

A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL É A MELHOR ESTRATÉGIA PARA MELHORAR A EDUCAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA NO CENTRO PAULA SOUZA?

ADRIANA BERTOLDI CARRETTO DE CASTRO¹

¹Fatec Jahu - Coordenadoria/Departamento Gestão da Tecnologia da Informação
adriana.castro@fatec.sp.gov.br

Is building an organizational culture the best strategy to improve economic and financial education at CPS?

Eixo Tecnológico: *Desenvolvimento Educacional e Social*

Resumo

A construção de uma cultura organizacional consiste em identificar elementos visíveis (artefatos) e invisíveis (rituais, símbolos e linguagem) que ajudam a estabelecer os valores e crenças centrais da organização. Para a gestão administrativa, a cultura organizacional representa um papel fundamental, pois ajuda a definir crenças, valores e práticas. A utilização de modelos de cultura organizacional é recomendada para a melhoria dos processos de gestão. Assim, o intuito central deste artigo é discutir se a construção de uma cultura organizacional é a melhor estratégia para promover a educação econômica e financeira no Centro Paula Souza (CPS). As justificativas para esta discussão consistem na importância da educação econômica e financeira e seus impactos na vida pessoal, profissional e familiar dos membros da instituição. Instituições de ensino com culturas organizacionais bem definidas permitem melhoria nos níveis de aprendizado. Trata-se de um trabalho de abordagem qualitativa, natureza aplicada e com objetivos de pesquisa ação. A discussão propôs um modelo de cultura organizacional como melhor estratégia para melhorar o nível de conhecimento em economia e finanças.

Palavras-chave: *Cultura Organizacional, Educação, Economia, Finanças.*

Abstract

The construction of an organizational culture involves identifying both visible elements (artifacts) and invisible ones (rituals, symbols, and language) that help establish the organization's core values and beliefs. For the administrative management of an organization, organizational culture plays a fundamental role, as it helps define beliefs, values, and practices. The use of organizational culture models is recommended to improve management processes. Thus, the main objective of this article is to discuss whether building an organizational culture is the best strategy to promote economic and financial education at Centro Paula Souza (CPS). The reasons for this discussion lie in the importance of economic and financial education and its impact on the personal, professional, and family lives of the institution's members. Educational institutions with well-defined organizational cultures enable improvements in learning levels. This is a study with a qualitative approach, applied nature, and action research objectives. The discussion proposed a model of organizational culture as the best strategy to enhance the level of knowledge in economics and finance.

Key-words: *Organizational Culture, Education, Economics, Finance.*

1. Introdução

A inserção de estudos sobre cultura organizacional surgem nos anos de 1970 e 1980, quando existe uma apropriação da dialética antropológica e filosófica pelo ambiente organizacional [1]. A primeira definição de cultura organizacional surge em 1979, atribuindo à cultura como sendo formada por símbolos, rituais, mitos, linguagem, valores e normas. Os elementos visíveis e invisíveis da cultura (rituais, histórias, símbolos e linguagem) comunicam os valores e crenças centrais da organização, moldando o comportamento das pessoas e as práticas administrativas. A cultura é criada e sustentada ao longo do tempo por meio de interações sociais e, portanto, é tanto um processo dinâmico quanto um produto dessas interações [2].

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJI

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na gestão administrativa. Ao identificar e definir os valores, os comportamentos e as práticas adotadas pela organização um conjunto de crenças, normas e novos valores são compartilhados no ambiente de trabalho [3]. Uma cultura organizacional estabelecida promove o engajamento dos colaboradores, fortalece a identidade institucional e facilita a implementação de políticas e projetos na organização [4].

Ao entender que a cultura organizacional é um elemento fundamental no processo de gestão, modelos de cultura organizacional foram desenvolvidos. Os modelos pertinentes ao trabalho desenvolvido são o modelo dos níveis culturais [5, 6], o modelo das dimensões culturais [7].

No modelo dos níveis culturais, a cultura organizacional é composta por artefatos (processos e estruturas visíveis da organização), valores e pressupostos. Os artefatos pertencem ao ambiente construído pela organização, tendo como exemplos: arquitetura, tecnologia, vestimenta e comportamentos. Por mais claros e palpáveis que possam parecer dependem de membros iniciados na organização para serem explicados. Os valores estão num nível mais baixo que os artefatos e são mais difíceis de serem identificados. Fazem parte dos valores as estratégias, objetivos, ideais, normas, princípios morais e outras premissas. Pressupostos inconsistentes referem-se a comportamentos caracterizados por anomalias e fenômenos aparentemente inexplicáveis, decorrentes de premissas subjacentes contraditórias ou mal definidas [5, 6].

Na hierarquia organizacional, os artefatos representam o nível mais superficial e visível. Abaixo deles estão os valores, que podem ser identificados por meio de entrevistas com membros-chave ou pela análise de conteúdo dos artefatos. As normas, crenças e premissas difundidas na organização têm suas origens nos pressupostos básicos, que formam a base da cultura organizacional. No entanto, os pressupostos básicos, que estão profundamente enraizados no inconsciente dos indivíduos, constituem o nível mais profundo e fundamental da cultura organizacional [5, 6].

O modelo das dimensões culturais é uma ferramenta de gestão organizacional que permite entender as diferenças culturais nacionais. Sendo composto por seis dimensões principais, sua finalidade é compreender aspectos menos visíveis da organização. A primeira dimensão é a distância do poder, a qual descreve o grau de aceitação das desigualdades de poder. Nas organizações em que existe a distribuição desigual de poder, o grau de aceitação das pessoas é alto à distância de poder. Por outro lado, a proximidade ao poder revela baixo nível de tolerância das pessoas que compõem a organização [7].

A segunda dimensão é o individualismo. Quanto mais individualista for uma organização, mais as pessoas são autocentradas e menor é o padrão de conexões interpessoais. Por outro lado, o coletivismo fortalece laços de amizade e lealdade. Na terceira dimensão são discutidos os gêneros das organizações. As culturas masculinas valorizam a assertividade, a competição e o sucesso material. Já as culturas femininas valorizam a qualidade de vida, cooperação, empatia relacionamentos interpessoais harmoniosos, modéstia e solidariedade [7].

A quarta dimensão consiste na alta ou baixa aversão à incerteza. Em organizações com alta aversão à incerteza, são adotadas regras claras, estruturas rígidas e planejamentos detalhados. Contudo, culturas com baixa aversão à incerteza são mais flexíveis, abertas à inovação e menos ameaçadas pela ambiguidade. Valorizam a improvisação e a adaptabilidade. Na quinta dimensão estão as culturas orientadas para o curto ou longo prazo. As organizações com cultura de longo prazo, tendem a valorizar a persistência e o pragmatismo. Já as organizações voltadas para culturas de curto prazo. Por fim, a sexta dimensão consiste na indulgência que se opõe à restrição. As organizações indulgentes permitem maior liberdade para a realização pessoal, enquanto as sociedades restritas colocam mais ênfase em normas sociais e na contenção [7].

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

Assim, a questão que motiva a discussão deste trabalho é: a construção de uma cultura organizacional é a melhor estratégia para promover a educação econômica e financeira no Centro Paula Souza?

O Centro Paula Souza (CPS) é uma autarquia do governo do estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. Foi criada em 1969, na gestão do então governador Abreu Sodré. A finalidade era proporcionar a expansão do ensino profissional tecnológico de graduação (EPTG) como uma opção ao ensino bacharelesco [8, 9]. Atualmente, o CPS está presente em 363 municípios do estado de São Paulo. A estrutura do CPS compreende a administração de 79 Faculdades de Tecnologia (Fatecs), 228 Escolas Técnicas (Etecs) e 345 Classes Descentralizadas administradas por Etecs [10].

Portanto, as justificativas para desenvolver uma cultura de valorização da educação econômica e financeira consiste na sua importância e seus impactos na vida pessoal, profissional e familiar das pessoas que trabalham e estudam no CPS. A educação econômica e financeira consiste em alfabetizar financeiramente, compreender os conceitos básicos da economia, desenvolver valores, responsabilidade social, senso crítico e habilidades [11-13]. Conseguir organizar as finanças e gerenciar os recursos financeiros é fundamental para a estruturação pessoal e familiar.

Desde a crise financeira mundial de 2008, existe a recomendação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) para que países instituíam organizações para difundir a educação financeira [14]. No Brasil, desde 2010, foi instituído o Comitê Nacional de Educação Financeira (CONEF). Em 2021, o novo CONEF sugeriu às instituições de ensino que desenvolvam programas educacionais formativos, implementem ciclos de mensuração e mapeamento do nível de conhecimento dos estudantes [15].

Por outro lado, a importância da uma cultura organizacional nas instituições de ensino, revela que uma cultura coesa e positiva está diretamente associada à melhoria do desempenho dos estudantes. A cultura organizacional atua como mediadora entre a estrutura institucional e as práticas pedagógicas. A gestão estratégica da cultura organizacional permite às instituições alinharem sua missão às práticas concretas de ensino, avaliação e relacionamento interpessoal. A cultura influencia não apenas o comportamento individual, mas também as estruturas formais e informais de governança, sendo essencial para a boa gestão estratégica e a identidade institucional [16]. Em instituições educacionais públicas, uma cultura organizacional que valoriza a transparência, a inovação e a responsabilidade pode resultar em uma governança mais eficiente e em melhores serviços prestados à sociedade [17].

Portanto, o objetivo central deste trabalho é discutir se a construção de uma cultura organizacional é a melhor estratégia para promover a educação econômica e financeira no Centro Paula Souza. Os objetivos específicos são: identificar os fundamentos para a construção do modelo teórico e propor um modelo teórico que possa conduzir a instituição no processo de valorização da educação econômica e financeira.

2. Materiais e métodos

2.1. Materiais

Os materiais empregados como objeto do estudo foram: artigos científicos, livros, fontes online e página eletrônica do Centro Paula Souza.

2.2. Metodologia

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, de natureza aplicada e com objetivos de pesquisa ação. Os procedimentos metodológicos para atingir os objetivos específicos estabelecidos foram: revisão sistemática; análise bibliométrica e revisão bibliográfica [18].

3. Resultados e Discussão

Para atingir o primeiro objetivo específico, que consiste em identificar os fundamentos para a construção do modelo teórico.

A análise dos artefatos do CPS mostram a predominância das cores do governo do estado de São Paulo (branca, preta e vermelha), em símbolo e logotipos criados pela Assessoria de Comunicações (Asscon). As normas e conduta são definidas conforme os Regimentos Comuns das Etecs e das Fatecs, portarias, deliberações e Estatuto dos Servidores Públicos. Os ritos e cerimônias mais comuns são as reuniões, as palestras e as formaturas dos estudantes. Como valores, o CPS estabelece: valorização e desenvolvimento humano; postura ética e comprometimento; respeito a diversidade e a pluralidade; compromisso com a gestão democrática e transparente; cordialidade nas relações de trabalho; responsabilidade e sustentabilidade; criatividade e inovação [10].

Pelos artefatos e valores identificados, o CPS tem como objetivo oferecer um ensino de qualidade, com foco no desenvolvimento humano. A finalidade é atender as demandas sociais e do mercado de trabalho. Embora não exista nenhuma diretriz estratégica ou objetivo estratégico na instituição que vise estritamente a melhoria no nível de conhecimento em econômica e finanças embora, a instituição oferece cursos e palestras sobre a temática.

Porém, dentro das diretrizes estratégicas do CPS estão os seguintes pontos: aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento e de gestão; estimular e consolidar parcerias internas e parcerias externas; promover sinergias e inovação tecnológica; proporcionar oportunidades de capacitações e atualizações dos servidores da instituição; inserir programas que visem melhorias contínuas dos resultados da instituição; captar recursos financeiros externos para realizações de projetos estratégicos quando não disponíveis no orçamento da instituição [10].

A análise das dimensões culturais do CPS identificou que a organização é hierárquica, com distribuição desigual de poder. Os membros da organização tem alto grau de aceitação às diretrizes propostas pelos dirigentes detentores de poder, o que revela alta aceitação à distância de poder. O CPS é coletivista, pois permite e incentiva conexões interpessoais. Portanto, os fundamentos estabelecidos para o modelo de cultura organizacional, ora proposto, são: hierarquia, coletivismo, comunicação, regulamentação e parcerias estratégicas.

O modelo de cultura organizacional para a valorização da educação econômica e financeira no CPS precisa estar pautado numa distribuição de poder hierárquica, na qual os dirigentes da instituição se conscientizem da importância da temática e se proponham a destinar a ela um espaço maior em novas iniciativas. Desta forma, acreditasse que um caminho para a construção do modelo seja iniciá-lo por um processo de compreensão de como a educação econômica e financeira é vista pelos dirigentes e professores, respeitando a hierarquia e o senso de coletivismo.

Os dirigentes condutores do projeto deverão regulamentar as atividades que serão propostas pela instituição. Inicialmente, poderia ser adotado um calendário para a organização de olimpíadas de educação econômica e financeira, para conhecer o nível de conhecimento e o interesse dos professores e alunos pela temática. Mediante o interesse, uma abordagem transversal, de inserção da alfabetização financeira, principalmente nas disciplinas de matemática poderia ser uma alternativa. Contudo, haveria a necessidade de atividades

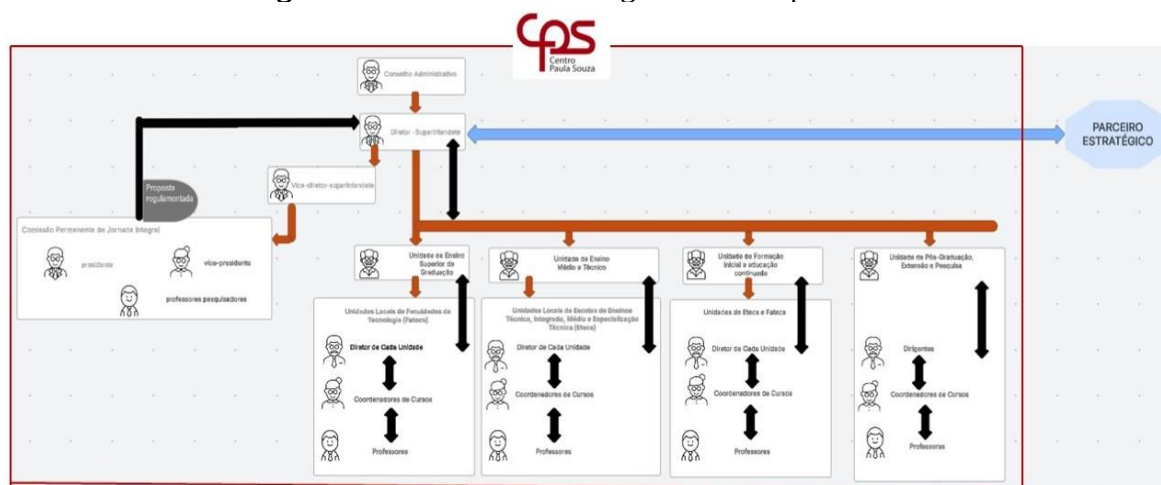
Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

complementares para os professores como cursos, fóruns sobre metodologia para este tipo de educação, dentre outros.

A parceria estratégica com outras instituições do mercado financeiro, por exemplo Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais -ANBIMA ou Federação Brasileira de Bancos –FEBRABAN- ou bancos privados, arcaria com os custos provenientes das olimpíadas. A comunicação entre dirigentes e professores é fundamental para que a construção desta cultura de valorização da temática seja inclusiva e abrangente. O enfoque da olimpíada deve ser a alfabetização financeira e cálculos matemáticos. A compreensão de elementos essenciais a formação, nesta área, gera externalidades sobre outros tópicos como consumo e poupança.

Na figura 1, o modelo é construído com um retângulo representando a estrutura hierárquica do CPS. A estrutura é baseada no organograma do CPS. A hierarquia, dentro da administração central é respeitada, indicando os cargo ocupados e seus subalternos. As setas vermelhas indicam o fluxo normal de tomada de decisão. As setas duplas pretas indicam a comunicação e a interlocução que ocorre na instituição. A proposta de regulamentação partiria da CPRJI e seria apresentada ao diretor superintendente. Se aprovada, buscar-se-ia um parceiro estratégico visando implementar a proposta. A complementaridade entre parceiros e instituição é representada pelas setas azuis. As parcerias estratégicas podem ajudar a instituição a obter capital necessário para o desenvolvimento de novas frentes e iniciativas não previstas no orçamento.

Fig. 1 - Modelo de cultura organizacional para o CPS



Fonte: (Castro, 2025).

4. Considerações finais

Mediante o objetivo central proposto de se discutir se a construção de uma cultura organizacional é a melhor estratégia para promover a valorização educação econômica e financeira no Centro Paula Souza, é possível afirmar que a construção de uma cultura organizacional é uma estratégia bastante eficaz. Não é possível afirmar que a melhor estratégia para ser utilizada, mas sem dúvida, é uma estratégia viável e capaz de atingir a finalidade proposta.

Assim, cultura organizacional não deve ser vista apenas como um reflexo da identidade da instituição, mas como um ativo estratégico que pode ser desenvolvido e gerenciado visando a

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

melhoria da instituição. Uma cultura organizacional bem definida permite que servidores públicos e estudantes compreendam o propósito comum. Isto cria coerência e comprometimento perante as ações definidas pela instituição. Quando pauta em aspectos positivos como respeito, reconhecimento pessoal e colaboração, motiva servidores e estudantes no cumprimento das ações propostas, melhorando o clima organizacional e aumentando o comprometimento com os resultados. Quando os valores e princípios da cultura organizacional são bem delimitados, o processo de tomada de decisão é mais assertivo.

Os fundamentos definidos para a construção do modelo de cultura organizacional (hierarquia, coletivismo, comunicação, regulamentação e parcerias estratégicas) foram embasados conforme a revisão bibliográfica efetuada. O modelo, ora proposto, tem a função de explicar visualmente como seria o processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional para a valorização da educação econômica e financeira.

Por ser um modelo teórico, ainda não experimentado e posto em avaliação pelos dirigentes da instituição, ele possui limitações. Contudo, espera-se poder buscar a validação deste modelo através da apresentação do mesmo e da coleta de dados junto aos dirigentes da instituição.

Referências

- [1] CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.
- [2] PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24(4), p. 570-581, 1979. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- [3] BERGER, J. B. Understanding the organizational nature of student persistence: empirically based recommendations for practice. **Journal of college student retention: research, theory & practice**, v. 3, n. 1, p. 3–21, 2002. <https://doi.org/10.2190/3K6A-2REC-GJU5-8280>
- [4] CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- [5] SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, 45(2), p.109-119, 1990. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>.
- [6] _____. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, 12(1), p. 13-28, 1983. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2).
- [7] MINKOV, M.; HOFSTEDE, G. The Evolution of Hofstede's Doctrine. **Cross Cultural Management: an international journal**, v. 18, p.10-20, 2011. <https://doi.org/10.1108/13527601111104269>
- [8] BRYAN, N. A. P. **Educação, processo de trabalho, desenvolvimento econômico**: contribuição ao estudo das origens e desenvolvimento da formação profissional no Brasil. Campinas, São Paulo: Alínea, 2008.
- [9] FIALA, D. A. S. **A Política de Expansão da Educação Profissional Tecnológica de Graduação Pública no Estado de São Paulo (2000-2007)**. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, p.178, 2016.
- [10] PORTAL CPS. **Funções e Competências**, 2025. Disponível em: < <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/> >. Acesso em 11 abr. 2025.
- [11] KEMPSON E.; COLLARD, S.; MOORE, N. Measuring financial capability: An exploratory study. In: **Consumer financial capability: Empowering European consumers**. Brussels: European Credit Research Institute, 2006. Disponível em: <http://www.ecri.eu/system/tdf/FinCap_Workshop_I_papers_0.pdf?file=1&type=node&id=75&force=0>. Acesso em 2 fev. 2024.

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

- [12] FUAD, D. R. S. M; MALIM, T; RIDZUAN, P. D. Innovation culture in education: a systematic review of the literature. **Management in Education**, 2022, v. 36, n. 3, p. 135–149.
<https://doi.org/10.1177/0892020620959760>
- [13] HUSTON, S. J. Measuring financial literacy. **Journal of Consumer Affairs**, 2010, v.44, n. 2, p. 296–316.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2010.01170.x>.
- [14] OECD. **Recommendation on Principles and Good Practices for Financial Education and Awareness**. Paris: OECD Publishing, 2009. Disponível em:<<https://www.oecd.org/finance/financial-education/35108560.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2024.
- [15] BRASIL. Ministério da Educação e Comissão de Valores Mobiliários. **Programa Nacional de Educação Financeira nas Escolas**. Brasil, 2021. Disponível em:<<https://www.edufinanceiranaescola.gov.br/cursos/>>. Acesso em 20 set. 2023.
- [16] TIERNEY, W. G. Organizational culture in higher education: defining the essentials. **The Journal of Higher Education**, v. 59, p. 2-21, 2016. <https://doi.org/10.1080/00221546.1988.11778301>
- [17] COMAN, A.; BONCIU, C. Organizational culture in higher education: learning from the best. **European Journal of Social Sciences Education and Research**, v.3, n. 1, p. 135-145, 2016. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/318536841_Organizational_Culture_in_Higher_Education_Learning_from_the_Best>. Acesso em 8 ago. 2025.
- [18] COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação em pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.