão de abordagem. Assim, um departamento pode ser visualizado como um sistema, composto de vários subsistemas (seções ou setores) e integrado em um supersistema (a empresa), como também pode ser visualizado como um subsistema composto por outros subsistemas (seções ou setores), pertencendo a um sistema (a empresa) que está integrado em um supersistema de mercado ou a comunidade). Tudo depende da forma da abordagem. (CHIAVENATO, 1993).

Os níveis do sistema<sup>2</sup> têm sua importância, pois no caso específico deste estudo existe uma premissa: a característica sistêmica da sala de aula será sempre vista como um todo.

---

<sup>2</sup> Segundo Oliveira (1997) os níveis do sistema são: Ecossistema ou supersistema, sistema e subsistema.

## 2.2 Tipos e parâmetros de sistemas

Chiavenato (1993) classifica os sistemas segundo a sua constituição e natureza.

Quanto à sua constituição, os sistemas podem ser físicos ou abstratos. Os sistemas físicos são os compostos de equipamentos, de maquinaria, de objetos e coisas reais, isto é, compostos de “*hardware*”. Esses sistemas podem ser descritos em termos quantitativos de desempenho. Os abstratos são constituídos por conceitos, planos, hipóteses e idéias. Neste caso, os símbolos representam atributos e objetos que muitas vezes só existem no pensamento das pessoas, ou seja, são constituídos de “*software*”. Esses dois sistemas se complementam, como exemplificado por Chiavenato (1993) ao citar uma escola com suas salas, carteiras, lousas, iluminação etc. – compondo o sistema físico – e os programas de educação – formando o sistema abstrato.

Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos. Os sistemas fechados são aqueles que não apresentam troca com o meio ambiente, em decorrência de serem herméticos a qualquer influência externa. Entretanto, deve-se levar em consideração que, a rigor, não existem sistemas fechados. Chiavenato (1993) ressalta que

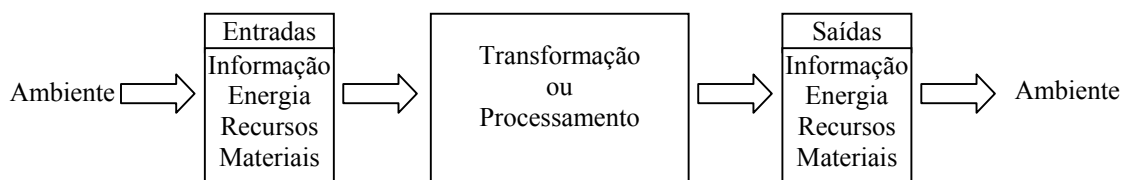
os autores têm dado o nome de sistemas fechados àqueles sistemas cujo comportamento é totalmente determinístico e programado e que operam com muito pequeno intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os sistemas completamente estruturados, onde os elementos e relações combinam-se de uma maneira peculiar e rígida, produzindo uma saída invariável. São os chamados sistemas mecânicos, como as máquinas e equipamentos (CHIAVENATO, 1993).

Os sistemas abertos, ao contrário dos sistemas fechados,

apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviverem devem reajustar-se constantemente às condições do meio. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização [...] um sistema aberto mantém a si próprio, em um contínuo fluxo de entrada e saída, uma manutenção e sustentação dos componentes, nunca estando ao longo de sua vida em um estado de equilíbrio químico e termodinâmico, obtido através de um estado firme, chamado homeostasia. Os sistemas abertos, portanto, evitam o aumento da entropia e

podem desenvolver-se em direção a um estado de crescente ordem e organização (entropia negativa). Através da interação ambiental, os sistemas abertos restauram sua própria energia e reparam perdas em sua própria organização” (CHIAVENATO, 1993, p. 755).

É importante que se ressalte, ainda para a consecução dos objetivos do presente trabalho, que “o conceito de sistema aberto pode ser aplicado a diversos níveis de abordagem: ao nível do indivíduo, ao nível do grupo, ao nível da organização e ao nível da sociedade, indo desde um microsistema até um supra-sistema. Em termos mais amplos, vai da célula ao universo” (CHIAVENATO, 1993). A seguir, observa-se um modelo genérico de um sistema aberto:



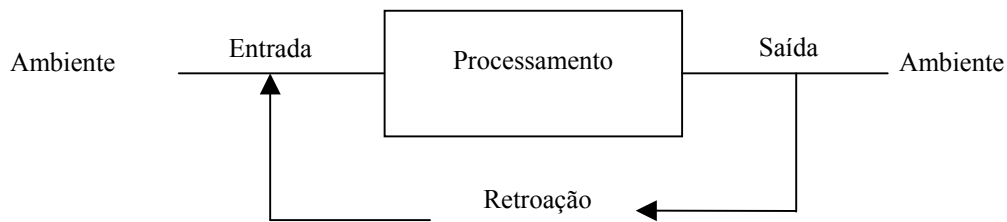
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 756.

**Figura 2.2 Modelo genérico de sistema aberto**

O sistema também se caracteriza por determinados parâmetros, que são constantes arbitrárias que, por sua vez, caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um sistema específico ou de um componente do sistema.

Os parâmetros do sistema, segundo Chiavenato (1993), são:

- “entrada ou insumo (*input*);
- “processamento ou transformador (*throughput*);
- “saída ou resultado ou produto (*output*)
- “retroação ou retroalimentação (*feedback*);
- “ambiente (*environment*)” (CHIAVENATO, 1993, p. 756).



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 757.

### Figura 2.3 Os parâmetros de um sistema

Segundo Oliveira (1992), os componentes do sistema são os seguintes:

- os *objetivos*, que são a própria razão de existência do sistema ;
- as *entradas*, que são as forças que fornecem o material, a informação e a energia para a operação ou o processo e que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;
- o *processo de transformação* do sistema, que pode ser definido como a função que possibilita a transformação de um insumo ou entrada em um produto, serviço, resultado ou saída. Esse processo é a maneira pela qual os elementos componentes do sistema interagem no sentido de produzir as saídas desejadas;
- as *saídas* do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação. Podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema. Devem ser, portanto, coerentes com os objetivos do sistema e, tendo em vista o processo de controle e avaliação, quantificáveis, de acordo com parâmetros previamente fixados;
- os *controles e avaliações* do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e avaliação de maneira adequada é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão; e

- a *retroalimentação*, ou *realimentação*, ou *feedback* do sistema, que pode ser considerado como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. É um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da “ação resposta” desencadeada por meio de nova informação, a qual afetará seu comportamento subsequente, e assim sucessivamente. Essa realimentação é um instrumento de regulação retroativa, ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos. Portanto, o objetivo do controle é reduzir as discrepâncias ao mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torna auto-regulador.

Outro aspecto a ser abordado é o ambiente, quer seja quando o sistema considerado é a própria empresa, tratada como um todo, ou um procedimento específico. Neste caso, o sistema considerado pode ser definido como o núcleo central ou sistema núcleo que é o foco do estudo. E, a partir desta situação, existem os limites do sistema, dentro do qual se analisa como o meio influencia ou é influenciado pelo sistema.

De acordo com o autor, pode-se definir ambiente de um sistema como o conjunto de elementos que não lhe pertencem, mas que podem ser modificados conforme qualquer alteração no sistema ou, ao contrário, que podem mudar, alterando, assim, o sistema, sendo este último fato o mais comum de ocorrer.

Segundo a concepção de Cury (1993), “o enfoque sistêmico [o autor refere-se aos sistemas abertos] é muito útil para a compreensão dos problemas da sociedade atual, de rápidas e constantes mudanças e da influência do sistema social, maior, sobre o sistema organizacional, menor” (CURY, 1993), principalmente porque:

a teoria tradicional, com seu enfoque mecânico, apresentou como pressuposto implícito o caráter fechado das estruturas sociais. Todavia, a partir de 1951, quando Parsons equacionou a abordagem dos sistemas abertos, na evolução dos estudos das estruturas sociais, as explicações dos sistemas sociais, que trilhavam o caminho dos sistemas fechados, ganhou nova dimensão, passando uma grande parte do pensamento sociológico a percorrer o caminho dos sistemas abertos. A teoria do sistema aberto, em tese, parece

favorecer um tratamento mais amplo sem que o estudiosos corram o risco muito comum da supersimplificação, motivo de críticas na análise de sistemas. A teoria do sistema aberto enfatiza, através da suposição básica da entropia – tendência à desorganização – a necessária dependência de qualquer instituição social em relação ao sistema de valores de sua ambiência (CURY, 1993, p. 133).

Baseando-se no modelo de Katz e Kahn, Cury (1993) assevera que a organização, sendo considerada como sistema, tem uma produção, um resultado, um produto. Entretanto, essa produção, resultado ou produto não são, necessariamente, idênticos às finalidades individuais dos membros dos grupos. Então, esse tipo de abordagem demanda que os conceitos teóricos devem começar com o insumo, o produto e o funcionamento da organização, não com os propósitos racionais de seus líderes. Portanto,

o modelo teórico para a compreensão da organização é de um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o insumo de energias e a conversão do produto em novo insumo de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente” (CURY, 1993).

Ainda segundo Katz e Kahn (citados por Cury, 1993), como sistemas abertos as organizações têm características próprias, embora todos tenham propriedades comuns, a saber: por um lado,

incluem a importação de energia do ambiente, a transformação da energia importada em alguma forma de produto que é característica do sistema, a exportação desse produto para o ambiente e a renovação de energia para o sistema, de fontes que existem no ambiente. Por outro lado, os sistemas sobrevivem e mantêm suas características intrínsecas de ordem, somente enquanto importam do ambiente mais energia do que expedem no processo de transformação e importação” (CURY, 1993).

Quando Katz e Kahn afirmam que as organizações criam e desenvolvem seu próprio caráter, eles dão ênfase ao estudo da cultura das organizações, ou seja, de suas normas, seus tabus, costumes e crenças. Assim, o caráter do sistema é refletido pelas normas e pelos valores do sistema formal, como também pela sua reinterpretação no sistema informal. A cultura da organização “também reflete a história das lutas internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização recruta, de seus métodos e processos de trabalho e *layout* físico, do sistema de comunicações, do exercício da autoridade dentro do sistema” (CURY, 1993). Os autores ainda ressaltam que a organização partilha do mesmo sistema de valores da sociedade

em que se integra, isto é, partilha da herança cultural da sociedade em que se encontra inserida, sendo, portanto, um subsistema desta. E essa interdependência é o principal fundamento do enfoque das organizações como sistemas abertos, principalmente quando se trata da necessidade de adaptações frente às grandes decisões políticas e as diretrizes governamentais, fontes de mudanças contínuas, seja no cenário nacional ou internacional. Como exemplo, pode-se referir o recente sistema de avaliação do ensino superior brasileiro, implementado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), conhecido popularmente como “Provão do MEC”, que veio para interferir direta ou indiretamente com uma das instituições mais caras das universidades: a autonomia, tanto da própria escola quanto do professor em sala de aula, visto que essa avaliação pode decretar o fechamento de cursos que não alcancem os resultados estipulados para a entidade.

Ainda sobre a organização como um sistema aberto, Katz e Kahn, (citados por Argyris, 1975), expressam o seguinte enunciado:

Começamos por definir a organização como um sistema aberto e dinâmico; em outras palavras, trata-se de uma entidade caracterizada por um contínuo processo de insumo, transformação e produto. O insumo organizacional inclui indivíduos, matérias-primas e energia; o produto organizacional surge tipicamente na forma de mercadorias e serviços, embora possa consistir de recompensas psicológicas para os membros da instituição. A abertura da organização, como sistema, significa que ela está eternamente dependente de seu meio ambiente para a colocação de seus produtos e serviços e para a obtenção dos necessários insumos que ativam os processos organizacionais de transformação, mantendo em existência a entidade. (ARGYRIS, 1975, p. 24-25).

Essa ênfase extrema na dependência do meio ambiente é um dos motivos de crítica que alguns autores fazem do modelo de sistema aberto para as organizações, como Freitas (2000) e Cury (1993), que referem a manipulação da organização, onde a sua efetividade depende da elaboração de produtos com valor social, ou seja, com ampla aceitação do mercado ou comunidade atendida. A educação enfocada neste momento permite muitas considerações. Uma delas seria o aumento, a partir de outubro (informação divulgada no XII ENANGRAD pelo INEP), do número de vagas em sala de aula para 100 alunos, já que o

mercado está solicitando. A quem realmente isso interessa? A qualidade ou os valores econômicos estão sendo privilegiados neste momento?

Como a análise das organizações como sistemas abertos depende do estudo de suas culturas, conforme o modelo de Katz e Kahn, torna-se necessária a compreensão dos conceitos e modelos desta corrente que dominou, sobretudo, a década de 1980 – a cultura organizacional.

### 2.3 Cultura Organizacional

Segundo Wood Jr. (2000), a vertente da Cultura Organizacional é um dos mais modernos métodos de estudo das organizações. Nasceu ligada às mudanças comportamentais, resultantes de contribuições de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações. Essa corrente possui influências bem mais marcantes da Escola de Relações Humanas do que Escola de Administração Clássica.

Assim, a cultura organizacional tornou-se uma das correntes mais difundidas na teoria da gestão, a partir das últimas três décadas do século XX. Para Smircich e Calas (citados por Aktouf, 1993) os seguidores dessa corrente, entre os quais Peters e Waterman, Deal e Kennedy, assim como Schein, Pettigrew, Weick, Allaire e Firsirotu, consideram que a empresa pode ter ou ser uma cultura. E esta cultura pode ser diagnosticável. Assim, além de ser reconhecível, e “desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos” (AKTOUF, 1993).

Ressalta-se, entretanto, a existência de muitas críticas procedentes a respeito de alguns aspectos desse método, como o de ser utilizado como instrumento artificial para a total predominância dos dirigentes empresariais na gestão organizacional. Entre essas críticas, destaca-se a de Freitas (2000), que considera, principalmente a cultura formal da empresa,



como instrumento de manipulação. Aktouf (1993), inclusive, explica o surgimento do interesse pela cultura de empresa como uma consequência dos estudos sobre o Japão. Assim o autor se expressa:

o desempenho, constatado e louvado da empresa japonesa é atribuído à curiosa faculdade que teriam os japoneses de transferir para o interior da firma industrial os elementos de solidariedade, de paternalismo feudal, de valorização do grupo, de apoio mútuo, de abnegação, de quase sacrifício pessoal, do ideal coletivo que regem a sociedade e a cultura ancestral japonesa” (AKTOUF, 1993).

Entretanto, mesmo os autores que criticam o método são unânimes em considerá-lo como uma poderosa ferramenta de estudo das organizações, principalmente quanto a identificar a sua predisposição ou não para as mudanças necessárias frente às transformações do mercado. Quanto a esse aspecto, Kotter (1999) refere que a cultura pode servir como facilitadora ou como uma âncora contra as mudanças. O estudo da cultura, segundo o autor, ajuda a compreender os processos fundamentais da empresa e ajuda a escolher uma linha eficaz de ação para se proceder à mudança. Portanto, a cultura da empresa é, inegavelmente, um dos fatores decisivos para o sucesso ou o fracasso das organizações, pois até “empresas que têm pouca consciência sobre a criação de uma cultura podem possuir uma muito enraizada” (KOTLER, 1998).

A cultura, de modo geral, é o objeto por excelência da Antropologia. Assim, o estudioso da cultura das organizações, consoante Aidar et. al. (2000), deve utilizar-se das concepções e da mesma linha metodológica do antropólogo social.

Como objeto da Antropologia, o termo *cultura* possui uma grande abrangência quanto aos conceitos. Segundo Keesing (1972), *cultura* é “a totalidade do comportamento ou ‘costume’ adquirido e socialmente transmitido. Mais especificamente, uma *cultura*, no sentido de um sistema de comportamento localizado é mais ou menos diferente e ímpar – cultura esquimó, costume dos índios *Cherokee*, por exemplo”.

O mesmo autor, citando Kroeber e Kluckhohn, apresenta a existência de mais de cento e sessenta delineamentos diferentes do termo *cultura*. Dada essa pluralidade, é digno reproduzir algumas definições existentes na obra de Keesing (1972):

Aquele todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade” – **Tylor (1871)**.

A soma de conhecimentos, atitudes e padrões habituais de comportamento partilhados e transmitidos pelos membros de determinada sociedade – **Linton (1940)**.

Todos os padrões de vida historicamente criados, explícitos e implícitos, racionais e não-rationais que existem em qualquer momento dado como guias potenciais da conduta dos homens – **Kluckhohn & Kelly (1945)**.

A massa de reações motoras, hábitos, técnicas, idéias e valores adquiridos e transmitidos – e o comportamento deles decorrentes – **Kroeber (1948)**.

A parte do ambiente feita pelo homem – **Herskovits (1955)**

Muitos autores humanistas empregam o termo com o sentido de habilidade nas artes ou nas finuras sociais, aproximando-se do uso popular da palavra. Este significado, porém, conduz a um grande problema, que é o de contrapor a cultura à incultura, esta última como sinônimo de ignorância. Macedo (1982) refere-se claramente a esse problema quando afirma: “Cumprer deixar claro que a noção de cultura, em ciência social, nada tem a ver com as idéias de senso comum em que a cultura se identifica com o saber, com o erudito e, até mesmo, com refinamento – e aí se contrapõe à incultura, à ignorância, à rudeza...”

Para as Ciências Sociais, segundo Santos (1994), “cultura é a dimensão da sociedade que inclui todo o conhecimento num sentido ampliado e todas as maneiras como esse conhecimento é expresso. É uma dimensão dinâmica criadora, ela mesma em processo, uma dimensão fundamental das sociedades contemporâneas”.

Essas diferentes escolas de pensamento, indicam que o maior interesse dos antropologistas tem sido o de desenvolver a compreensão sobre as várias facetas do fenômeno cultural. Eles pesquisaram os significados básicos da criação, do comportamento e do

pensamento humano. O estudo sobre as heranças da cultura serve para mostrar que realmente há diferentes pontos de vista e, conseqüentemente, conceitos diversos para o mesmo termo. E esse fato ocorre igualmente na literatura do campo organizacional.

### **Conceitos de Cultura Organizacional**

No âmbito organizacional, Edgard Schein considera o termo cultura estruturalmente complexo porque “envolve grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas”. Assim, ao possuir uma história compartilhada, “esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. A cultura, segundo Schein, afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle” (Citado por Wood Jr., 2000).

Para Hofsted (citado por Aidar et. al.), a pessoa é programada, desde cedo, a pensar de determinada forma, originada no meio social do qual faz parte, que ocasiona o grande problema da tendência ao etnocentrismo que, por sua vez, pode ser equacionado pelo método antropológico que preconiza “uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo, ou de que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras”. Conseqüentemente,

a experiência da alteridade ocupa então uma posição central no método antropológico, uma vez que permite perceber que aquilo que tomávamos como natural em nós mesmos – comportamentos, pequenos gestos, posturas, reações etc. – nada realmente tem de natural, mas são essencialmente construções sociais e culturais”(Aidar et. al. 2000).

Portanto, ao possuir uma lógica própria, toda cultura deve ser compreendida a partir dela mesma.

Um dos aspectos que fundamentou a importância do estudo da cultura organizacional foi o surgimento da crença, cada vez mais consolidada, de que há uma correlação entre cultura

nacional e formas de gestão empresarial próprias. Nesse aspecto, Hofstede (citado por Aidar et. al.)

sustenta que a crescente internacionalização nos negócios faz com que as diferenças nacionais se tornem um dos problemas mais importantes para a administração. Ainda que alguns defendam a idéia da formação de uma cultura gerencial internacional, parece claro que as diferenças entre as pessoas que trabalham nas organizações de diferentes países continuarão existindo”(AIDAR et. al., 2000:38).

Mas o estudo da cultura organizacional é implementado quando surge a necessidade de mudança, fato que tem sido freqüente tendo em vista as grandes transformações surgidas no contexto nacional e internacional.

A cultura frente à mudança tem sido um tema largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de vários artigos e livros. “Encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance de suas empresas” (WOOD JR., 2000).

Baseando-se nos estudos de vários autores, Wood Jr (2000) faz a seguinte referência:

acredita-se que a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente, possuirá menor número de níveis hierárquicos, e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador. As organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, que deverá ter um nível de especialização maior que o atual.

Assim, surgem novos paradigmas no cenário empresarial, preconizados por Kanter (1997), conforme a figura a seguir:

<b>DE:</b>	<b>PARA:</b>
Pouca Competitividade	Competição Global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parceria
Rigidez Hierárquica	Flexibilidade
Poder Centralizado	<i>Empowerment</i>
Relação Ganha X Perde	Relação Ganha X Ganha
Crescimento da População	Diminuição da População
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Carreira Definida pela Empresa	Carreira como Responsabilidade do Indivíduo

Fonte: KANTER, R. Moss, **Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro** *In*: HESSELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BECKARD, Richard. **A organização do futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997, p.156.

#### **Figura 2.4 Novos Paradigmas no Cenário Empresarial**

Morgan (WOOD JR., 2000), concebe a imagem da organização como fluxo e transformação e desenvolve metáforas úteis para a compreensão de como as organizações mudaram ao longo do século XX, quais sejam:

- *Organizações como máquinas:*

Segundo Wood Jr (2000), Max Weber observou o confronto entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. A burocracia padroniza a administração tal qual as máquinas na produção. A organização burocrática destaca “a precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados” (WOOD JR., 2000).

Quando Henry Ford introduziu novos conceitos de produção no fim do século XIX, a indústria alcançou uma redução substancial de custos e melhorou a qualidade, atingindo

grande desenvolvimento científico e tecnológico. Surgiu, então, uma nova era de produção (veloz) e de consumo (em massa).

O modelo taylorista-fordista influenciou profundamente todas as organizações e continua sendo praticado em larga escala nos dias de hoje. Seu ponto fraco é ser considerado um dos responsáveis pela decadência industrial ocidental. “Seus princípios administrativos e visão organizacional se teriam tornado anacrônicos e impraticáveis diante do quadro de mudança em que hoje vivemos” (WOOD JR., 2000).

- *Organizações como organismos:*

A visão de organização como organismo está associada à Escola de Relações Humanas, à Teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Essas correntes auxiliam na compreensão da analogia entre “a organização e seu meio, a importância da inovação e a questão da sobrevivência como objetivo central. Permitem, igualmente, entender a necessidade da busca da harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas” (WOOD JR. 2000).

- *Organizações como cérebros*

Segundo Wood Jr. (2000), Morgan menciona duas imagens para as organizações deste tipo. A primeira refere-se as organizações como sistemas de processamento de informações, que auxiliam no impacto da tecnologia, nas quais, a cibernética é o centro da capacidade de aprendizado. A segunda é a das organizações como hologramas. Nesta imagem, “os seguintes princípios devem ser adotados: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância,

gerar simultaneamente especialização e generalização e criar capacidade de auto-organização” (WOOD JR. 2000).

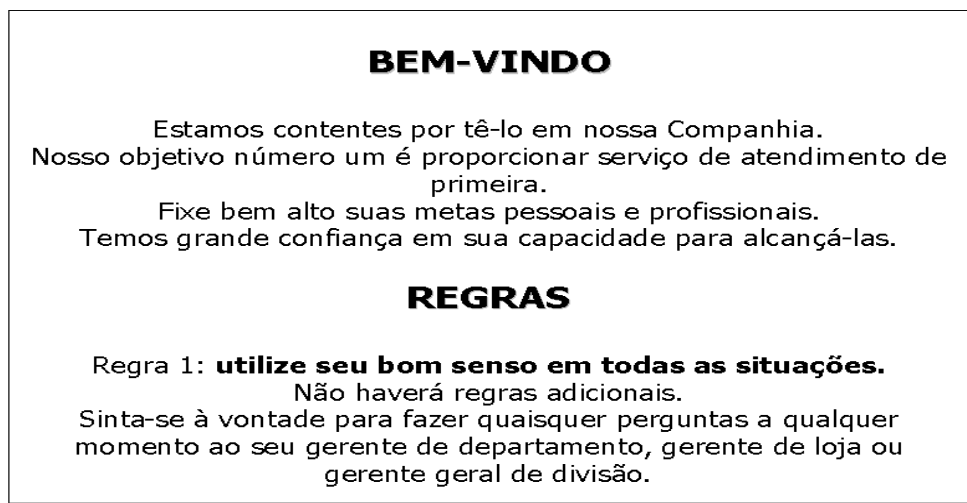
## 2.4 Modelos de Análise de Cultura Organizacional

Modelo de *Hobbins*. Para Hobbins (2000), parece haver um amplo consenso de que a cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização. Esse sistema de significados comuns é um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização. As pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização:

- Inovação e ousadia. O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correr riscos.
- Atenção ao detalhe. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Busca de resultados. O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.
- Concentração nas pessoas. O grau em que a administração leva em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.
- Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.
- Agressividade. O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras.

- Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Em cada uma destas características existe em um *continuum*, variando muito de empresa para empresa. A avaliação da organização segundo essas sete características resulta num quadro complexo da cultura organizacional que é a base para as percepções comuns que os membros de uma organização compartilham e sobre como as coisas são feitas, sobre o modo como devem se comportar e sobre a própria organização, conforme o quadro a seguir.



Fonte: HOBBS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. p.290.

**Figura 2.5 Um exemplo de Cultura Organizacional**

A capacidade de interpretar e avaliar a cultura de uma organização pode ser uma habilidade valiosa. Se alguém está procurando um emprego, desejará escolher um empregador cuja cultura seja compatível com seus próprios valores e na qual se sinta à vontade. Se conseguir avaliar precisamente a cultura da empresa antes de tomar sua decisão, talvez consiga poupar a si mesmo de uma série de aborrecimentos e reduzir as chances de fazer uma escolha errada. Da mesma forma, certamente fará transações com muitas organizações ao



longo de sua carreira, tentando vender um produto ou serviço, negociar um contrato, formar um empreendimento conjunto ou simplesmente descobrir quem na organização controla determinadas decisões. A capacidade de avaliar a cultura de outra organização pode ser uma vantagem na realização bem-sucedida dessas tentativas.

Para Hobbins (2000) fazer uma leitura adequada da cultura de uma organização não é tarefa simples. Basicamente, tudo o que se pode fazer para obter essas informações é observar e perguntar. Por se estar tentando acessar informações que os membros da organização geralmente tomam como pressupostos e às quais não dão muita importância, precisa-se de múltiplas observações, fazendo as mesmas perguntas a muitas pessoas. Somente dessa forma os dados poderão ser confiáveis.

Para simplificar, aborda-se o problema da interpretação da cultura de uma organização a partir do ponto de vista de um candidato a emprego, conforme as questões inseridas na figura a seguir.

- **Qual é a formação dos fundadores?**
- **Qual a formação dos atuais diretores? Quais as suas especializações funcionais? Foram promovidos internamente ou contratados de fora?**
- **Como a organização integra os novos funcionários? Existe um programa de orientação? E de treinamento? Se existe, como se consegue descrevê-los?**
- **Como os chefes definem o sucesso no emprego? ( volume de lucros? Atendimento aos clientes? Cumprimento de prazos? Conquista de aumentos orçamentários?)**
- **Qual é a base para distribuição de recompensas? Tempo de casa?? Desempenho?**
- **Quem está na frente na corrida? Como chegaram lá?**
- **Quem parece ser considerado dissidente na organização? Como a organização tem reagido a ele?**
- **Se alguém tomou uma decisão, como ela foi recebida?**
- **Se alguém tomou uma decisão que não funcionou bem, quais foram as conseqüências para aquele que tomou a decisão?**
- **Houve alguma crise ou acontecimento crucial recentemente ocorrido na organização? Como a alta administração reagiu? Qual a lição que foi tirada dessa experiência?**

**Fonte:** HOBBS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000 p.293.

**Figura 2.6** Questões Sobre Cultura Organizacional

Assim, os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização devem-se, em grande parte, ao que ela fez anteriormente e ao grau de sucesso que ela tem alcançado com seus esforços. Esse princípio leva à fonte última da cultura de uma organização: seus fundadores. Estes tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são restringidos por costumes ou ideologias anteriores. O pequeno porte que normalmente caracteriza as novas organizações facilita ainda mais a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da organização.

### Modelo de Bennis

Três Tipos de Culturas Organizacionais			
Tipos de Cultura	<b>Formal</b>	<b>Universitária</b>	<b>Personalista</b>
Base para Decisão	Orientação da autoridade	Discussão, acordo	Orientação interna
Forma de controle	Regras, recompensas, punições	Leis, Interpessoal, comprometimento do grupo	Ações alinhadas com autoconceito
Fonte de Poder	Superior	O que “nós” pensamos e sentimos	O que <i>eu</i> penso e sinto
Finalidade	Obediência	Consenso	Auto-realização
A Ser Evitado	Discordância das orientações autoritárias; assumir riscos	Não atingir consenso	Não ser “verdadeiro com alguém”
Perspectiva Temporal	Futuro	Futuro Próximo	Agora
Posição em Relação aos Outros	Hierárquica	Coleguismo	Indivíduo
Relacionamento Humano	Estruturado	Orientado para o Grupo	Orientado para o indivíduo
Base Para Crescimento	Seguir a ordem estabelecida	Ser membro do grupo de colegas	Agir para conhecimento próprio

**Fonte:** BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1995; p.100

**Figura 2.7** Três tipos de Cultura Organizacional

Para Bennis (1995), os agentes de mudança são, na maioria dos casos, externos à organização, como os políticos, profissionais do Direito, governantes ou os próprios consumidores. Ao compartilharem de uma filosofia social, ou seja, um conjunto de valores referentes ao mundo e às organizações, passam a influenciar nas estratégias dessas organizações, determinando as intervenções necessárias como parte das respostas aos seus questionamentos. Em decorrência dessa filosofia social compartilhada, os agentes de mudança participam também de um conjunto de metas normativas.

As metas geralmente mais procuradas são:

- aprimoramento nas relações interpessoais
- transformação nos valores, para que o fator humano venha a ser considerado legítimo e digno de atenção;
- aprimoramento do entendimento inter e intragrupal no sentido de reduzir tensões;
- desenvolvimento de uma equipe administrativa mais eficiente;
- desenvolvimento de melhores métodos para solução de conflitos;
- substituição de sistemas mecânicos por orgânicos.

Portanto, verifica-se que há dois tipos fundamentais de alterações: estruturais e comportamentais. Elas são, em geral, interdependentes e um trabalho eficiente de desenvolvimento raramente pode ocupar-se de um só desses tipos. Daí que o desenvolvimento organizacional deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico, que pode ser mais ou menos completo, conforme o grau desejado de mudança.

**Modelo de Fleury.** Segundo Fleury e Fleury (1997), a cultura organizacional pode ser voltada para o aprendizado constante em busca de adaptação às mudanças:

a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de

perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”(FLEURY E FLEURY, 1997).

Nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no momento de transmissão de valores aos novos membros.

Sendo assim, Shein (citado por Fleury e Fleury, 1997), propõe cinco pontos que dizem respeito aos valores básicos sobre os quais se tecem as práticas sociais:

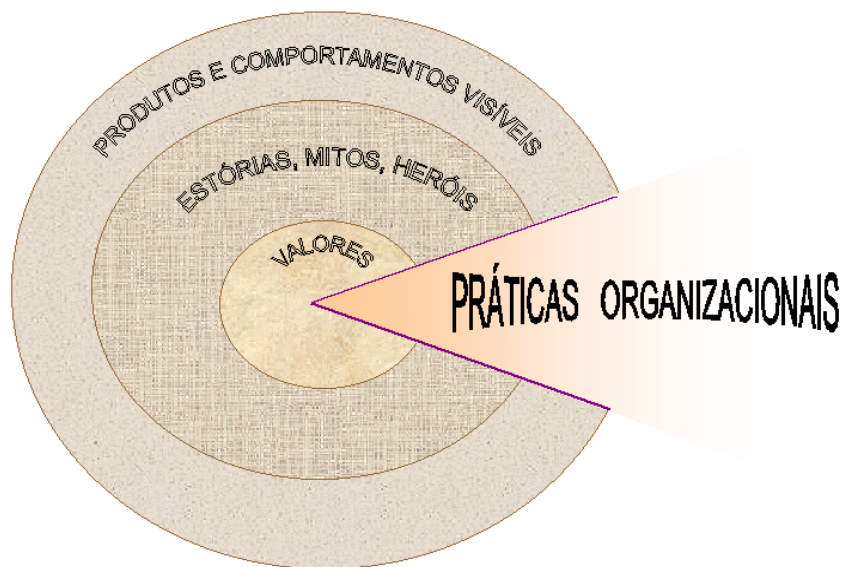
- *A relação da organização com o ambiente:* é de dominação, de submissão, ou é de harmonia?
- *A natureza da realidade e da verdade:* como a organização define o que é real e o que não é, se “a verdade da organização” é revelada pelos líderes ou descoberta, quais os conceitos básicos de tempo e espaço.
- *A natureza humana:* é a natureza humana boa, má ou neutra? São as pessoas passíveis de serem desenvolvidas ou não?
- *A natureza do trabalho:* qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativos, passivos, fatalistas ou se autodesenvolverem?
- *As relações humanas:* quais as formas de interação entre as pessoas? Como se distribui o poder? É a vida cooperativa, competitiva ou individualista?

Essas perguntas remetem aos valores profundos de uma organização. São perguntas difíceis de ser respondidas e freqüentemente delas se procura escapar com discursos e cartas de princípios do tipo: “nossos empregados constituem nosso maior patrimônio, nosso objetivo principal é valorizar nosso corpo de empregados” (FLEURY E FLEURY, 1997).

Essas declarações muitas vezes mascaram os reais valores da organização e servem, quando muito, para os discursos das tradicionais festas de Natal. Somente se consegue chegar aos valores básicos da organização através da análise das práticas organizacionais, ou seja, por intermédio do desvendamento de como o grupo de pessoas que criou a organização, foi,

aos poucos, desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Os elementos simbólicos visíveis na figura 2.8 apontam como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, expressam estes valores básicos:



Fonte: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas 1997. p.27.

**Figura 2.8 O Processo de desvendamento da cultura de uma organização**

Nesse processo se tece a história da organização, as formas de organizar e o significado atribuído ao trabalho, as relações de poder e as relações com o ambiente.

Ainda segundo os autores, compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

Outro ponto importante diz respeito à permanência, estabilidade do grupo ao constituir a organização. Esta é uma condição necessária para a formação da cultura e, ao

mesmo tempo, a origem de suas dificuldades para a mudança. Ou seja, uma vez definidos certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo ao enfrentar os problemas de interação interna e externa, estes são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional. E esta “forma” de lidar com os problemas se torna uma “fôrma”, isto é, um molde que passa a sinalizar para os membros da organização que aquela é a única maneira correta de sentir, pensar e agir com relação às diversas situações. Assim, a tendência natural da maioria das organizações seria muito mais no sentido de preservar os padrões culturais do que fazer a mudança.

Por conseguinte, os autores questionam: como sair dessa situação se as pessoas desenvolvem inúmeros mecanismos de defesa para negar a existência de uma nova situação ou racionalizar sobre a impossibilidade de encontrar soluções? A crise, respondem os autores, que pode pôr em risco a sobrevivência da própria organização e das pessoas que nela trabalham, parece ser a única resposta encontrada.

A crise, provocada por problemas no ambiente externo à organização – uma mudança na política econômica do governo ou a entrada de novos concorrentes, por exemplo – ou por problemas internos – uma mudança na liderança da organização – pode gerar um processo de ansiedade tão grande, que paradoxalmente sobrepuja a resistência inicial à mudança.

A mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de duas maneiras:

- *A mudança revolucionária*, em que os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;
- *A mudança gradual*, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.

Gualiard, citado por Fleury e Fleury (1997), identifica ainda um outro tipo de mudança cultural: *a mudança aparente*, quando a organização realiza algumas alterações superficiais, com o intuito de preservar sua cultura. Este processo de “maquilagem de mudança”, entretanto, dificilmente poder ser qualificado como mudança cultural. Ainda assim, ocorre com bastante frequência nas organizações.

Também certos processos de mudanças muito radicais, como por exemplo, certos processos de “reengenharia” conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas, podem gerar o medo da instabilidade, da insegurança e o desejo de não mais mudar. Já o processo gradual, à medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, gerando menos ansiedade, predispõe as pessoas não só a mais facilmente procurar novas alternativas e soluções, como também a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente na vida organizacional.

**Modelo de Cury.** Segundo Cury (1993), é forçoso reconhecer que, em toda intervenção, as mudanças só serão permanentes, profundas e bem sucedidas se atingirem a cultura da organização que compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização. Por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que se operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização. Estes pressupostos podem ser considerados da seguinte forma:

*Normas* – são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. As pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas se adaptam a elas conscientemente – ex.: manuais, estatutos, regulamentos etc – ou implícitas, isto é, regras de conduta às quais as pessoas se conformam, sem ter consciência disso. Estas governam mais o comportamento das pessoas na organização.

Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, tanto mais desenvolvida e eficaz será uma organização. Portanto, uma organização saudável deverá ter o maior número possível de normas explícitas. Ao contrário, uma organização ineficiente, altamente burocrática, possui muito maior número de normas implícitas, significando que as pessoas fazem o que sentem em termo de engajamento ao tomar parte nas decisões. Para que os sistemas se coadunem com o comportamento das pessoas ou grupos é preciso que elas participem ativamente das mudanças processadas. Dessa forma, ao se fazer um diagnóstico organizacional, é imprescindível identificar em quais normas as pessoas se enquadram, separar as que elas consideram eficazes e se conformam daquelas julgadas ineficazes e que dão pouco moral, pouca integração, devendo estas últimas serem modificadas. O papel do diagnóstico, portanto, é estudar e entender essas normas para modificá-las.

*Valores* – o conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores interrelacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles. Esses valores refletem a sociedade onde se insere a organização.

*Recompensas* – segundo um postulado das ciências do comportamento, as pessoas se comportam em função daquilo que recebem como recompensa ou reforço. Portanto é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar identificar se a empresa possui um sistema adequado de recompensas que possibilite aos gerentes não só laurear os empregados



de excepcional rendimento, como também estimular os menos dedicados. Se a empresa só possuir normas punitivas, como acontece no serviço público, ela não conseguirá motivar seus empregados.

*Poder* – segundo Cury (1993), existem quatro pressupostos psicossociológicos intrínsecos à cultura da organização, a saber: quem tem poder na organização? Até que ponto este poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas? Quem decide quais e onde estão as normas na organização?

O entendimento desses itens é ponto básico para o sucesso do diagnóstico do analista organizacional, principalmente naquelas intervenções onde é fundamental compreender como a organização funciona do ponto de vista do comportamento humano.

Quanto ao diagnóstico de problemas existentes nas organizações, o autor assevera que, infelizmente, não existem métodos que garantam a exatidão do processo. Entretanto, ao se reconhecer em que componentes da organização, formal ou informal, encontram-se esses problemas, torna-se possível empreender um diagnóstico de maneira sistemática, através da “síntese organizacional de Solfridge e Sokolick, onde a organização é retratada como uma *iceberg*, constituindo a organização formal aquela parte visível, que fica sobre água, e a organização informal aquela porção submersa, invisível” (CURY, 1993), como é demonstrado na figura 2.19.



Fonte: CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 59.

**Figura 2.9 O iceberg organizacional**

Segundo Cury, para se proceder à análise do conteúdo do *iceberg* devem ser consideradas as seguintes conclusões:

- os problemas organizacionais podem se referir a um ou mais componentes formais ou informais;
- mesmo que a fonte do problema seja um componente formal, deve-se reconhecer o possível impacto de uma mudança qualquer num componente informal, se o componente formal for mudado;
- quanto maior o problema, tanto maior é a extensão da mudança pretendida;
- à medida que o alvo se torna mais profundo na organização, pode-se esperar que o programa de Desenvolvimento Organizacional se torne mais centrado no

conhecimento psicossociológico do que no conhecimento econômico-técnico (CURY, 1993, p. 60).

Enfim, para analisar um sistema é necessário que se conheça como a cultura organizacional do meio está definida. O modelo de Bennis é o que mais se aproxima do modelo de cultura organizacional aplicado na Universidade Federal do Amazonas quando cita o tipo de cultura universitária. Este modelo conduz ao estudo de um sistema aberto dentro dos moldes utilizados pelas instituições de ensino superior e permite compreender o que acontece quando se tenta estruturar um sistema de sala de aula.

## 2.5 O Brasil e a educação superior

O Estado nacional, embora tenha entrado num longo processo de transformações vinculadas à globalização, ainda é um ator fundamental na economia mundial e apenas começa a sofrer limitações em sua soberania e em sua autonomia decisória” (FORJAZ, 2000).

Não se pode deixar de relatar e analisar este fato. O Brasil, tanto quanto o mundo, enfrenta problemas com as constantes mudanças e tem tentado sobreviver aos caos que ora se instala. A Universidade Pública, instituição governamental, não foge aos entraves surgidos por tal desestabilização.

Lovisoló (2001), em seu artigo na Gazeta Mercantil, levanta questionamentos sobre o ensino superior brasileiro no que diz respeito ao que vem passando com a crescente demanda por discentes nos quadros das universidades (algo em torno de 60%). O autor pergunta se não se está colocando em risco a qualidade do ensino e democratização significa perda de qualidade.

Segundo ele existem elementos que podem alicerçar suas perguntas e respondê-las. Os dados públicos do exame nacional de cursos de graduação, o “Provão” , a relação

docente/aluno e a qualificação docente são os elementos usados pelo autor para essa fundamentação.

O primeiro se destina a medir as competências dos graduados, a avaliação da oferta, a organização didático-pedagógica e suas instalações físicas especiais. “Assim, gera-se o crédito ou descrédito do cursos e, em caso extremo, seu fechamento, com oportunidade para implementar melhorias. O Estado, então tornou-se um poderoso agente de melhora do ensino superior, apesar das necessidades de aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação” (LOVISOLO, 2001). O ensino público gratuito é protegido dos efeitos da avaliação, mas o ensino particular é bastante atingido, haja vista ocorrer maior procura pelos cursos que obtenham melhor resultado na avaliação. Mas, como afirma Lovisolo, não implica dizer que a qualidade do ensino brasileiro seja boa, já que o crescimento das matrículas pode ter provocado perda de qualidade geral.

O segundo, a relação docente/aluno, pode indicar perda de qualidade se houve um crescimento percentual considerável. Em 1981, ano que autor toma como base, a relação na área pública era de 12,5% para o Brasil. Em 1999, depois da explosão de um crescimento de 81%, passou para 14,2%. Na área privada a relação era de 17,5% e caiu para 16,7%. Diante dessas informações não se pode deduzir perda de qualidade, primeiro por ela ser pequena e segundo porque caiu no ensino particular que concentra 65% dos alunos da graduação.

A participação do docente por titulação (qualificação) é o terceiro fator citado no artigo. Segundo o autor em 1981 27,5% dos docentes eram mestres e doutores no ensino superior brasileiro, 38,8% em 1994 e em 1999 o percentual pulou para 49,3% nas universidades públicas. O aumento não foi menor nas particulares: em 1981, 20,2% de mestres e doutores, em 1994, 25,35% e 1999, 38,9%.

De modo geral, o corpo docente das instituições públicas, estaduais e federais têm maior nível de formação do que os das instituições privadas. No entanto, as últimas dobraram o percentual de mestres e doutores entre os anos de 1981 e 1999, e tiveram aumento um pouco

mais rápido do que as públicas. O crescimento de instituições privadas detona um esforço de qualificação docente, quer esteja forçada pela legislação, quer por intenções de melhoria de ensino e pesquisa” (LOVISOLO, 2001).

Os resultados apresentados não permitem dizer que houve ou não perda de qualidade no ensino superior, pois a regulamentação quanto à qualificação docente colabora apenas para o crescimento do quadro de qualificação docente.

Para o autor, cabe em um próximo artigo definir onde estão sendo formados estes mestres e doutores e de que forma isso se ocorrendo.

Faz-se aqui uma observação quanto a posição do autor – que é Doutor em Antropologia Social e professor da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. As universidades públicas terão o mesmo destino das particulares, já que os melhores cursos serão os mais concorridos e os piores descredenciados. Contudo, vale lembrar que a avaliação, como ele mesmo afirma, além de estimar a competência dos alunos, faz uma análise física de laboratórios, equipamentos e bibliotecas, além do aperfeiçoamento discente. Sabe-se que a universidade pública recebe verbas públicas para melhoria desses itens e, então, como avaliar aquilo em que não se investe? Ou melhor, investe-se de maneira diferenciada, privilegiando as instituições bem-sucedidas no “provão” que recebem os maiores investimentos... E as universidades de periferia, como as da região Norte, nas quais a qualificação docente implica, na maioria das vezes, mudança de cidade? Será que a avaliação de uma universidade pública como esta pode ser igual as que tem Doutorado e Mestrado todo semestre e/ou ano? E por que não é mencionado como perda de qualidade o grande número de professores substitutos contratados, por meio de uma análise curricular, para lecionar por apenas 2 anos? São tantas as questões relativas a qualidade do ensino superior que precisam ser abordadas que não se podem esgotar em um único artigo.

Ao contrário do que Lovisolo (2001) afirma, para o Governo, a avaliação institucional, o “Provão”, tem servido para medir a qualidade do ensino superior oferecido pelas

instituições. Todos os anos vêm a público o resultado da avaliação e a população é informada de que alguns alunos – 160 mil em 2001 – estão em instituições de qualidade duvidosa. É uma das políticas de melhoria do Governo para as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e particulares. Ressaltando que o questionário-pesquisa que acompanhou a última avaliação era tão extenso que cansava o candidato antes mesmo de iniciar a prova.

A formulação e a avaliação de políticas educacionais são atribuições do Ministério da Educação (MEC), conforme determina a Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995 em seu artigo 6º. Para desempenhar estas funções o MEC conta com a colaboração do Conselho Nacional de Educação (CNE). Este conselho é composto de duas câmaras: a de Educação Básica e a de Educação Superior. Esta última, instrumento deste estudo, atua para:

- a) analisar e emitir parecer sobre resultados dos processos de avaliação da educação superior;
- b) oferecer sugestões para a elaboração do Plano Nacional de Educação e acompanhar sua execução, no âmbito de sua atuação;
- c) deliberar sobre as diretrizes curriculares propostas pelo Ministério da Educação e do Desporto, para os cursos de graduação;
- d) deliberar sobre os relatórios encaminhados pelo Ministério da Educação e do desporto sobre o reconhecimento de cursos e habilitações oferecidos por instituições de ensino superior, assim como sobre autorização prévia daqueles oferecidos por instituições não universitárias;
- e) deliberar sobre autorizações, o credenciamento e o credenciamento periódico de instituições de educação superior, inclusive de universidades, com base em relatórios e avaliações apresentados pelo Ministério da Educação e do Desporto;

- f) deliberar sobre os estatutos das universidades e o regimento das demais instituições de educação superior que fazem parte do sistema federal de ensino;
- g) deliberar sobre os relatórios para reconhecimento periódico de cursos de mestrado e doutorado, elaborados pelo Ministérios da Educação e do Desporto, com base na avaliação dos cursos;
- h) analisar questões relativas à aplicação da legislação referente à educação superior;
- i) assessorar o Ministro de Estado da Educação do Desporto nos assuntos relativos à educação superior (PANORAMA SETORIAL, v. 1, 2000a).

Esta Câmara deve trabalhar seguindo as orientações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que dispõe em seu título V, em seu Capítulo IV, sobre a Educação Superior.

A finalidade do ensino superior é:

- I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II – formar diplomados nas nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de formas de comunicação;
- V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição” (PANORAMA SETORIAL, v. 1, 2000a).

Além da finalidade do ensino superior, a LDB, no mesmo capítulo, determina em seus outros artigos todas as diretrizes que devem ser seguidas, destacando-se:

- a) O artigo 44º, em seu inciso II, que dispõe sobre a abrangência dos curso de graduação;
- b) O artigo 46º com seus parágrafos, que dispõe sobre a autorização e reconhecimento de cursos;
- c) O artigo 52º com seus incisos, que dispõe sobre a pluridisciplinaridade das instituições;
- d) O artigo 53º e seus incisos, que dispõe sobre a autonomia universitária;
- e) O artigo 54º e seus incisos, que dispõe sobre as peculiaridades das universidades públicas; e,
- f) O artigos 55º que aqui cita-se em sua íntegra para destaque: “**Caberá à União** assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, **recursos suficientes** para **manutenção e desenvolvimento** das instituições de **educação superior** por elas mantidas” (Panorama Setorial, 2000a).

Uma das normas que tem interferência direta no ensino superior é a obrigatoriedade de que todos os docentes do país tenham nível superior até 2007<sup>3</sup>. Isto provocou um número maior de matrículas nas universidades, pois estes professores entraram através de programas especiais. Além disso a UFAM, entre outras IES públicas, abriu vagas para o Processo Seletivo Contínuo<sup>4</sup>, entre outros processos sazonais que já existiam, como a entrada de grupos étnicos gerando ainda mais matrículas extras.

---

<sup>3</sup> - Panorama Setorial – Ensino Superior. Vol. 1, 2000. p. 19.

<sup>4</sup> - A UFAM atribuiu 40% a mais de vagas para atender a este processo. Exemplo disso é o Curso de Administração que pelo vestibular tem entrada de 160 discentes mais 64 do PSC, perfazendo um total de 224 alunos ingressando anualmente.



Segundo o Panorama Setorial (2000a), em sete estados brasileiros<sup>5</sup> existem programas de formação de professores junto a universidades federais e estaduais financiados pelas prefeituras dos municípios, de modo a atender a esta exigência.

Porém, com os dados de Losilovo (2001) apresentados anteriormente, o crescimento foi pequeno se levar em conta todas as IES do Brasil. Mas se analisar cada instituição se perceberá que existem grandes distorções. Universidades como a UFAM que precisam deslocar professores para qualificação e têm que trabalhar com muitos professores substitutos<sup>6</sup>, possui enorme dificuldade em oferecer um quadro capacitado e ao mesmo tempo completo. Exemplo disso é que a cada ano, só para o curso de Administração, o número de discentes que ingressam em relação ao número de docentes que a instituição tem disponível é extremamente desigual, criando o problema de salas superlotadas, com no mínimo<sup>7</sup> 60 vagas, a fim de atender a demanda.

Desta situação verifica-se que a política nacional igualitária, que está longe de ser o que se propõe, permite cada vez mais desigualdades entre as universidades que estão à margem e as que não estão. Segundo Losilovo (2001), o MEC exige um número mínimo de discentes por docentes sem levar em conta os problemas que ocorrem em qualquer local de trabalho: doenças, mortes, invalidez, viagens de qualificação, indicação para funções de chefias etc.

A política do docente substituto, e sua conseqüente rotatividade, gera algumas situações críticas, quais sejam: traz para a IES pública um grupo de “professores temporários”

---

<sup>5</sup> - Amazonas, Bahia, Pará, Pernambuco, Piauí, Maranhão e Rio Grande do Norte.

<sup>6</sup> - professores substitutos são contratados para o lugar de outro professor, caso haja necessidade. Existem muitas incertezas sobre suas contratações, sendo as principais: só podem lecionar por 2 anos consecutivos, com 2 anos de interstício se quiserem voltar à instituição, e são contratados apenas pelos seus títulos. Tudo isso se relaciona com a qualidade.

<sup>7</sup> o curso possui 4 primeiros períodos divididos em horários matutinos e noturnos. Pelo número de discente que entram na instituição a cada ano (ver nota 3), essas turmas tem 224 vagas preenchidas por matrícula automática e as demais (16 vagas) são disputadas por todos os desperiodizados da instituição.

que, por terem um vínculo de apenas dois anos com a instituição<sup>8</sup>, acabam por encontrar outras IES particulares que os aceitam permanentemente, deixando cada vez menos opções para a seleção. Dessa forma, os docentes substitutos que mais recentemente se inscreveram no curso de Administração foram os graduados dos últimos anos que não conseguiram emprego em outro lugar; nos últimos concursos houve apenas um candidato; a cada troca de substituto, tem que se ensinar todos os nuances da vida acadêmica ao novo contratado, tais como preencher os documentos que os docentes utilizam, os caminhos normais que se deve seguir para conseguir livros e conteúdos programáticos, orientar a não oferecer respostas erradas e sem bases legais (fato comum no curso de Administração). Enfim, grande desperdício de tempo e material.

Enquanto os dirigentes da Educação Nacional não avaliarem que cada região tem suas peculiaridades e que necessita ter políticas diferenciadas quanto a sua atuação junto à sociedade que a acolheu, o quadro da qualidade na educação superior brasileira não se alterará muito, mas os conceitos das universidades públicas no provão sim, e para baixo. Como base para esta afirmativa tomam-se os dados apresentados pelo Inep<sup>9</sup>, nos quais, a região Norte possui apenas 35,25% dos docentes com titulação de mestrado/doutorado e segundo o Panorama Setorial (2000a) é o menor índice encontrado no país.

A legislação brasileira sobre educação é muito vasta e dispõe sobre tantos assuntos quantas são as questões envolvidas em debates pelo Brasil afora. Exemplos disso são as que dispõem sobre as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (9.790, de 23 de março de 1999), sobre o valor das anuidades escolares (Lei 9.870, de 23 de novembro de 1999), sobre estágios em ensino superior, ensino profissionalizante de 2º grau e supletivo (Lei 6.494, de 07 de dezembro de 1977 e o Decreto nº 87.497, de 18 de agosto de 1982), sobre o

---

<sup>8</sup> O vínculo é de serviço prestado por 2 anos e o docente só poderá ministrar aulas em IES pública novamente após 2 anos de interstício. (Esse dado está repetido na nota de rodapé 6)

<sup>9</sup> Panorama Setorial: Análise Setorial Ensino Superior, 2001a, Vol. III p. 85

processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior ( Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e o Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996).

Existem, ainda, decretos, resoluções e portarias que dispõem sobre todas as atividades do ensino superior , destacando-se nesse estudo:

- a) o decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, que dispõe sobre as atividades das mantenedoras de instituições de ensino superior;
- b) o decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre os cursos superiores à distância;
- c) a portaria nº 637, de 13 de maio de 1997, dispõe sobre o credenciamento das instituições de ensino superior;
- d) as portarias 639 e 640 de 13 de maio de 1997, que dispõem sobre credenciamentos de centros universitários e faculdades, institutos superiores ou escolas superior;
- e) a portaria nº 860 de 27 de maio de 1999, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior;
- f) a resolução nº 1, de 27 de janeiro de 1999, que dispõe sobre os cursos sequenciais de educação superior;

Diante de toda legislação existente, a Câmara de Educação Superior (CES) emite pareceres que dispõem sobre variados assuntos pertinentes a educação superior.

Todas essas leis são fundamentais para se entender como o Estado trata a educação superior no Brasil. Muitas delas surgem e desaparecem em pouco tempo por sua aplicação desvirtuada da idéia original.

Esta é a forma adotada pelo Estado para conduzir a educação superior no Brasil. Por essas leis são definidas as linhas que devem ser seguidas. Apesar disso, algumas medidas são tomadas sem avaliar as conseqüências que possam trazer à educação. No entanto, cabe às

instituições, públicas e particulares, tomarem posição quanto às decisões que a política nacional impõe.

As fontes de recursos destinadas ao custeio da IES públicas ou IFES<sup>10</sup> são três: recursos oriundos do tesouro nacional, recursos próprios e recursos provenientes de convênios.

Os recursos do tesouro são distribuídos separando-se o pagamento de pessoal, manutenção e investimento. O valor monetário estipulado para cada um destes fins não pode ser intercambiado. Segundo os dados apresentados no Panorama Setorial (2000a), as IFES, entre 1994 e 1998 tiveram um investimento para custeio entre 5 e 6%, contra os 38,5% que eram destinados em 1973. isto quer dizer que 95 a 96% dos recursos destinados às IFES são gastos com salários.

Ao final de cada exercício, se a IFES não tiver utilizado todo o dinheiro que lhe tiver sido destinado, os recursos são devolvidos ao MEC para serem utilizados em outros custeios e capital (OCC), mesmo que seja verba antecipada de convênios que a Instituição faça para o exercício que se inicia. Afora isso, o orçamento no Brasil depende da disponibilidade financeira da União, o que significa que nem sempre o que foi autorizado chega às IFES.

Nada é mais triste do que identificar universidades públicas que não tem condições de pagar suas contas, haja vista o pequeno orçamento que lhes é designado, e verificar que no Brasil se criam Leis (artigo 55º da Lei de Diretrizes e Bases) que não serão cumpridas. A UFAM é uma dessas universidades. De um contato com o Pró-Reitor Administrativo recebeu-se a informação de que o orçamento não é suficiente sequer para pagar as contas de luz e telefone e que a própria universidade tem que buscar opções ou parcerias para quitar seus débitos com as prestadoras. Os dados de 1998 não diferem muito dos de 2001, já que naquele ano as IFES receberam apenas 43% do orçamento aprovado.

---

<sup>10</sup> - IFES – Instituição Federal de Ensino Superior.

Os recursos para o funcionamento da educação superior pública estão garantidos pela emenda Calmon (Panorama Setorial, 2000a) que destina ao Governo Federal 18% da arrecadação de impostos não-vinculados para que se aplique em educação. Os 75% desse total destinam-se ao ensino superior público federal. As percentagens restantes se destinam aos demais níveis de ensino. Este montante significativo para as IFES se dá porque os estados e municípios têm obrigatoriedade constitucional de destinar 25% de sua arrecadação apenas para os ensinos fundamental e médio.

Da parte do governo, é importante a garantia de destinação destes 75% para as universidades públicas; da parte das universidades, é necessário o compromisso com a transparência, com a racionalização de gastos, com a modernização constante do sistema de ensino, com a ampliação do número de alunos e com a garantia de melhoria permanente da qualidade acadêmica” (PANORAMA SETORIAL, 2000a).

Cada IFES recebe seus recursos do MEC, por meio de uma matriz que combina uma série de indicadores: número de alunos, funcionários, professores, titulação de professores e produção de teses. A partir disso, é elaborada uma proposta orçamentária a ser encaminhada ao Congresso Nacional a fim de ser votada. Após aprovação, o MEC reparte o orçamento em três componentes: necessidades<sup>11</sup>, desempenho<sup>12</sup> e histórica<sup>13</sup>.

Nas instituições particulares os investimentos vêm da mensalidade cobrada ao discente que nelas ingressam, de financiamentos públicos, créditos educativos e de contratos com empresas. O pagamento das mensalidades entra diretamente para instituição em contrapartida aos serviços educacionais oferecidos. Os financiamentos públicos são injetados pelo BNDES, no qual as IES podem obter crédito através de projetos de investimento que visem a ampliação e modernização de instalações de equipamentos, mediante existência de imóvel a ser alienado e fluxo regular de receitas auferidas por prestação de serviços. O Programa de Crédito Educativo consiste em concessão de linhas de crédito aos discentes carentes que

---

<sup>11</sup> - corresponde a grandeza dos recursos necessários à instituição, para manter suas necessidades institucionais, sem alterar seu nível de qualidade.

<sup>12</sup> - procura aferir a qualidade, produtividade e eficiência da IFES.

<sup>13</sup> - representação média das dotações dos últimos 5 anos.

queiram cursar sua primeira graduação em IES particulares. E, os contratos com empresas ocorrem segundo as regras da comercialização, não tendo nenhum entrave legal.

Estes investimentos em IES particulares têm crescido a cada ano e a tendência é aumentar, já que estas instituições possuem a maior parte dos universitários do país.

## METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização e Perguntas de Pesquisa

A pesquisa será metodológica porque objetiva apresentar um estudo da Teoria Sistêmica, caracterizá-la e descobrir se a sala de aula da Universidade do Amazonas pode ter sua estrutura sob seu prisma.

Terá caráter descritivo ao apresentar como as salas de aulas são entendidas em cada curso da UFAM, em todas as suas fases e operações.

Será exploratória, já que na administração não se tem conhecimento do estudo da sala de aula sob a Teoria Sistêmica.

Será, por fim, aplicada, no momento em que, estudado o problema, a instituição o utilize para enxergar suas diferenças de sala de aula e entenda cada uma delas através do modelo sistêmico.

Na fundamentação deste estudo procurou-se esboçar os pontos considerados importantes para um entendimento da sala de aula sob a teoria de Sistemas.

Diante da consideração e com objetivo de responder ao problema de pesquisa, este estudo propõe as seguintes questões:

- a) Por que o docente tem que se preocupar em criar sua estrutura de sala de aula?
- b) Existem semelhanças entre as salas de aula da UFAM?
- c) Existem diferenças entre as salas de aula da UFAM?
- d) Qual teoria orienta a estruturação da sala de aula na UFAM?
- e) Existem regulamentos externos a UFAM. sobre a sala de aula?

- f) Existem regulamentos internos da instituição sobre a sala de aula?
- g) Pode-se definir um modelo sistêmico para a sala de aula?

### 3.2 Definição de Termos

Cultura organizacional – “Combinação dos principais elementos constitutivos da empresa (filosofias, valores, processos, usos, costumes e comportamentos, formais ou informais)” (Medeiros Filho, 1992) compartilhados por grupo e que sejam válidos na resolução de seus problemas internos à organização.

Servidor / Funcionário – “Toda e qualquer pessoa física admitida na UFAM sob a égide do regime estatutário, para o desempenho de atribuições estabelecidas pelo cargo da qual é titular, podendo ser do quadro de pessoal permanente da instituição, ou ainda, ocupante de cargo de direção ou comissionado” (Costa, 1999).

Sistemas - qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados.

Sistema aberto – sistemas que permitem o relacionamento com o meio, interferindo e reagindo as alterações externas e internas a que é submetido.

Sistema fechado – sistema que não interage com o meio. Somente o que ocorre dentro da unidade pode influenciar em seu funcionamento.

Organização – qualquer entidade jurídica que promova em seu espaço trocas entre sistemas.

Sala de aula – local ou espaço onde ocorre a relação ensino-aprendizagem entre professor e aluno.

Chefia – cargo exercido por um professor de cada Departamento, com função administrativa na Universidade Federal do Amazonas.



Coordenação – Cargo de professor, com função acadêmica, dentro das atividades do Colegiado de seu curso.

### 3.3 Delimitação do Estudo

Entre os inúmeros instrumentos técnicos de informação dos cursos que possam revelar o grau de eficiência da UFAM, o estudo estará circunscrito às salas de aula dos cursos de graduação. Diante disso, será dada ênfase aos vários instrumentos técnicos de informação de apoio institucional para este segmento.

A limitação maior deste estudo se dá porque verificará a sala de aula somente sob a visão da Teoria Sistêmica que, apesar de sua significância, não pode ser a única forma de observar o instrumento pesquisado.

### 3.4 Coleta de e Análise de Dados

Serão feitos: pesquisa bibliográfica em livros, jornais, revistas de bibliotecas das universidades públicas e particulares; coleta de dados documentais, tais como regulamentos internos, circulares, pareceres, relatórios entre outros, junto às Coordenações de Curso da UFAM; e pesquisa de campo junto aos Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento, utilizando questionários e entrevistas semi-estruturadas.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é a parte polêmica deste estudo. Ela está circunscrita às entrevistas feitas com os Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento. Delas surgem opiniões a respeito do que se define, neste estudo, sobre a sala de aula da Universidade Federal do Amazonas.

### 4.1 Aplicação

A sala de aula é um local onde tem-se um relacionamento entre quem educa e quem é educado. Ela tem suas variações determinadas pelas culturas existentes em cada país ou até pela singularidade de cada região de uma nação.

Muitos são os estudiosos que idealizam a sala de aula. Um deles, Paulo Freire, remete-nos a reflexões sobre o processo da sala de aula, reconhecendo que nossa educação ainda é bancária, isto é, o professor traz todas as informações e os alunos as recebem como meros espectadores. Apesar disso, este estudo pretendeu levantar apenas o estudo sistêmico da sala de aula, sem adentrar nas questões filosóficas e pedagógicas que envolvem a questão.

Foram aplicados questionários (anexo A) com os 74 Chefes e Coordenadores da Universidade Federal do Amazonas, a fim de conhecer a sala de aula, receber a opinião quanto a sua estruturação e sugerir um modelo a ser divulgado entre os professores.

Dos 74 Chefes e Coordenadores procurados, cinco não quiseram preencher o questionário, dois estavam de férias – e não havia quem os pudesse representar no momento – e um estava doente.

A pesquisa de campo foi aplicada em toda a UFAM. Distribuíram-se 74 questionários e 66 foram devolvidos. Desses, dezesseis resultaram da aplicação nas Faculdades do centro da cidade e os demais no Campus Universitário.

Os questionários foram entregues aos chefes e coordenadores e lidos por eles. Se no momento houvesse dúvidas, estas eram tiradas. Alguns dos chefes (seis) responderam no momento da entrega. Caso não houvesse dúvida nem resposta imediata, retornava-se ao local dois dias depois para receber os questionários respondidos. Mas, em alguns casos, este prazo foi prorrogado por as chefias não terem conseguido tempo para responder, provocando um tempo de espera de até 20 dias para recebimento de respostas.

A pesquisa foi muito demorada por de ter ocorrido em período greve e recesso natalino.

A dificuldade, receio e resistência quanto à pesquisa, por parte dos professores, em geral, foi grande. O único curso que não apresentou resistência foi o de Educação Artística.

Mas, apesar das dificuldades, o resultado poderá ser utilizado por todos que desejem entender a sala de aula da Universidade Federal do Amazonas e aplicar um modelo sistêmico.

## 4.2 Resultados

Os resultados surgiram da aplicação dos questionários. Todos foram analisados com ajuda do software STAT, versão 98. O grau de confiança utilizado foi de 95%. Espera-se que com a apresentação das respostas encontradas, os envolvidos no processo conheçam melhor

os instrumentos de sala de aula que consigam entendê-los sistematicamente para diminuir ou minimizar as disfunções existentes.

Este estudo, por mais eficiente que seja, não deverá esgotar o assunto e talvez nem consiga fazer com que as atitudes ou instrumentos mudem, já que estes dependem de forças políticas e públicas funcionais. Porém, servirá de diretriz no momento da mudança e de se pensar que nada é fixo, mas um grande processo dinâmico, do qual todos fazemos parte.

A pesquisa com os docentes resultou nos seguintes dados:

- a) **Perfil:** a média de idade dos respondentes é de 42 anos, sendo a idade mínima de 31 e a máxima de 54; a média de renda individual entre os respondentes é de R\$ 2.936,36, sendo a renda mínima de R\$ 2.000, 00 e máxima de R\$ 5.800,00; 66,67% dos respondentes são do sexo masculino e os demais são do sexo feminino; 42,67% dos respondentes trabalham de 4 a 10 anos na Universidade Federal do Amazonas, os demais, 57,33%, têm mais de 10 anos, sendo o tempo mínimo 4 anos e o máximo 25 anos; a titulação dos respondentes é de 69,70% de mestres, 18,19% doutores, 6, 06% de especialistas e 6,06% de graduados; e, 62, 12% são professores assistentes, 25,76% são adjuntos e 12,12% auxiliares.
- b) Quanto a autonomia da sala de aula, verificou-se que 66,56% dos respondentes concorda que, atualmente, ela é de autonomia do professor e 80,29% acredita que deva continuar assim;
- c) Na opinião de que o Exame Nacional de Cursos, o “provão”, vem auxiliando na melhoria da qualidade dos recursos aplicados na sala de aula, a maioria, 40,91%, não sabe informar, 33,33% discorda e 25,76% concorda pouco;
- d) A avaliação Institucional feita pela Universidade Federal do Amazonas foi um dos parâmetros mais questionados, pois dos respondentes, 68,17% discorda que ela, da

- forma como está sendo aplicada, esteja sendo eficiente como feedback, 25,57% não conhece seu retorno e os demais 6,26% concorda pouco que ela tem dado retorno;
- e) O professor estar atualizado é um fator que deixou indecisas as chefias, pois boa parte, 32,25% acredita que isto não ocorre, 21,12% não sabe, perfazendo um total de 53,37% de respostas, e 43,63% concorda pouco com a existência de atualização;
- f) 42,54% dos respondentes acredita que os alunos participam pouco da sala de aula e os demais ou não sabem informar (19,70%) ou não concordam que haja participação discente (37,76%);
- g) Os recursos materiais disponíveis são o que mais fazem falta para a composição da sala de aula, segundo os entrevistados, pois 87,98% discordam que eles sejam suficientes e os demais 12,02% concordam pouco;
- h) 86,36% dos respondentes acredita que a biblioteca está desatualizada em seus volumes, os demais ou não sabem opinar (6,06%) ou acham que está atualizadíssimo, (7,58%);
- i) 59,08% dos respondentes afirmam que o professor utiliza os livros da biblioteca, 13,63% não sabe dizer e os demais 27,29% acreditam que o professor não utiliza os livros da biblioteca;
- j) dos respondentes, 74,23% acreditam que o aluno é orientado a utilizar os livros da biblioteca, 6,07% não sabem informar e 19,70% não concordam que isto ocorra;
- k) quanto a discutir o melhoramento das atividades docentes entre si, 53,02% afirmam que não ocorre, 27,29% não sabem responder e 19,69% acreditam um pouco que isso ocorra;
- l) 46,96% dos respondentes não concordam que os novos professores recebem orientação de como proceder em sala de aula, 40,83% concorda que eles recebem informação e 12,21% não sabe se isto ocorre;

- m) 60,71% diz que o departamento não utiliza métodos científicos para orientar as atividades em sala de aula, 25,66% acredita que sim e 13,63% não sabe responder;
- n) quando a pergunta se remete a orientação do professor para melhora de seu desempenho em sala de aula, o percentual de 53,02% é para os que não concordam que a situação ocorra, 33,03% ficou sem saber o que responder e 13,95% concorda pouco com a afirmativa;
- o) 54,65% não sabe dizer se existe compromisso com a sala de aula em seu departamento, 39,40% acredita que não haja comprometimento e 5,95% acredita que sim;
- p) a sala de aula ser de autonomia do professor permitiu respostas que concordam em 80,29% com a afirmativa, 12,03% que discorda e 7,68% que não sabe responder;
- q) as respostas concordantes com a afirmativa de que todo professor novato deve saber ministrar aula foram de 86,35%, 7,57% não souberam responder e 6,08% discordou;
- r) 72,69% concorda que não existem equipamentos suficientes para se ter uma sala de aula adequada as necessidades, 19,69% não soube responder e 7,62% discorda da afirmativa;
- s) 66,76% concorda que o plano de ensino é entregue no departamento, 18,04% não concorda que os professores entreguem os planos de ensino e 15,20% não sabe informar;
- t) 60,59% não concorda que haja orientação didática aos professores, 33,43% não sabe dizer e 5,98% concorda que ocorra;
- u) 45,51% concorda que as avaliações, feita com os alunos, obedece a padrões estipulados pela universidade, 34,85% não sabe responder e 19,64% discorda;
- v) quanto à assiduidade, 67,73% respondeu que ela ocorre entre 80 e 90%, 19,35% que ela ocorre entre 77% a 70%, 6,47% que é de 25% e 6,45% que é de 100%;

w) quanto ao número de substitutos existentes nos departamentos, o número mínimo foi zero e o máximo 11. A média de substitutos nos departamento é de 6 e a mediana 6 . Quanto a professores efetivos, a média é de 13 professores, a mediana de 12, o número mínimo é de 6 e o máximo de 21;

Foi, ainda, solicitado dos respondentes que formulassem opinião quanto a estruturar sistematicamente a sala de aula e o que se obteve de repostas foi:

- a) 37,74% sugeriu que ela poderia ser mais interativa e a sistematização poderia contribuir para um melhor conhecimento deste espaço;
- b) 37,65% sugeriu que a melhora se daria por incluir nesta estruturação apenas os equipamentos de apoio que faltavam, isto é, a constituição de um *layout*;
- c) 15,09% sugeriu que sistematizar não adiantaria se não houvesse um controle da lotação da sala de aula; e,
- d) 9,52% sugeriu que para se estruturar a sala de aula fosse montado um núcleo pedagógico de apoio ao ensino.

Por fim, foi solicitado aos respondentes que fizessem um desenho da sala de aula de seu departamento e informassem quais dos elementos citados no questionário (anexo A, questão 33) estavam inclusos no processo.

Grande parte dos respondentes, 43,10%, informou que sua sala de aula é completa de todos os elementos citados, 34,48% deles informou que faltam apenas os elementos de informação geral e departamental, 15,51% diz ter só as instalações físicas e 6,91% instalações físicas e recursos materiais. Todos os respondentes tentaram, de alguma forma mostrar a interdisciplinariade da sala de aula através dos desenhos, porém, o que se percebeu é que a sala tradicional permanece.

### 4.3 Descrição do Processo Sala de Aula da Universidade Federal do Amazonas

Diante da pesquisa realizada, verificou-se que as salas de aula apresentam a forma tradicional em suas várias estruturas pelos cursos da UFAM. Nesse sentido, elabora-se o sistema sala de aula por seus *inputs*, *outputs*, *feedbacks* e entropias existentes. Os elementos componentes são: os alunos, informações departamental, bibliográfica e geral, pesquisa, equipamentos e *softwares* (computador, projetor multimídia, retroprojetor, tvs, vídeos), professor, recursos materiais (transparências, papel de prova, giz, pincel), instalações (quadro, espaço físico, laboratórios) e provão.

**Alunos** – Os alunos são selecionados para estudar qualquer disciplina através do sistema computadorizado de matrículas da Universidade Federal do Amazonas. Precisam saber ler, escrever e interpretar as informações que lhes serão repassadas ao longo do processo, bem como ter noções anteriores, exigidas para cada disciplina, conforme regras estabelecidas em seus currículos escolares.

**Informações** – departamental - para que os *alunos* e o *professor* possam ingressar na sala de aula são necessárias informações de horários, carga horária, dias de aula e número da sala; bibliográficas - o *professor* necessita conhecer o programa da disciplina e obter orientações do departamento. Apesar disso, é comum encontrar alunos que não têm seus nomes nas folhas de freqüência – provavelmente por terem feito matrícula fora do prazo – o professor ter sua carga horária aumentada, o número da sala estar errada, o tempo de aula para ministrar um assunto amplo ser curto, entre outras informações que podem chegar truncadas ou não chegar. Por isso o departamento precisa melhorar seu sistema para não confundir ou alterar o processo.



**Pesquisa** – O *professor* precisa reunir elementos, anteriormente pesquisados, sobre as bibliografias adotadas, documentos importantes encontrados, locais que possam ser visitados, dados que durante o processo venham a contribuir para um melhor aprendizado e, o *aluno*, também precisará pesquisar durante todo o processo para seus trabalhos e provas. O que também pode ocorrer, e que precisará ser evitado por ambos os agentes citados no processo: *professor e aluno*, é não encontrar, durante a pesquisa, material sobre o assunto, confundir os assuntos ou, simplesmente, não pesquisar.

**Professor** – é agente de transformação que também passa, a cada aula ministrada, por uma transformação. Traz todas as informações pesquisadas e fomenta a discussão. Para ele trabalhar são necessários materiais e instalações mínimas.

**Materiais** – constitui-se do giz ou pincel, dependendo do quadro que há na sala, retroprojektor e transparências, computador para digitação das aulas e provas, e papel para repassar o material digitado. Complementam estes materiais as cópias de artigos que possam a influenciar no contexto ambiental e possam melhorar o entendimento do assunto.

**Instalações** – a sala de aula com seu quadro negro, condicionador de ar, ventiladores, carteiras, mesas e iluminação, apropriados para o uso dos *alunos e professores*.

**Alunos Transformados** – Aqui, os alunos já assistiram a todas as aulas e fizeram todas as avaliações pertinentes à disciplina. Eles já poderão discorrer sobre o assunto com maior propriedade. Ocorre, porém, que alguns passaram porque *colaram*, decoraram o assunto, a

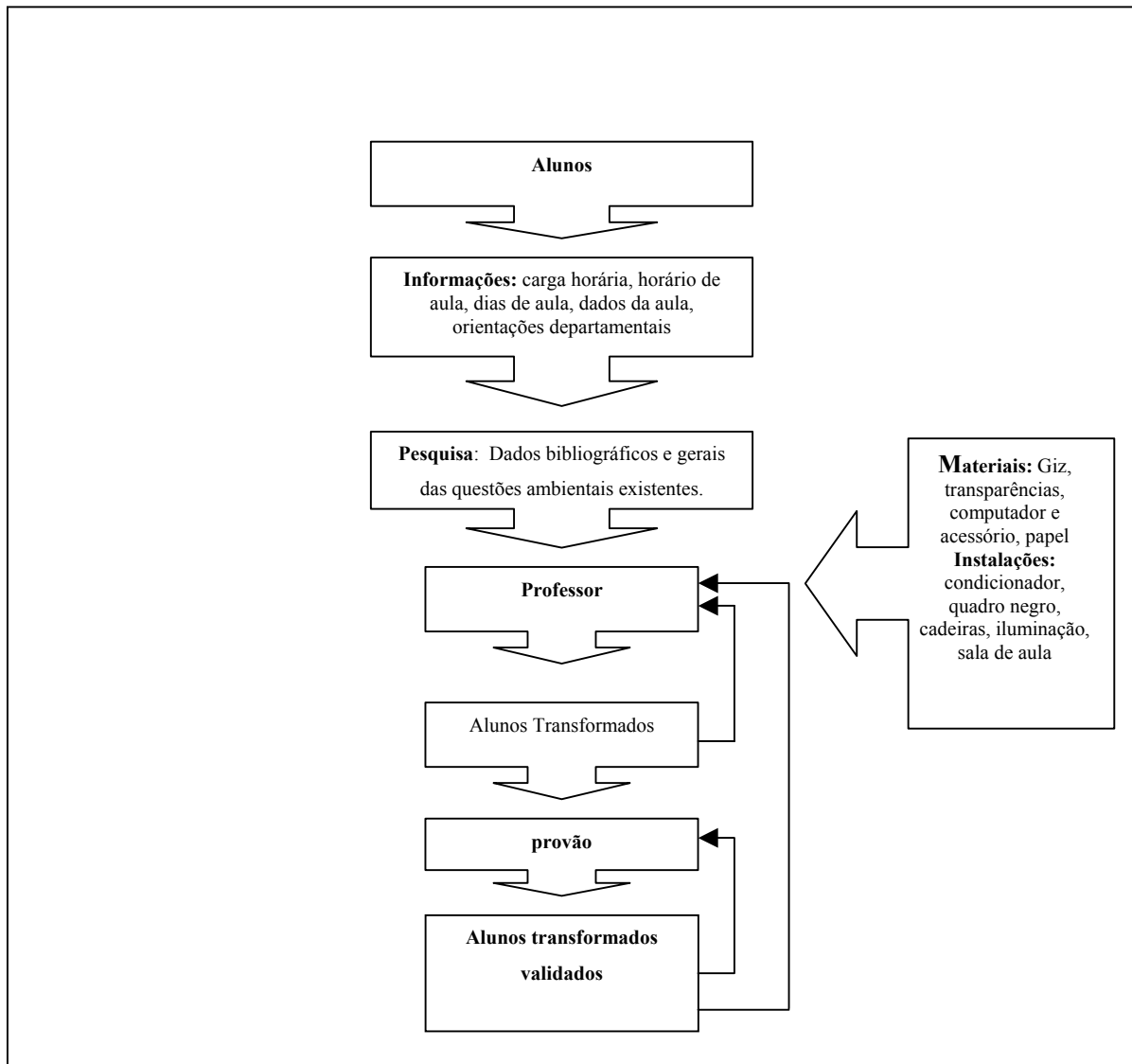
avaliação foi falha. Outros não passaram e cursarão novamente a disciplina. Enfim, apresentaram desempenho satisfatório ou não.

**Avaliação (feedback institucional)** – questionário (apêndice 1), contendo perguntas quanto ao desempenho do professor em sala de aula, entregue ao aluno no final do processo. Segundo informações departamentais, influencia na pontuação da GED. Mas nenhum dos professores recebeu, até o momento, um retorno dessas avaliações. A maioria não acredita que esteja servindo para algum fim, como se observa na pesquisa, letra “d”, do subtítulo 4.2.

**Provão (feedback governamental)** – prova que avalia o grau de aprendizado dos alunos de Instituições de Nível Superior brasileiras. Os *alunos* serão avaliados e terão seu diploma validados. Eles precisarão comprovar o aprendizado durante o curso. Todavia esta avaliação pode não estar sendo elaborada de acordo com as características da região, do tipo de ensino que tiveram. Ela pode ser um padrão e tentar igualar a todos, utilizando-se de parâmetros ideais, sem levar em conta as características e recursos existentes nas Universidades.

**Alunos Transformados Validados** – Output do processo. Aqui os alunos já passaram pelo provão e estão aptos a exercer a profissão. Mas podem entrar no mercado e cometer falhas imperdoáveis, o que caracterizará falha nas avaliações de sala de aula e no provão. Todas as informações das avaliações em sala e do provão devem ser analisadas pelo professor, para que possa melhorar seus métodos, descobrir onde falhou e ampliar as discussões. Os elaboradores do provão também devem avaliar o nivelamento dos alunos e analisar se eles estão recebendo uma avaliação correta, diante dos fatos evidenciados.

A figura 4.1, representa o processo sala de aula da Universidade Federal do Amazonas, segundo o que se observou na pesquisa.



**Figura 4.1 Sistema Sala de Aula da Universidade Federal do Amazonas**

#### 4.4 Hierarquia e encadeamento das operações do processo sala de aula

Para um melhor entendimento deste sistema (figura 4.1) faz-se necessário saber sua hierarquia e seu encadeamento. A hierarquia apresenta a importância que cada elemento tem no atual sistema e o encadeamento a seqüência em que ocorrem. Tem-se, assim:

#### 4.4.1 Operações de Hierarquia

1. Aula
2. Informações do Departamento (horário, disciplina, n.º de alunos, entre outras)
3. Alunos
4. Contatos com terceiros para melhoria das aulas

#### 4.4.2 Operações de Encadeamento

1. Informação da carga horária e do número de disciplinas e qual sala de aula será utilizada
2. Procura dos recursos bibliográficos
3. Formulação da aula através da utilização de materiais: computador, papéis, transparências etc.
4. Recebimento da folha de frequência com o número de alunos
5. Ligar os instrumentos que utilizam energia na sala
6. Aula
7. Troca de informações com os alunos (discussões e avaliações)
8. Desligar instrumentos que utilizam energia na sala
9. Avaliação Institucional
10. Recebimento anual da avaliação do MEC (Provão).

#### 4.5 A Teoria e o Sistema na Sala de Aula

O presente estudo pretendeu levantar os aspectos técnicos da sala de aula dos cursos de graduação, segundo a visão dos Chefes e Coordenadores de Curso, conhecê-los, analisá-los com bases teóricas. Além disso, procurou-se extrair um modelo sistêmico – figura 4.1 – que pudesse servir de ferramenta auxiliar aos professores na sala de aula, sem ferir a autonomia

existente (na pesquisa efetuada no subtítulo 4.2, letra b, 66,56% concorda que ela seja do professor e na letra p, 80,29% concorda que ela deva continuar sendo).

Segundo Chiavenato (1993) a Teoria de Sistemas “afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados” pois, sua compreensão se dá quando é estudado globalmente, envolvendo todos seus subsistemas. Este estudo pretendeu mostrar que a sala de aula é um sistema e que tem os princípios que o fundamentam. Conforme já afirmado anteriormente no subtítulo 2.2, 2.4 e 2.5, ela pode ser entendida como sistema se contiver as três premissas básicas que, de acordo com Chiavenato (1993), fundamentam um sistema: a) *os sistemas existem dentro de sistemas* – a sala de aula faz parte do sistema Departamento de Administração, que faz parte da Faculdade de Estudos Sociais, que faz parte da Universidade Federal do Amazonas; b) *os sistemas são abertos* – a sala de aula recebe e descarrega informações, recebe materiais e descarrega alunos transformados em outros sistemas: sociedade, departamentos, serviços, entre outros; e c) *as funções de um sistema dependem de sua estrutura* – a sala de aula ocorre de uma forma que se não tiver a estrutura material (instalações, alunos, professor e todo aparato informação) anterior, ela não ocorre. Assim, pode-se considerar a sala de aula como um sistema aberto (figura 2.2).

Contudo, o conceito de sistema leva a sala de aula a dois conceitos decorrentes: o de propósito e o de globalismo, constantes no subtítulo 2.3 deste estudo, que permitem entender que a sala de aula não existe por existir, mas tem um objetivo que é formar ou transformar alunos e/ou professor em especialistas naquele assunto ou, ainda, orientá-los a seguir um objetivo maior que é a conclusão de seu curso para poder ingressar no mercado de trabalho, o que exige de cada indivíduo a melhor qualificação possível.

Mas a análise do sistema sala de aula é maior do que olhar suas partes ou o seu todo, como prevê a Teoria de Sistemas. Há necessidade de uma visualização mais profunda que

envolve planejamento, direcionamento, recursos materiais, instalações, qualificações, autocontrole, como abordado no subtítulo 2.4 e, principalmente, estudos constantes das mudanças ambientais que circulam a cultura da Universidade (subtítulo 2.6). Há necessidade de se saber o que o mercado pensa do profissional que sai das salas de aula, de conhecer o público de alunos, de aprendizado constante, de melhorar estruturalmente a sala de aula, em síntese, há muitas necessidades, por isso o sistema precisa ser repensado.

Mesmo sendo a sala de aula um sistema caracterizado por premissas básicas, não tem sido muito eficiente para melhorar as notas dos alunos quando enfrentam o provão (segundo a pesquisa do subtítulo 4.2, letra c, 40.91% dos chefes e coordenadores de curso não sabem se este tipo de avaliação melhora a qualidade da sala de aula) ou quando tentam concursos ou, ainda, quando procuram ingressar nas empresas privadas, afinal, como diz Cury (1993) cada organização o cria de sua forma. O que permite verificar que, mesmo sendo um sistema, sua eficácia depende de outros fatores. Assim, o sistema que deveria levar os alunos ao alcance dos objetivos não tem feito isso, pois em educação o que importa não é o aluno ir buscar, pesquisar, interagir com os diversos ambientes que existem, mas sim aprender, assimilar aquilo que é transmitido por um professor. A pesquisa do subtítulo 4.2, letra q, recebe confirmação de que 86,35% dos chefes e coordenadores de curso acreditam que todo docente novato deva saber ministrar aula e, diante disso, grande parte deles não recebem orientação para tal (subtítulo 4.2, letra l).

O atual sistema de sala de aula da Universidade Federal do Amazonas tem o professor como principal elemento, como se verifica na figura 4.1, o qual tem que buscar os elementos de informação e materiais para poder acontecer a aula e “depositar” estas informações nas mentes dos alunos. A pesquisa do subtítulo 4.2, nos mostra: letra t - grande parte dos professores não recebe orientação didática; letra k - são poucos os que discutem as atividades de sala de aula; letra f - o aluno pouco interage com o professor em sala de aula; letra e - a

atualização do professor para ministrar aula é algo duvidoso; letra h - a biblioteca está desatualizada; poucos acreditam que há compromisso do docente com a sala de aula. Como situar aquilo que não está dando certo?

Paulo Freire (1992), critica muito o modo como a sala de aula é vista pelo sistema educacional brasileiro. Este sistema, como se verifica no subtítulo 2.7, tem finalidades, diretrizes e muitas Leis, que muitas vezes não são aplicadas e que muito menos aferem a qualidade básica educacional. Para o autor, a educação brasileira não passa de uma “educação bancária”, afinal como já foi dito no parágrafo anterior, a sala de aula que nossos alunos conhecem até hoje é a em que o professor é o grande mentor de tudo e os alunos meros receptores das informações (letra s - o plano de ensino entregue, de acordo com um conteúdo previamente elaborado, não pode ser mudado). Mas, para ele “o homem é um ser praxis. Mais ainda: o homem é *praxis* e, porque assim o é, não pode se reduzir a um mero espectador da realidade, nem tão pouco a uma mera incidência da ação condutora de outros homens que os transformarão em << coisas >>” (Freire, 1992).

Compreende-se, então, em um ciclo de atividades que não está produzindo os resultados esperados pela universidade, que é o de “pesquisa e de estudos em todos os campos do conhecimento puro e aplicado” (UNIVERSIDADE DO AMAZONAS, 1997).

Paulo Freire (1992) nos diz que o homem é um ser de busca permanente e se percebe incompleto quando interage com esta educação bloqueadora. Ele precisa transformar o mundo e quando é submetido a condições que o transforma em objeto, ele acaba sacrificando sua vocação fundamental: a de ser o sujeito transformador. Lembrando que o cenário mundial mudou muito nestes últimos anos e, como vemos na figura 2.4, existem novos paradigmas, exigindo novas atitudes.

O conhecimento científico (60,71% afirma que os professores não utilizam métodos científicos para auxiliar na sala de aula: letra m do subtítulo 4.2) fica, então, prejudicado pela

cultura da “educação bancária” que é difícil de ser desarraigada das pessoas, pois os alunos estão acostumados a que o professor transmita “tudo” que faz parte da disciplina, sem questionar, e os professores, por sua vez, em repassar apenas o que compreenderam e da forma como compreenderam. Isso estimula o hábito de criar o conteúdo de uma disciplina e perpetuá-lo, pois não são inseridas novas informações.

Para melhorar este sistema, foram utilizados os participantes diretos do processo: professor e alunos. Primeiramente foram definidas suas competências técnicas, subjetivas e sociais, num segundo momento, foi sugerido um programa de desenvolvimento e, por fim, esquematizado o novo sistema sala de aula.

As competências serão entendidas conforme o que se define a seguir:

Técnicas – práticas que precisam ser apreendidas pelos participantes do processo.

Subjetivas – componentes intrínsecos dos participantes do processo.

Sociais – componentes que permitem aos participantes do processo se integrarem ao convívio social.

Assim, o educador e o educando passam a ser vistos como um misto de educador–educando e educando–educador. Uma visão que Paulo Freire (1992) chama de humanista, na qual:

- 1) ninguém educa ninguém;
- 2) que ninguém tampouco se educa sozinho;
- 3) que os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.

#### 4.6 Professores e Alunos

Para o professor as principais competências são:



**Técnicas** – Conhecimentos de: *pedagogia* para montagem e aplicação das aulas; *didática* para ministrar aulas; da *matéria* a que se refere a disciplina, para repassá-la da melhor maneira possível; *psicologia* para entender certas atitudes dos alunos e poder encaminhar o processo de acordo com as diretrizes das aulas; *lógica* para não fugir do assunto e cadenciá-lo; *matemática* para cálculos de notas, entre outros; *administração*, utilizando principalmente o planejamento e controle; *tecnologia*, manejando instrumentos como retroprojetor, data show, televisor, videocassete, entre outros, e a utilização da informática usual para digitar as aulas, os documentos necessários ao andamento da aula e colher, bem como repassar aos alunos, assuntos encontrados na internet que interessem a aula.

**Subjetivas** – *Compreensão*, para entender certas atitudes de alunos em sala de aula; *liderança* para posicionar os assuntos discutidos e dirigir para um objetivo; *equilíbrio* diante de situações difíceis; *imparcialidade* diante das correções; *responsabilidade* na presença em sala de aula, na veracidade dos assuntos explanados, na entrega de notas; *autocontrole*; *síntese* para não extrapolar o horário permitido; *cultura* para poder entender atitudes e utilizar exemplos diversos; *experiência* para saber até onde pode chegar com o grupo.

**Sociais** – Conhecimento dos feriados e festas locais para aproveitamento nas aulas; dos espaços públicos que venham a acrescentar maior qualidade nas aulas; das mudanças no assunto ou matéria, para promover alteração nas aulas e; obtenção de informação através de leituras de periódicos sobre questões da disciplina que venham influenciar ou enriquecer a aula.

Para os alunos as principais competências são:

**Técnicas** – Conhecimentos *escolares* de modo a acompanhar as aulas escrevendo, pesquisando, lendo, discutindo e compreendendo; de informática para apresentação dos

trabalhos; de *higiene* para não sujar a sala de aula; de *cultura* para conviver com as mais diversas opiniões dentro do grupo.

**Subjetivas** – Entendimento para *compreender* o que o professor explica; *discernimento* para distinguir entre o que é aproveitável na aula ou não; *companheirismo* para ajudar aos colegas que precisarem; *compreensão* para entender as diversas opiniões do grupo e para entender o posicionamento do professor; disposição para pesquisa, para poder fazer os trabalhos da disciplina; *crítica*, para não somente aceitar as informações, mas, também, oferecer as suas para o enriquecimento da aula.

**Sociais** – convivência e informações locais, para conhecer a Instituição a que está vinculado e os dados que o professor passa através dela.

Para o desenvolvimento das competências necessárias o *professor*, segundo sua especificidade, precisará:

1. Técnicas:

- Fazer cursos de especialização em Ensino Superior para desenvolver a didática, psicologia e pedagogia; de atualização sobre as questões das disciplinas; de informática para usuário; de higiene e normas;
- Estabelecer um processo que permita atingir os objetivos visados;
- Pesquisar o máximo de bibliografias sobre várias questões relativas à disciplina;
- Estudar e ler constantemente.

2. Subjetivas:

- Fazer cursos de atualização que aperfeiçoem suas competências, tais como os de Liderança, Equilíbrio Emocional, Didática, Autocontrole;

### 3. Sociais:

- Participar de Seminários locais que abordem assuntos referentes à aula;
- Visitar órgãos que trabalhem com a área da disciplina ministrada e manter contato com eles;
- Buscar todas as informações externas possíveis, através de jornais, livros, revistas, internet etc.;

Para o desenvolvimento das competências necessárias o *aluno*, segundo sua especificidade, precisará:

#### Técnicas:

- Receber, no primeiro dia de aula, orientações de como agir na sala de aula;
- Ser orientado a pesquisar;
- Assistir a palestras de orientação quanto a matéria lecionada;

#### 1. Subjetivas:

- Ser orientado, nas primeiras aulas, sobre seu potencial e o que pode atingir;
- Receber motivação, em todas as aulas, sobre a necessidade da interação de idéias;
- Orientar, a toda nova aula, que devem ler e estudar;

#### 2. Sociais:

- Ser levado a visitar Organizações Ambientais;
- Assistir a palestras sobre a Instituição e suas normas, apresentando seus direitos e deveres;
- Receber, inseridas nas aulas, orientações de convivência social;

Esses treinamentos permitirão que as competências sejam desenvolvidas e que os resultados indesejados sejam minimizados. Porém, cabe informar que dependerá do desempenho do professor e de cada turma ou indivíduo a melhoria delas.

Sabe-se, contudo, que estes são os caminhos a serem percorridos a cada e, iniciado este treinamento, não poderá ser interrompido, já que é um processo e sua interrupção provocará entropia.

Na pesquisa efetuada no subtítulo 4.2, quando se perguntou como cada um via a estruturação sistêmica da sala de aula, duas respostas tiveram bastante relevância: “a”- poderá melhorar o conhecimento do espaço e mostrar a interatividade e “b”- apenas mostrará um *layout*. Respostas complementares uma a outra e que traduzem uma preocupação: haverá mudança de paradigma? Se o estudo observar as respostas dos chefes e coordenadores da Universidade Federal do Amazonas, a resposta será em parte sim, em parte não. Como cada um é livre (autonomia do professor) para decidir que métodos utilizar, a mudança poderá ocorrer lenta e gradualmente.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo central a identificação do sistema de sala de aula de todos os cursos da Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

Primeiramente foram distribuídos questionários aos coordenadores de curso e chefes de departamento para se chegar aos modelos utilizados na prática, depois se verificou a existência de normatizações que regulamentavam a sala de aula e finalmente se procurou identificar semelhanças e diferenças entre as salas de aula para projetar um desenho sistêmico, o que resultou na figura 4.1.

Verificou-se, ainda, para efeitos de informação adicional e de feedback os efeitos da avaliação institucional e do Exame Nacional de Cursos, quanto ao que poderiam acrescentar à sala de aula.

Dos questionários, os percentuais de respostas se encontram no item 4.2 (Resultados) e das normatizações da sala de aula, a universidade não possui nenhum documento regulamentar específico – existem regulamentações de notas, frequências, direitos e deveres de alunos – da sala de aula. O desenho sistêmico (figura 4.1) foi a representação gráfica de sala de aula dos cursos. Entretanto, à clareza de fatos, a figura aqui apresentada, pode não encontrar neste modelo muitas características que possam a ser enxergadas por outro profissional que porventura venha pesquisá-la. Além de que, este estudo não pretende tomar o espaço dos colegas pedagogos, que como Paulo Freire, estudam há anos a sala de aula. Mas a

representação fica apenas como um auxílio para aqueles que no estudo da estrutura possam ter um modelo inicial do sistema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo Marinho et al. Cultura organizacional brasileira. In.: WOOD, Thomaz Jr. (org.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2000.
- AKTOUF, OMAR. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In.: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.
- ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 1999.
- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995
- BEER, Starfford. **Cibernética e administração industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- BOSI, Alfredo. **Cultura brasileira**: temas e situações. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1992..
- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993. v. 2.
- COSTA, Geraldo Vieira da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

- FREIRE, Paulo. **Uma educação para a liberdade**. 4ª ed. Porto (Portugal): [Dinalivro?], 19--?.
- FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- GALBRAITH, Jay; LAWER III, Edward E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HOBBS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KANTER, Rosabeth Moss. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKARD, Richard. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- KEESING, Felix. **Antropologia cultural**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. v. 1.
- KOTTER, John P.; HESKETT, J. L. **A Cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Bookes, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTTER, John. **Culturas e coalizões**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MACEDO, Carmen Cinira. In: VALLE, Edênio; QUEIROZ, José J. (org.). **A cultura do povo**. 2ª ed. São Paulo: EDUC, 1982.
- MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Ética, 1999.



- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MELO, Ivan Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MEDEIROS FILHO, Benedito Cabral. **Revolução na cultura organizacional**. São Paulo: STS, 1992.
- MONTEIRO, José Airton. **Reengenharia Organizacional**: repensando os conceitos da reengenharia a partir da realidade brasileira. Brasília: QA&T Consultores Associados, 1994.
- MORGAN, Garte. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PANORAMA SETORIAL: análise setorial ensino superior. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2000a. 4 v.
- PANORAMA SETORIAL: análise setorial perfis de Universidades. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2000b. 2 v.
- PRESTES MOTTA, Fernando C; BRESSER PEREIRA, Luiz. **Introdução à organização burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense: 1988.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- REVISTA DO PROVÃO. Brasília: MEC, n. 6, 2001.
- SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 14ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- TOFFLER, Alvin. **A Empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- UNIVERSIDADE DO AMAZONAS. **Guia do aluno em graduação**. Manaus: Imprensa Universitária, 1991.

UNIVERSIDADE DO AMAZONAS. **Guia do aluno em graduação**. Manaus: Imprensa Universitária, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEITZEN, H. Skip. **O poder da informação**: como transformar a informação que você domina em um negócio lucrativo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

WOOD Jr, Thomaz (organizador). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA COM COORDENADORES E CHEFES DA  
UNIVERSIDADE DO AMAZONAS

Por favor responda este questionário. Ele servirá para completar a pesquisa de dissertação de Mestrado da professora Kleomara Cerquinho, lotada no Curso de Administração desta Universidade. As respostas que você der permanecerão completamente confidenciais e serão analisadas somente no global da Instituição, nunca individualmente. A pesquisa a que ele se destina é do sistema sala de aula e em que grau se encontra o seu entendimento dele, como chefe ou coordenador, e quais suas sugestões para melhorá-lo.

1. Idade: \_\_\_\_\_ 2. Renda individual: \_\_\_\_\_ 3. Sexo: ( ) Masc. ( ) Fem. \_\_\_\_\_

4. Curso: \_\_\_\_\_

5. Tempo de serviço na U. A.: \_\_\_\_\_ 6. Unidade: \_\_\_\_\_

7. Titulação (indique apenas a mais elevada):  
( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

8. Cargo: ( ) Auxiliar ( ) Assistente ( ) Adjunto ( ) Titular

Nesta parte do questionário consta uma série de 20 afirmativas que expressam as situações sala de aula presentes no dia-a-dia da UFAM. Para cada uma dessas afirmativas você deve dar sua opinião concordando ou discordando delas. Cada afirmativa possui uma escala numerada de 5 a 1, na qual cada número corresponde a uma alternativa de resposta da seguinte forma:

- 5 – significa que **concordo muito** com a afirmativa
- 4 – significa que **concordo** com a afirmativa
- 3 – significa que **estou indeciso** quanto a afirmativa
- 2 – significa que **discordo** com a afirmativa
- 1 – significa que **discordo muito** com a afirmativa

Sua tarefa é assinalar com um “X”, o número correspondente a resposta escolhida, conforme sua opinião. **IMPORTANTE:** assinale apenas **uma alternativa** em cada escala.

Questão	Pontuação aferida				
09. A sala de aula de minha unidade é de autonomia do professor	5	4	3	2	1
10. O provão tem auxiliado na melhora de qualidade da sala de aula	5	4	3	2	1
11. A avaliação que a Universidade tem feito dá um retorno real ao professor e aos alunos de suas atitudes em sala de aula	5	4	3	2	1
12. O professor está atualizado	5	4	3	2	1
13. O aluno participa do processo sala de aula	5	4	3	2	1
14. Os recursos materiais disponíveis são o suficiente para uma boa aula	5	4	3	2	1

15. A biblioteca da unidade está com livros atualizados	5	4	3	2	1
16. O professor utiliza os livros da biblioteca	5	4	3	2	1
17. O aluno é orientado a utilizar os livros da biblioteca	5	4	3	2	1
18. Os professores discutem entre si um melhoramento de suas atividades em sala de aula	5	4	3	2	1
19. Os novos professores recebem uma orientação de como proceder em sala de aula	5	4	3	2	1
20. Existem métodos científicos que estão sendo utilizados por meu departamento para orientar as atividades em sala de aula	5	4	3	2	1
21. Existem métodos científicos que estão sendo utilizados por meu departamento para melhorar o desempenho do professor em sala de aula	5	4	3	2	1
22. Existe no meu departamento um comprometimento com a sala de aula	5	4	3	2	1
23. A sala de aula tem que ser de autonomia do professor	5	4	3	2	1
24. Todo professor novo deve saber ministrar aula, mesmo sendo substituto	5	4	3	2	1
25. Não existem equipamentos suficientes para se ter uma sala de aula adequada as necessidades	5	4	3	2	1
26. O plano de ensino é entregue no departamento pelos professores	5	4	3	2	1
27. Os professores são orientados quanto á didática	5	4	3	2	1
28. As avaliações dos alunos obedecem a padrões pré-estabelecidos pelo curso ou pela universidade	5	4	3	2	1

29. Que percentual de professores é assíduo em seu departamento? \_\_\_\_\_

30. Quantos professores são substitutos? \_\_\_\_\_

31. Quantos professores são efetivos? \_\_\_\_\_

32. Dê sua opinião quanto a se estruturar a sala de aula:

---



---



---



---

34. Com os elementos abaixo crie o processo da sala de aula de seu curso (se necessário for, insira outros dados que achar importante neste processo, e se o espaço for pouco, desenvolva-o no verso):

- |   |  |
|---|--|
| a) informação departamental   | e) informação bibliográfica                  |
| b) informação geral   | f) softwares                                 |
| c) equipamentos (computador, data show, retroprojeter, tvs, vídeos)         | g) professor                                 |
| d) recursos materiais (transparências, papel físico, de prova, giz, pincel) | h) alunos                                    |
|   | i) instalações (quadro, espaço laboratórios) |