

Cultura organizacional de cursos de Ciências Contábeis: um estudo em duas universidades públicas

EMILIO MALTEZ ALVES FILHO

Universidade do Estado da Bahia

LUÍS EDUARDO AFONSO

Universidade de São Paulo

GILBERTO DE ANDRADE MARTINS

Universidade de São Paulo

Resumo

O objetivo deste artigo é conhecer o atual estágio da Cultura Organizacional Acadêmica (COA) em duas instituições de ensino superior (IES) públicas, visando identificar possíveis relações entre a cultura e os resultados decorrentes do desempenho dessas. A base teórica do trabalho fundamenta-se nas abordagens de Schein (2009), Denison *et al.* (2012) e Hofstede (2003) sobre cultura organizacional. A metodologia foi qualitativa, baseada em etnografia, observação participante e uso de entrevistas em profundidade. Utilizou-se a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo de Levevre e Lefevre (2012), usando o *Qualiquantsoft*. O campo empírico foi realizado em dois cursos de Ciências Contábeis de IES públicas contatadas por acessibilidade: a Universidade de São Paulo (USP); e a Universidade Estadual de Feira de Santana na Bahia (UEFS). Foram entrevistados 18 docentes, sendo dez da USP e oito da UEFS. Adicionalmente foi realizado um levantamento com os alunos, sendo 122 da USP e 84 da UEFS. Os principais achados apontam que o atual estágio da COA nos dois cursos situa-se em polos diametralmente opostos. Há força na COA do curso da USP, notada na responsabilidade de, não só manter os padrões alcançados outrora, como buscar aumentar essa alta referência no país, com orientação estratégica para internacionalização. Em contraste, a situação do curso da UEFS é oposta. Segundo seus docentes, atravessa-se um período de queda e fragilidade na sua COA que se mantém basicamente adormecida face às mudanças do ambiente externo, resultando em queda na qualidade do curso, motivação de alunos e docentes. Em síntese, os resultados decorrentes do desempenho do curso dependem fortemente da solidez da sua COA, materializada na responsabilidade, qualificação e empenho de seus docentes e gestores.

Palavras chave: Cultura organizacional. Ciências Contábeis. Ensino superior. Etnografia. Técnica do Discurso do Sujeito Coletivo.

INTRODUÇÃO

O Brasil possui distintas culturas com múltiplas tradições e costumes regionais. Contudo, é um país cujo nível educacional é muito baixo se comparado a outros. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP] (2015), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aponta, na pesquisa de 2012 sobre o ensino médio, que o Brasil está na 58ª posição entre os 65 países analisados.

Segundo Castro e Leite (2006), embora o Brasil, até os anos 1950, tenha sido muito atrasado em termos de educação se comparado a países da América Latina (AL), de 1960 a 1990, foi o país do continente que mais cresceu em número de Instituições de Ensino Superior (IES) e cursos, criando, pelo menos, uma IES federal em cada estado, no que foi acompanhado pelo setor privado. Nos anos 1990, esse aumento tornou-se acelerado, porém liderado pelo setor privado. Pereira (1997) argumenta que essa mudança de postura no setor público decorreu da reforma do Estado nos anos 1990. Na sua visão, o Estado saía do seu papel de centralizador, provedor e gestor para tornar-se um Estado avaliador e incentivador. Assim, a partir dos anos 1990, para atender essa forte expansão da oferta de cursos de ensino superior (ES), as IES do setor privado passaram a contratar, nas palavras de Cunha (2004), ‘professores improvisados’, bastando, geralmente, um curso de especialização *lato sensu*.

De acordo com o INEP (2014), percebe-se uma significativa predominância de oferta de vagas nos cursos da área de ciências contábeis, administração e direito nesse mesmo período de 1990 a 2011 em relação aos demais cursos. Porém, a educação contábil, em particular, encontra-se em crise não apenas no Brasil. Esse fenômeno é também percebido em nível global (Turner, Reed & Greiman, 2011; Marshall, Dombrowski, Garner, & Smith, 2010; Albrecht & Sack, 2000). A grande quantidade de novas leis, normas e regras contábeis gera demasiadas informações que dificultam a sua internalização pelos docentes das IES dos cursos de contabilidade. Estes não conseguem, rapidamente, apreendê-las e disponibilizá-las para aprendizagem e compreensão pelos estudantes da área (Turner, Reed & Greiman, 2011).

No Brasil, pelo Censo de Educação Superior (INEP, 2012, 2013) e Portal Emec (Brasil, 2014), o número de cursos de Ciências Contábeis passou de 1.028 em 2009 para 1.295 em 2012. Participaram do Enade, no período, 902 e 943 cursos, respectivamente, mas os cursos que conseguiram pontuação igual ou superior a um, foram de 730 e 932. O número de cursos que obtiveram conceito abaixo de três teve uma ligeira redução, passando de 31,9% em 2009 para 29,8% em 2012. A aprovação média no país nos nove últimos exames de suficiência realizados no Conselho Federal de Contabilidade [CFC] (2015) até 2015 foi de 43,5%.

Embora esses indicadores possam ser melhorados, as IES e os docentes têm grandes desafios a superar face à realidade mutante e complexa. Estas precisam adaptar a sua cultura organizacional (CO) para criar e adequar este ambiente. As ideias sobre CO já existiam na literatura antes de 1980, mas foi nesta década que os estudos sobre este tema se ampliaram (Freitas, 2013). Dentre os trabalhos relevantes, podem ser citados os de Pettigrew (1979), Smircich (1983), Schein (1985, 2004, 2007, 2009), Davis (1984), Barney (1986) e Ott (1989). Destes autores, o mais citado na literatura é Edgar H. Schein que apresenta um conceito clássico para a expressão CO a partir dos membros da organização, que ele denomina grupo:

A cultura de um grupo pode [...] ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de *adaptação externa* e de *integração interna*. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado como válido e, por conseguinte, para ser ensinado

aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas [...]. [Itálicos nossos] (Schein, 2009, p. 16).

Segundo o autor, o aspecto mais intrigante da CO talvez seja que ela indica os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisíveis e contemplam um grau considerável de contradição. Schein (2009) comenta que a ‘adaptação externa’ abrange questões ligadas à sobrevivência, crescimento e adaptação da organização em seu ambiente, tanto externo quanto interno. Seus elementos essenciais são: i) missão e estratégia; ii) metas; iii) meios; iv) mensuração e v) correção.

Já a ‘integração interna’ permite o funcionamento diário e a capacidade da organização se adaptar e continuar aprendendo. Os seus elementos são: i) criar uma linguagem e categorias conceituais comuns; ii) definir as fronteiras do grupo e os critérios de inclusão e exclusão; iii) distribuir poder e status; iv) desenvolver normas de intimidade, amizade e afetividade; v) definir e alocar recompensas e punições; e vi) explicar o inexplicável: ideologia e religião.

Embora a CO das IES seja constituída de crenças, valores, normas internas e externas quanto às condições que cada curso deve adotar e seguir no seu processo ensino-aprendizagem, muito pouco se sabe do que está subjacente a esta CO, mormente o conjunto de valores e padrões básicos aprendidos e compartilhados por elas ao longo do tempo além do *modus operandi* dos seus principais atores: a gestão, os docentes e suas práticas.

Diante do exposto anteriormente, destacam-se: i) os maus resultados da educação nacional nas avaliações nacionais e internacionais e a má qualidade da educação no Brasil; ii) parece haver um desequilíbrio entre os paradigmas dos *inputs* e *outputs* nos cursos de Ciências Contábeis. Os *inputs* são a própria COA do curso na IES (gestão e práticas docentes), os conteúdos curriculares e normas regulatórias; e os *outputs* são a oferta de egressos capazes e as alternativas de sua inclusão e posicionamento em um mercado dinâmico e complexo. Estes aspectos levam à questão que norteia este trabalho: **Qual o atual estágio da cultura organizacional acadêmica em Instituições de Ensino Superior que mantêm cursos de graduação em Ciências Contábeis?**

Portanto, o objetivo geral desse trabalho é compreender o atual estágio da cultura organizacional acadêmica (COA) em algumas IES brasileiras que mantêm cursos de graduação em Ciências Contábeis com o propósito de identificar possíveis relações de dependência entre esta COA e os resultados decorrentes do desempenho das IES. Deste objetivo, derivam-se outros mais específicos: i) compreender o que é a CO com o objetivo de identificá-la em IES que mantêm cursos de graduação em Ciências Contábeis; ii) pesquisar e identificar formas e caminhos para compreender, *in loco*, a COA existente nas IES selecionadas; e iii) identificar alternativas que possam contribuir para o equilíbrio entre a COA do curso na IES e os resultados decorrentes do seu desempenho. Foram criadas duas hipóteses de trabalho: 1) quanto mais força e solidez tiver a COA do curso nas suas respectivas IES, melhores deverão ser os seus resultados em termos de desempenho e visibilidade externa; 2) a CO das IES públicas apresenta baixa adaptabilidade externa que se reflete em uma baixa integração interna.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Em Antropologia Social e Sociologia, cultura é um receituário, um mapa, por meio do qual, as pessoas de um grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas (DaMatta, 1986). De acordo com Fleury (1996), desde o início da década de 1980, a quantidade de pesquisas sobre o tema CO tem crescido significativamente, principalmente nos Estados Unidos e União Europeia.

2.1 Cultura Organizacional segundo Edgar H. Schein (2009)

Schein (2009) comenta que o aprendizado do grupo organizacional ocorre na medida em que estes buscam soluções para os seus problemas de **adaptação externa** e de **integração interna**. Embora destaque estas dimensões, ele enfatiza a liderança como criadora e mantenedora da CO e como o elemento fundamental que, ao longo do tempo, irá promover a sua adaptação e até o seu soerguimento na hipótese de enfraquecimento desta, e de que essas lideranças se sucedem com o tempo. O autor comenta:

Para um conceito abstrato ser útil [...], ele deve ser observável, além de aumentar nosso entendimento sobre um conjunto de eventos que são, contrariamente, misteriosos ou não bem entendidos. [...] devemos evitar os modelos superficiais de cultura e construir modelos antropologicamente mais profundos e complexos. A cultura [...] será mais útil se ajudar-nos a entender melhor os aspectos ocultos e complexos da vida de grupos, organizações e ocupações profissionais, pois não podemos obter esse entendimento se usarmos definições superficiais. (p. 8).

O autor distingue três níveis essenciais que envolvem os **componentes da cultura**: artefatos; crenças e valores expostos; e suposições ou pressupostos básicos. A essência da cultura de um grupo é o seu padrão de suposições básicas, compartilhadas, internalizadas e assumidas como verdadeiras. Apesar disso, a cultura poderá se manifestar no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados (Schein, 2009).

Os artefatos abrangem os produtos e serviços do grupo tais como o ambiente físico, a linguagem usada pelos grupos e subgrupos, suas tecnologias e técnicas, suas criações artísticas, seus processos organizacionais, os estilos do vestuário, as formas de comunicação entre os membros dos grupos, as manifestações emocionais, os mitos, heróis, a história e lendas contadas sobre a organização e as listas explícitas de valores, rituais e cerimônias.

O nível das crenças e valores situa-se em um plano consciente e tem a função normativa do comportamento dos membros em situações decisivas. À medida que estas crenças e valores vão sendo empiricamente testadas e reforçadas na solução dos problemas do grupo, elas serão transformadas em suposições, servindo como ideologia ou filosofia organizacional.

Já o nível de suposições ou pressupostos básicos refere-se às bases fundamentais dos sistemas de significados e representa a verdadeira essência da cultura de grupo. Elas são como “mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar” (Schein, 2009, p. 30). Assim, elas constituem as soluções encontradas pelos grupos para resolver determinados problemas, tornando-se indiscutíveis e passadas (de forma inconsciente) para os novos membros da organização. O autor parece querer mostrar o confronto de culturas distintas, ou ainda as dificuldades de um processo de conscientização do fenômeno cultural em ação. A abordagem teórica de Schein (2007), em síntese, avalia a CO de uma corporação através das seguintes etapas: i) definir o problema da organização; ii) rever o

conceito de cultura; iii) identificar os artefatos; iv) identificar os valores da sua organização; v) comparar os valores com os artefatos; vi) repetir o processo com outros grupos; e vii) avaliar as certezas compartilhadas. Essa abordagem foi aperfeiçoada e denominada de pesquisa clínica. Embora o autor indique a sua abordagem como a mais adequada para o nível de profundidade dos resultados a ser obtidos, ele aponta que ainda há amplas possibilidades do pesquisador aguardar e observar o que ocorre no campo empírico, permitindo que este possa combinar alguns dos elementos da pesquisa clínica e do método etnográfico, com observação-participante.

2.2 Cultura organizacional segundo Denison, Hooijberg, Lane & Lief (2012)

A abordagem de Denison *et al.* (2012) está apoiada no modelo conceitual de Schein, mas com a inclusão de mais duas dimensões além da adaptabilidade externa e integração interna: a missão e a consistência. Eles argumentam que toda organização humana “[...] cria uma cultura única e própria. [...] sua cultura sempre reflete a sabedoria coletiva que vem das lições que as pessoas aprendem à medida que se adaptam e sobrevivem juntas ao longo do tempo.” (p. 1). A mentalidade e a visão de mundo das pessoas modelam a forma como elas usam as lições do passado para imaginar e formular as estratégias para o futuro (Denison *et al.*, 2012).

Estes autores desenvolveram um modelo de mensurar a CO, denominado ‘Pesquisa de Cultura Organizacional Denison’, amplamente utilizado para auxiliar as organizações a convergir o foco nas questões que realmente demandam atenção e que vão além de um debate sobre satisfação, envolvimento e o moral dos seus colaboradores, para compreender melhor as ações que podem ser adotadas, visando a continuidade da construção das organizações para o futuro. A cultura de uma organização possui impacto sobre o seu desempenho para agir, pelo menos, de quatro formas: i) criar e desenvolver o sentido de missão e direção em uma organização; ii) construir e manter um alto nível de adaptabilidade e flexibilidade ao ambiente; iii) nutrir o envolvimento e o engajamento dos seus colaboradores; e iv) suprir uma consistência que esteja fortemente enraizada em um conjunto de crenças e valores essenciais.

De acordo com Denison *et al.* (2012) “[...] uma missão clara fornece propósito e significado ao definir um papel social convincente e um conjunto de metas para a organização” (p. 7). Os autores identificaram e se concentraram em três vertentes da missão: orientação estratégica e intenção; metas e objetivos e visão.

A dimensão ‘adaptabilidade’ abrange o entendimento de que as entidades adaptáveis rapidamente convertem as demandas do ambiente organizacional, originadas como resposta às alterações no ambiente de negócios. Organizações com propósito e direção rigorosamente definidos são as mais difíceis de mudar. As três vertentes identificadas na ‘adaptabilidade’ foram: criação da mudança; foco no cliente; e aprendizagem organizacional.

Já na dimensão ‘envolvimento’, subentende-se que os membros da organização estão fortemente comprometidos com suas atividades laborais, além de possuírem a consciência de que suas atribuições estão diretamente ligadas aos objetivos organizacionais. Os autores identificaram e se concentraram em três vertentes: capacitação; orientação da equipe; e desenvolvimento de capacidades.

Na dimensão ‘consistência’ está a compreensão de que a efetividade das organizações é influenciada fortemente pela coerência e a boa integração do seu ambiente interno. Estes aspectos comportamentais devem estar enraizados em um conjunto de valores fundamentais e os colaboradores devem possuir habilidades para colocá-los em prática através de um amplo

acordo psicológico com as lideranças. Os autores identificaram três vertentes: valores fundamentais; acordo; e coordenação e integração.

2.3 Cultura Organizacional segundo Hofstede (2003)

Hofstede (2003) afirma que na antropologia social, cultura é uma expressão que abrange todos os padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos que se instalam na mente de uma pessoa, ao longo de sua vida.

O autor apresenta quatro camadas ou níveis como **componentes da cultura organizacional** nas quais ele apoia a sua abordagem. Ele os denomina de manifestações de cultura, quais sejam: os símbolos; os heróis; os rituais; e os valores. O autor descreve que os ‘símbolos’ são palavras, gestos ou objetos que carregam um significado particular que é reconhecido só pelos que compartilham a cultura.

Os ‘rituais’ são atividades grupais, tecnicamente supérfluas, que visam atingir alvos desejados, porém tidos como fundamentais em uma dada cultura. Os símbolos, heróis e rituais encontram-se fundidos sob a denominação de práticas por serem visíveis ao observador externo, porém invisíveis quanto à sua compreensão cultural, ou seja, em como elas são compreendidas e interpretadas pelos indivíduos partícipes da cultura (Hofstede, 2003). O núcleo da cultura abrange os ‘valores’, cuja maioria é inconsciente, não perceptível do exterior pelo pesquisador.

Hofstede (2003) comenta que a contabilidade e seus sistemas de controle de gestão são manifestações da cultura e refletem suposições culturais fundamentais. Contudo, é pouco provável que os contabilistas se convertam em heróis nas organizações, mas o desempenho deles é relevante na identificação e consagração de heróis porquanto são os contadores que passam o atestado de ‘bom ou mau comportamento’ na medida as demonstrações contábeis recebem o certificado das empresas de auditoria, indicando que elas representam com fidedignidade, em seus aspectos relevantes, a situação econômica, financeira e patrimonial das entidades.

Segundo este autor, os sistemas contabilísticos e as formas de utilizá-los variam de país para país. Hofstede (2003) acrescenta que nos países com elevado controle de incerteza (Alemanha, França, Itália entre outros), os sistemas contabilísticos são muito detalhados e possuem também maior fundamentação teórica, supostamente decorrente de sólidos princípios econômicos gerais e normas legais. Já nos países com baixo controle de incerteza (Estados Unidos, Reino Unido, Holanda entre outros), os sistemas são mais pragmáticos; e a tendência para aceitar as tradições da contabilidade como existem sobrepõem-se às tendências para se basear em postulados gerais. No primeiro tipo de países (*Code Law*) as informações para os acionistas e para o fisco são as mesmas enquanto no segundo tipo (*Common Law*) as informações são distintas. Devido a estes dois tipos de codificação, conclui o autor que é provável que a profissão de contabilista ocupe uma posição inferior nessas sociedades que ele denomina de coletivistas (*Code Law*), sem impacto prático sobre decisões.

2.4 Literatura empírica sobre cultura organizacional

Nesta seção, são apresentados os principais trabalhos empíricos sobre CO, mormente em IES, visando servir de suporte para comparações com os resultados da pesquisa.

Schroeder (2010) desenvolveu um modelo para avaliar as características culturais dentro do departamento de atletismo em uma Faculdade de Esportes (FCE). A construção do trabalho teve como base teórica a abordagem de Schein (2004). A metodologia utilizada foi qualitativa

com uso de estudo de caso. No modelo adaptado pelo autor, foram usadas entrevistas com roteiros semiestruturados contendo quatro questões-chave para cada uma das dimensões ou elementos da cultura identificados por ele. Ele adaptou a denominada ‘pesquisa clínica’ de Schein e aplicou-a em membros da faculdade. As dimensões identificadas foram: cultura institucional; ambiente externo; ambiente interno; e liderança e poder. Entre os principais achados estão: i) forte evidência do papel da liderança dos treinadores na determinação da cultura da FCE; e ii) os líderes internos puderam criar suposições consistentes entre suas universidades e a FCE por meio de trabalho colaborativo e regular com os atletas (estudantes).

Embora não aplicado a uma IES, Denison e Mishra (1995) apresentam um trabalho clássico, visando desenvolver um modelo que mostrasse a relação entre CO e a eficácia baseado em estudos de caso e *surveys*. As bases do trabalho apoiam-se em Schein (1985). Foram utilizados quatro traços da CO: envolvimento; consistência; adaptabilidade; e missão, os quais foram examinados por meio de duas metodologias e dois estudos interligados. Na primeira usaram-se estudos de caso qualitativos de cinco empresas para identificar as características e a natureza do seu vínculo com a efetividade; e na segunda foi usado um estudo quantitativo para fornecer uma análise exploratória das percepções dos executivos dessas quatro características e sua relação com medidas subjetivas e objetivas de efetividade em uma amostra de 764 organizações.

Entre os principais achados dos autores estão: i) cada um dos quatro traços culturais mostrou associação positiva significativa com uma ampla gama de ambas as medidas subjetivas e objetivas de eficácia organizacional; e ii) as culturas das organizações têm uma influência importante sobre a eficácia.

Outro trabalho sobre CO em IES foi de Locke e Guglielmino (2006) que teve como propósito fornecer à liderança de uma faculdade dos Estados Unidos, uma forma mais abrangente e diferenciada de compreensão do papel das subculturas nos processos de mudança planejada na instituição. Os autores usaram a abordagem de três camadas de Schein. A metodologia utilizada foi qualitativa com o uso de estudo de caso único. Na coleta das informações e dados necessários à pesquisa, foram utilizadas técnicas como: grupo focal, entrevistas individuais, observação participante, e revisão de documentos do arquivo da faculdade.

Entre os seus principais achados, encontram-se: i) o grupo de subculturas respondeu de forma diferente à experiência da influência da mudança planejada na faculdade comunitária, levando a estratégias para programas mais efetivos de mudança planejada; e ii) o papel dos líderes organizacionais no planejamento e na implementação desta, além das estratégias que podem se revelar eficazes em acomodar influências subculturais neste tipo de mudança.

No trabalho de Uprety e Chhetri (2014) sobre CO em IES, foi analisada a relação entre a cultura universitária e a satisfação do aluno, buscando saber, quais as dimensões de cultura que mais afetam a satisfação do aluno. Também foi examinada a magnitude do relacionamento das dimensões de cultura das faculdades, percebida pelos alunos, com o nível de satisfação deles.

A pesquisa foi realizada entre 251 estudantes de quatro universidades do Nepal usando o Modelo de Cultura Organizacional de Denison de quatro dimensões. Entre os seus principais achados, encontram-se: i) a cultura da faculdade desempenha papel essencial na satisfação dos alunos; ii) as faculdades que focam as dimensões da cultura adaptabilidade, envolvimento e consistência são as que têm mais alunos satisfeitos, comprovando três das hipóteses; e iii) a forte associação entre a satisfação dos alunos e as dimensões de cultura da universidade é uma

indicação de que os profissionais da educação precisam criar um tipo de cultura organizacional que afete positivamente a satisfação do aluno.

Souza Pires e Macêdo (2006) apresentaram e esclareceram conceitos que contribuem para a compreensão de aspectos e traços relacionados à CO de organizações públicas (OP) no Brasil. Empregou-se uma abordagem qualitativa de cunho teórico-epistemológico. Entre os seus achados, estão: i) o desenho organizacional público apresenta formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos; ii) as OP possuem estruturas altamente estáveis que resistem, de forma generalizada, a mudanças de procedimentos e incorporação de novas tecnologias; iii) as OP possuem uma cultura burocrática, corporativa e avessa ao empreendedorismo que orienta a prática de gestão; e iv) as OP são vulneráveis à interferência política externa.

Silva e Fadul (2010) analisaram a produção científica sobre CO em organizações públicas no Brasil no período de 1997 a 2007. Os autores identificaram nove periódicos e cinco anais de congressos realizados no Brasil, considerados importantes e representativos da área. Foram selecionados 47 artigos.

Entre os principais achados, Silva e Fadul (2010) destacaram: i) os resultados revelaram uma produção muito baixa nesta temática (apenas 47 trabalhos publicados no período de 11 anos); ii) 62% dos trabalhos usaram o método qualitativo e 92% usaram estudo de caso; e iii) além da carência de pesquisas nesta área, a distribuição destas ocorreu em poucos estados brasileiros, se concentrando nas regiões: sudeste e sul (31 trabalhos); nordeste, (10 trabalhos); e centro-oeste (seis trabalhos).

Buscando uma síntese das características destes seis artigos, verificou-se que quatro deles visaram desenvolver modelos para melhor compreender a relação entre a cultura das entidades pesquisadas e o nível de desempenho dos seus resultados. Entre os achados comuns, estão: i) a relevância da liderança, como um dos elementos da CO que geralmente mais influencia a eficácia no desempenho; e ii) os processos ou dimensões culturais estão relacionados positivamente com melhores resultados no desempenho. Já o artigo que buscou identificar traços culturais de CO em entidades públicas, notou-se que sua CO é geralmente burocrática e avessa ao empreendedorismo, além de centralizadora, com estruturas rígidas de poder e não orientadas (liderança) para a obtenção de eficácia e efetividade.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho é de natureza empírico-analítica e descritiva, com predomínio qualitativo. A variável de estudo é a COA de cursos de Ciências Contábeis em IES públicas. A estratégia utilizada baseou-se na Abordagem Etnográfica, com o uso de entrevistas em profundidade com elementos da Observação Participante, o uso de um levantamento e pesquisa documental. A técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) foi usada no tratamento dos conteúdos das entrevistas.

As IES escolhidas foram a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), na Bahia. Na USP, o acesso foi por meio do Departamento de Contabilidade e Atuária (EAC) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). Da mesma forma, na UEFS, o acesso foi por meio do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCIS). As duas IES têm em comum o fato de serem públicas e estaduais.

Durante março a maio de 2015 - primeiro na USP e depois na UEFS - foram entrevistados 18 docentes, sendo 10 da FEA/USP e oito do DCIS/UEFS; e também foi aplicado um levantamento em 206 alunos, sendo 122 da FEA/USP e 84 do DCIS/UEFS. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas e editadas para posterior tratamento por meio

da Técnica do DSC de Lefevre e Lefevre (2012), usando o *software* ‘Qualiquantisoft’, e os questionários, com escala Likert, foram tabulados, usando o *software* da ‘QuestionPro’. A Técnica do DSC adota uma suposição de base socioantropológica, ancorada na Teoria das Representações Sociais, de que o pensamento de uma coletividade sobre um determinado tema pode ser visto como as representações sociais existentes da cultura daquele grupamento social sobre esse tema (Lefevre & Lefevre, 2005). Os elementos do DSC propiciam organizar os vários conteúdos dos discursos, visando apresentá-los de forma mais didática e ordenada como uma fala individual, porém coletiva.

Para responder à questão da pesquisa, foram elaborados pelos autores 26 DSC a partir dos depoimentos dos docentes, sendo 12 DSC para FEA/USP e 14 DSC para o DCIS/UEFS. Além disso, dois DSC adicionais foram feitos sobre fragmentos históricos de cada curso. Já o levantamento foi composto de 16 questões fechadas, quatro para cada dimensão de forma a avaliar a percepção dos alunos quanto a COA dos cursos da FEA/USP e do DCIS/UEFS. Esses resultados estão apresentados nas Tabelas 1 e 2 no capítulo sobre resultados.

4 RESULTADOS

Este capítulo compõe-se de três seções. Nas duas primeiras estão apresentados os resultados da pesquisa junto a FEA/USP e ao DCIS/UEFS, respectivamente. Na terceira estão apresentadas as conclusões referentes aos resultados das duas pesquisas.

4.1 Curso de Ciências Contábeis da FEA/USP

4.1.1 Pesquisa junto aos docentes da FEA/USP

Nesta subseção são apresentados trechos selecionados dos DSC elaborados pelos autores com base nas entrevistas com os docentes, sendo o primeiro uma retrospectiva história do curso da FEA/USP na visão dos docentes. Nos DSC seguintes são apresentadas as respostas dos docentes à questão da pesquisa, subdivididas em suas quatro dimensões.

Retrospectiva histórica

Criado em 1946, o Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA evoluiu significativamente, tornando-se a maior referência em Contabilidade no Brasil, mormente devido ao carisma, compromisso e contribuições de alguns docentes, hoje ícones da área no país [...], além de ter sido pioneiro na implantação de cursos *stricto sensu* desde 1970 (mestrado e doutorado). [...] Podemos afirmar que a COA do curso foi baseada no grande desenvolvimento da Contabilidade propiciada por esses ícones consagrados, como F. D’Áuria, Sérgio de Iudícibus, Eliseu Martins, A. Catelli, S. Kanitz, M. Nakagawa e J. C. Marion, entre outros. A maioria dos atuais docentes [...] se espelhou muito nas ideias, saberes e comportamentos desses ícones. [...] Nossa preocupação agora é que os novos docentes [...] venham a dar continuidade a esse prestígio da cultura acadêmica contábil, [...], e conduzir o aperfeiçoamento da escola no atual contexto em que está inserida, nos âmbitos nacional e internacional. Temos o dever de dar continuidade a esse nível de qualidade, que [...] não visa apenas o contexto do Brasil e da América Latina, mas do mundo.

Missão (visão; orientação estratégica e intenção; e metas e objetivos)

[...] a missão anterior era ofertar a melhor formação em Contábeis no Brasil e América Latina, e a atual foi ampliada para um contexto global [...], além de manter o nosso curso sempre na liderança. [...].. Essa missão mudou um pouco devido às novas lideranças do

departamento. Contudo tenho percebido fortes alterações nas crenças, valores, e costumes, principalmente por meio das pessoas que têm liderado o departamento [...]. Embora haja um planejamento estratégico informal, há cobrança periódica de ações para assegurar os fins. Os professores que não se integram ao grupo acabam saindo para outro departamento, prevalecendo a cultura existente, que se aperfeiçoa com a contribuição de docentes mais novos. [...] O curso de Ciências Contábeis [...] passou a ser visto criticamente, mas creio que os objetivos do curso ainda carecem de base conceitual, adequação de conteúdos em termos de reflexões críticas e práticas, para que os egressos daqui possam sair para assumir posições de comando [...].

Pela descrição do DSC anterior, percebe-se o empenho do grupo quanto à diretriz de internacionalização da missão, o controle e acompanhamento de metas e objetivos, a responsabilidade e dedicação quanto à manutenção da COA do curso e a absorção de novos valores para a cultura da IES.

Adaptabilidade externa (criação da mudança; foco no cliente [sociedade, mercado e estudantes]; e aprendizagem organizacional)

[...] A trajetória do departamento tem sempre mostrado abertura para o novo. [...] busca-se autonomia [...] e uma proximidade maior com a realidade do mercado. [...] enquanto as IES do país nos enxergam como referência, nós pesquisamos as melhores escolas de Contabilidade do ambiente externo em um processo de internacionalização [...]. [...] há na FEA uma preocupação em se adaptar, porém na direção de um prejuízo que atingiu a essência do que é uma universidade, distanciando-se daquela missão sacra e se aproximando mais de uma linha de produção industrial que nos remete a um comportamento empresarial no mau sentido. [...] os alunos da FEA têm mais dificuldade que os de escolas privadas de ponta porque nestas o objetivo geral é prepará-los para elaborar relatórios contábeis e demais obrigações [...], mas no médio e longo prazos nossos alunos têm mais potencial porque são preparados para desenvolver o pensamento crítico-reflexivo.

Integração interna (orientação da equipe; capacitação; e desenvolvimento de capacidades)

Recentemente repensamos todo o planejamento pedagógico do curso [...]. Hoje vivemos a abordagem da sala de aula, onde buscamos, muito fortemente, tirar desse ambiente o foco no professor e colocá-lo no aluno, que deve ser o sujeito ativo no processo de ensino-aprendizagem [...]. Há uma reunião anual formal, em que quase todos os docentes participam, e nela ocorre a troca de experiências [...]. Devido às características da área pública, o poder discricionário da [...] gestão é mínimo, limitado a normas [...] muito rígidas, resultando em uma liderança pouco atuante no contexto operacional. A maioria dos docentes do departamento é composta por doutores com dedicação integral, e como o campus é distante, isso propicia mais opções de contato entre eles [...]. Uma vez por ano ocorre uma reunião formal com a finalidade de integração entre os docentes [...]. Contudo, há 20 anos a [...] integração no departamento era bem melhor do que hoje [...]. O engajamento [...] atual dos docentes é uma missão árdua e não há, em geral, uma dedicação integral deles ao curso.

Embora Denison *et al.* (2012) sustentem que os membros da organização devam estar fortemente comprometidos com suas atividades operacionais, o DSC anterior mostra duas

situações antagônicas. O curso está repensando o seu planejamento pedagógico, a adequação de metodologias de docentes, mas indica que o poder do gestor é limitado ou mínimo devido à característica de ser uma entidade pública e que o engajamento e integração entre os docentes já foram melhores, sendo que hoje representam uma missão árdua

Consistência (acordo e coordenação; valores fundamentais; e integração)

Embora o nosso curso [...] seja o menor entre os três departamentos [...], é o que [...] tem a graduação mais bem avaliada [...]. Há, pelo menos, meio século de sólida coerência da COA do curso [...]. Existe ainda um forte empenho quanto à preservação e adequação da cultura do curso [...]. Busca-se, hoje, não o tipo de contador que registrava [...], mas sim um contador com presença e atuação relevantes e crescentes nas organizações [...] que contribui para o processo de tomada de decisões. Não se trata de saudosismo [...], mas não consigo perceber esse processo de engajamento e integração como eu notava há 20 anos [...]. As atividades da universidade estão um pouco desintegradas, incluindo sua própria estrutura, que conduz a uma individualidade de seus membros, o que é um paradoxo em relação à palavra universidade. Para manter a COA e sua coesão no departamento, já há uma preocupação na seleção de novos docentes para identificar aqueles que melhor possam se integrar à [...] cultura do curso [...]. A nossa COA é formada por subculturas; as áreas de Mercado de Capitais, Contabilidade Societária e Contabilidade Gerencial são um exemplo disso. As crenças, valores e tradições já estão no DNA da COA no departamento, portanto difíceis de serem mudadas [...]. [...] porém, quando estamos na posição de gestores, temos quase que pedir “pelo amor de Deus” para os colegas nos ajudarem nos trabalhos [...].

Denison *et al.* (2012) comentam que nesta dimensão está a compreensão de que a eficácia das organizações é influenciada fortemente pela coerência e a boa integração do seu ambiente interno, alicerçado em um conjunto de valores fundamentais. Segundo os referenciais dos autores, parece que a cultura do curso na FEA é sólida, mas ainda lastreada no passado, embora a responsabilidade e empenho dos atuais docentes e gestores seja grande, com resultados expressivos quanto à internacionalização. Contudo, a burocracia e a limitação de poder da gestão pública parecem representar um entrave para a realização do engajamento, integração e da melhoria, quanto à coesão, do ambiente interno operacional e acadêmico.

4.1.2 Pesquisa junto aos alunos da FEA/USP

Na Tabela 1, há uma síntese dos resultados do levantamento junto aos 122 alunos.

Tabela 1

Levantamento com os alunos do curso de Ciências Contábeis da FEA/USP em %

	Questões	DT	DP	NDNC	CT	CP
Missão	Ações da direção indicam que ela segue a missão da IES	1,6	20,5	31,1	36,1	10,7
	Gestão controla metas e objetivos para assegurar sucesso	4,1	19,7	14,8	48,4	13,1
	Metodologias dos docentes são adequadas aos objetivos do curso	3,3	20,5	15,6	50,8	9,8
	Práticas docentes adequadas ao contador no futuro.	4,9	17,2	9,0	47,5	21,3
Adaptabilidade Externa	Desempenho nos exames externos afeta Gestão (tomada de decisão)	9,0	7,4	45,9	27,9	9,8
	Docentes trazem temas práticos do mercado profissional para a aula	4,9	13,9	4,1	52,5	24,6
	Docentes buscam atualizar alunos com realidade do mercado	4,9	11,5	7,4	50,0	26,2
	Docentes buscam se integrar com alunos no ensino-aprendizagem	4,1	23,8	17,2	42,6	12,3
Integração Interna	Alunos têm informações suficientes para a condução do curso	0,8	12,3	7,4	50,8	28,7
	Existe integração entre a coordenação e os docentes do curso	7,4	26,2	18,9	36,1	11,5
	Existe uma COA específica no curso de Ciências Contábeis	5,7	8,2	40,2	30,3	15,6
	Eu me sinto motivado ao aprendizado pelos docentes	6,6	17,2	13,1	46,7	16,4
Consistência	Promessas da coordenação são cumpridas pelas práticas docentes	4,1	21,3	28,7	38,5	7,4
	COA do curso na IES indica o seu compromisso	6,6	20,5	17,2	40,2	15,6
	Práticas dos docentes indicam sua integração com o curso	1,6	14,8	13,1	49,2	21,3
	Integração entre coordenação e docentes apontam sólida liderança	5,7	17,2	42,6	25,4	9,0

Legenda: DT - Discordo Totalmente; DP - Discordo parcialmente; NDNC - Nem concordo nem discordo; CT - Concordo totalmente; CP - Concordo parcialmente

A literatura empírica propiciou elementos para subsidiar comparações sobre a gestão da cultura e eficácia e o papel da liderança, porém apenas o estudo de Uprety e Chhetri (2014) tratou do nível de satisfação dos alunos nas mesmas quatro dimensões abordadas neste trabalho. Assim, tomando as respostas dos alunos da FEA/USP como uma *proxy* do seu nível de satisfação com as dimensões culturais do curso, observa-se, em geral, coerência em três delas, pela ordem: na adaptabilidade externa, na integração interna e na consistência.

Missão: parece que a maioria dos alunos não acredita muito na primeira assertiva (as ações da direção [...]). No entanto, parece que a maioria deles está de acordo com as demais afirmações, principalmente as duas últimas, que tratam de metodologias e práticas docentes.

Adaptabilidade externa: há indicação de que a maioria dos alunos tem uma forte crença quanto à atualização do curso pelos docentes para adaptá-lo à realidade do mercado profissional. Eles creem na integração entre docentes e discentes, mas em menor grau, e acreditam que os exames externos influem muito pouco na gestão. Esta dimensão está consistente com o nível de satisfação dos alunos encontrado por Uprety e Chhetri (2014).

Integração interna: a maioria dos alunos crê fortemente que dispõe de informações suficientes para o bom andamento do curso. Contudo, eles parecem não acreditar que exista tanta integração entre a coordenação e os docentes, e também que haja uma COA específica no curso. A maioria (63,1%) dos alunos sente-se motivada pelos docentes para o aprendizado. Apesar da pouca crença nas duas questões intermediárias, parece que a avaliação global desta dimensão está consistente com os achados de Uprety e Chhetri (2014).

Consistência: esta foi a dimensão com menor nível de concordância pelos alunos, exceto pela terceira afirmação (práticas dos docentes indicam sua integração com o curso), que obteve 70,5% das escolhas de concordância. Parece que 54,1% dos alunos não creem ou têm dúvidas sobre a primeira afirmação (promessas da coordenação...), e 65,6% também têm o mesmo sentimento com relação à quarta questão (integração entre coordenação e docentes indica presença de forte liderança). Essa dimensão também ficou em terceiro lugar no nível de satisfação dos alunos, segundo os achados de Uprety e Chhetri (2014).

Na análise comparativa entre as percepções dos docentes e alunos, foi percebido que há coerência em três dimensões: missão, adaptabilidade externa e integração interna. Por meio desse entendimento, há consistência entre esses resultados e as duas questões fundamentais de Schein (2009) para a sobrevivência das organizações (adaptação externa e integração interna). Isto sugere que os alunos, além de conhecerem bem o curso e a FEA/USP, parecem estar satisfeitos por serem seus discentes. Essa dedução é fortalecida pela observação, nas respostas do questionário sobre as escolhas dos alunos, de que a soma das opções ‘concordo’ foi superior à soma das opções ‘discordo’ em todas as dimensões.

4.2 Curso de Ciências Contábeis do DCIS/UEFS

4.2.1 Pesquisa junto aos docentes do DCIS/UEFS

Assim como na seção 4.1.1, nesta subseção são apresentados trechos selecionados dos DSC base nas entrevistas com os docentes, sendo o primeiro uma retrospectiva histórica do curso da DCIS/UEFS na visão dos docentes. Nos DSC seguintes são apresentadas as respostas dos docentes à questão da pesquisa, subdivididas em suas quatro dimensões.

Retrospectiva histórica

O curso de Ciências Contábeis da UEFS foi criado em 1976, vinculado ao DCIS (Departamento de Ciências Sociais Aplicadas). Há duas fases distintas nessa retrospectiva: a inicial, que perdurou até 2005; e a de 2006 até os dias atuais [...]. Na fase inicial a união era muito forte entre a coordenação, docentes e até os próprios alunos, [...] entusiasmados em poder estudar em uma IES pública em Feira de Santana. [...] a universidade era menor, facilitando a integração [...] entre seus membros; havia uma administração diferenciada que facilitava e dinamizava mais as coisas em uma série de contextos; não havia problemas financeiros; e a relação com o governo do Estado era mais direta. Na segunda fase, com a expansão, [...] a partir de 2006, encontramos uma universidade bem distinta, com pessoas diferentes, pelo menos no nosso departamento e no nosso curso. A gestão estava dispersa, difusa e afastada das questões acadêmicas [...]. Devido à referida expansão e também a problemas políticos com o Estado, a UEFS teve sua situação financeira agravada, interferindo na sua autonomia. Creio que é uma tarefa difícil para uma entidade pública mudar o contexto institucional e aperfeiçoá-lo. Apesar disso, há um aspecto positivo na COA da UEFS: embora ela seja uma IES nova, se comparada a outras instituições públicas estaduais ou mesmo federais, ela é muito audaciosa porque [...] há um grupo de docentes que luta de forma contínua por um posicionamento mais agressivo no cenário regional e nacional.

Missão (visão; orientação estratégica e intenção; e metas e objetivos)

Embora exista uma missão no projeto do curso na UEFS, esta não é seguida, porém creio que seja a de [...] formar cidadãos críticos [...] comprometidos com a profissão e aptos para o mercado profissional [...] regional e nacional, priorizando sua identificação com a região de Feira de Santana. Apesar de a UEFS ter sua administração superior totalmente estruturada e formal, não há uma liderança bem definida e as atividades do cotidiano são conduzidas de forma muito dispersa, sem acompanhamento e controle de metas e objetivos, porque estes não existem [...]. É preciso que a direção da UEFS faça uma reflexão sobre como está o curso de Ciências Contábeis, [...] o que pode ser melhorado, para que se criem condições para que o curso desenvolva um maior nível de qualificação e visibilidade. [...] O Curso de Ciências Contábeis da UEFS, desde a sua gênese, teve docentes que eram profissionais de mercado, o

que contribuiu para seus traços culturais serem tecnicistas [...] e voltados estritamente para o mercado [...]. Infelizmente não existe o caráter acadêmico no curso [...]. É preciso uma renovação imediata e contínua do nosso quadro de docentes, além de redefinir a lógica tecnicista e profissional do curso para desenvolver o pensamento crítico-reflexivo nos alunos, para que estes possam se tornar agentes formadores de opinião.

Segundo Denison *et al.* (2012), uma vez bem definida a missão, esta fornece propósito e um conjunto de metas para a organização. Hofstede (2003) destaca a missão como um dos elementos essenciais para a diagnose periódica da organização, em sua busca de melhoria contínua. De acordo com o DSC dos docentes, parece claro que o curso de Ciências Contábeis do DCIS/UEFS não apresenta orientação estratégica ou propósitos bem definidos.

Adaptabilidade externa (criação da mudança; foco no cliente [sociedade, mercado e estudantes]; e aprendizagem organizacional)

Atualmente estamos atualizando a grade curricular [...] com a implantação das normas internacionais, [...]. Hoje temos o desafio do EaD convivendo com o ensino presencial. Creio que é possível equilibrar esses recursos ao invés de usá-los, isoladamente, para potencializar o processo ensino-aprendizagem. [...] Embora a UEFS seja nova se comparada a outras IES públicas [...], ela às vezes se arrisca, a partir da iniciativa de docentes que buscam uma melhor posição da UEFS no cenário regional e nacional. O Dinter é um exemplo [...] que resultou de um convênio com a FEA/USP e IES públicas parceiras na Bahia. [...] ninguém quer assumir as atribuições de coordenação do colegiado, que são limitadas e conduzidas de forma inercial, da mesma forma de outros que ocuparam esta função anteriormente. [...] percebo ainda, de forma geral, uma queda na motivação dos alunos ao longo do tempo, que pode ser uma das causas para a redução gradativa do número de ingressantes no curso, além da queda nos níveis de qualidade do ensino. [...] um aspecto negativo é que embora o curso seja de uma IES pública, parece que houve uma importação da cultura das IES privadas no mau sentido [...] a única vantagem que os alunos do curso [...] têm sobre os alunos de IES privadas é que eles não precisam pagar mensalidades.

Ao que parece, com base apenas nas manifestações dos docentes, expressadas nos trechos extraídos dos seus DSC, tudo indica que eles percebem graves restrições organizacionais que impedem o curso de adaptar-se às mudanças. Essas duas primeiras dimensões, na teoria de Denison *et al.* (2012), são as que mantêm a organização em sintonia com o seu ambiente externo. Não é difícil perceber que, na visão dos docentes, o curso parece estar desconectado da realidade exterior, o que poderia contribuir para a sua obsolescência, caso a gestão, em articulação com o DCIS e o colegiado, não promovam ações de melhoria.

Integração interna (orientação da equipe; capacitação; e desenvolvimento de capacidades)

Apesar da existência de docentes qualificados na ativa [...], o curso hoje mostra sinais de enfraquecimento quanto à união e integração dos docentes, com redução dos níveis de qualidade do ensino e da quantidade e qualidade dos alunos, associados à falta de liderança e direção. [...] não há incentivo [...] para aperfeiçoamento de metodologias dos docentes [...]. Excetuando os poucos docentes que levam a sério a atividade acadêmica, a visão predominante da COA do curso é de que ele é uma linha de produção em série, no mau

sentido, para formar profissionais para o mercado. [...] os egressos não têm pensamento crítico-reflexivo e capacidade para pensar a contabilidade da entidade e os fenômenos que afetam o seu tecido patrimonial. No início, havia maior integração entre os docentes, mas hoje esse aspecto é mínimo e informal [...]. Não percebo [...] sinalização [...] de que o curso [...] esteja se engajando e mobilizando para se adequar às mudanças do ambiente externo. [...]. Embora percebamos, parcialmente [...] na gestão superior, em geral, a intenção de busca da excelência, esta não tem se convertido em realidade devido a fatores fora do controle da direção, ou seja, não há autonomia da IES para fazer um planejamento estruturado e conduzir esse plano.

Nota-se que os docentes registram ainda a diminuição da integração entre eles, destacando que não há qualquer direcionamento para o seu engajamento, frente às mudanças externas e criticam fortemente a gestão pela falta de direção e liderança. Este quadro é bastante diverso daquele descrito por Denison *et al.* (2012), os quais sustentam que na dimensão ‘envolvimento’ os membros da organização deveriam estar fortemente comprometidos com suas atividades operacionais e possuir, além disso, a consciência de que suas atribuições estão diretamente ligadas aos objetivos organizacionais.

Consistência (acordo e coordenação; valores fundamentais; e integração)

Há traços de uma COA do curso na UEFS, mas ela é [...] difusa, imprecisa, sem liderança, e [...] está adormecida [...]. Contudo, o curso procura valorizar os costumes regionais da cidade [...]. Hoje, o relacionamento da gestão do curso com o ambiente externo [...] é basicamente nulo. As condições das salas de aula são precárias e [...] não há segurança [...] dentro do campus. [...] dos quatro cursos do DCIS/UEFS [...], os alunos menos preparados são os de Ciências Contábeis. Há um enorme abismo de cultura e autonomia nesses alunos quando comparados aos de Administração e Economia. [...]. Não percebo qualquer grau de integração entre a gestão, o DCIS, o colegiado, os docentes e os discentes. [...]. No currículo anterior, [...] havia um perfil mais voltado para Auditoria, Contabilidade Societária e Contabilidade Gerencial. [...]. A baixa integração [...] se deve a práticas anteriores que vêm se repetindo por inércia, mas há alguma integração [...] em grupos de docentes que moram em Feira de Santana. [...] a direção [...] tenta [...] dinamizar a IES, porém [...] prioriza cursos diurnos em detrimento dos noturnos.

Observa-se uma situação antagônica, na UEFS, às descobertas feitas por Denison *et al.* (2012), quando estes comentam que nesta dimensão em análise, estaria a compreensão de que a eficácia das organizações é influenciada fortemente pela coerência e a boa integração do seu ambiente interno, alicerçado em um conjunto de valores fundamentais. Schein (2009) denomina essa conjugação de aspectos de certezas profundas contributivas na formação das suposições básicas compartilhadas, nas quais ele busca explicar, além do que é real ou não nas organizações, a natureza simbólica das atividades humanas em constante interação operacional, destacando relacionamentos, formas de cooperação ou competição e grupos.

4.2.2 Pesquisa junto aos alunos do DCIS/UEFS

Na Tabela 2, há uma síntese dos resultados do levantamento junto aos 84 alunos.

Tabela 2

Levantamento com os alunos do curso de Ciências Contábeis do DCIS/UEFS em %

Dimensões	Questões	DT	DP	NDNC	CT	CP
Missão	Ações da direção indicam que ela segue a missão da IES	2,4	17,9	13,1	53,6	13,1
	Gestão controla metas e objetivos para assegurar sucesso	4,8	31,0	4,8	47,6	11,9
	Metodologias dos docentes são adequadas aos objetivos do curso	2,4	32,1	7,1	53,6	4,8
	Práticas docentes adequadas ao contador no futuro.	11,9	34,5	6,0	39,3	8,3
Adaptabde. Externa	Desempenho nos exames externos afeta Gestão (tomada de decisão)	14,3	14,3	11,9	31,0	28,6
	Docentes trazem temas práticos do mercado profissional para a aula	10,7	32,1	2,4	47,6	7,1
	Docentes buscam atualizar alunos com realidade do mercado	4,8	29,8	2,4	53,6	9,5
	Docentes buscam se integrar com alunos no ensino-aprendizagem	8,3	31,0	1,2	52,4	7,1
Integração Interna	Alunos têm informações suficientes para a condução do curso	4,8	40,5	8,3	33,3	13,1
	Existe integração entre a coordenação e os docentes do curso	4,8	27,4	16,7	40,5	10,7
	Existe uma COA específica no curso de Ciências Contábeis	10,7	32,1	14,3	31,0	11,9
	Eu me sinto motivado ao aprendizado pelos docentes	9,5	27,4	11,9	46,4	4,8
Consistência	Promessas da coordenação são cumpridas pelas práticas docentes	9,5	25,0	22,6	40,5	2,4
	COA do curso na IES indica o seu compromisso	6,0	36,9	3,6	41,7	11,9
	Práticas dos docentes indicam sua integração com o curso	3,6	16,7	8,3	54,8	16,7
	Integração entre coordenação e docentes apontam sólida liderança	10,7	29,8	25,0	32,1	2,4

Legenda: DT - Discordo Totalmente; DP - Discordo parcialmente; NDNC - Nem concordo nem discordo; CT - Concordo totalmente; CP - Concordo parcialmente

Os mesmos comentários feitos, após a Tabela 1 no preâmbulo da subseção 4.1.1, aplicam-se nesta subseção.

Missão: parece que a maioria dos alunos acredita nas três primeiras afirmações (ações da direção...; controle de metas...; e metodologias dos docentes...). Em contrapartida, a maioria discorda ou tem dúvidas se as práticas docentes são adequadas ao que se espera do contador no futuro. Embora este resultado não seja consistente com os achados de Uprety e Chhetri (2014), ele parece encontrar suporte nos referenciais de Denison *et al.* (2012), quando estes autores comentam que a missão cria um significado, ao definir um papel social convincente e um conjunto de metas para a organização.

Adaptabilidade externa: a maioria dos alunos acredita em todas as afirmações dessa dimensão, como uma das questões fundamentais indicadas por Schein (2009) para a sobrevivência de organizações. No entanto, 40,8% dos alunos ainda discordam ou têm dúvidas quanto a essas afirmações.

Integração interna: essa dimensão foi a única em que, de forma geral, a maioria (52,1%) dos alunos discorda ou tem dúvidas quanto às afirmações. Este resultado parece revelar, segundo Denison *et al.* (2012), que as pessoas que compõem a organização não estão fortemente comprometidas com as suas atividades laborais. Parece, segundo esses autores, que está faltando: capacitação, orientação de equipe e desenvolvimento de capacidades.

Consistência: nessa dimensão pode ser dito que houve uma espécie de “empate técnico”, ou seja, em geral, o somatório das opções de concordância foi equivalente à soma das demais três opções. Apesar dessa observação, essa dimensão ficou em terceiro lugar nesse estudo, por ordem de prioridade. Esta é uma das dimensões que assegura a satisfação dos alunos na IES.

Na análise comparativa entre as percepções dos docentes e alunos, foi percebido que há coerência na ordem decrescente de importância dada às dimensões: adaptabilidade externa, missão e consistência. Os alunos se mostram mais satisfeitos do que os docentes,

principalmente quanto às três primeiras afirmações da missão, e em todas as afirmações da adaptabilidade externa. Esses resultados sugerem, aparentemente, que os alunos ainda se mostram satisfeitos com o curso nas duas primeiras dimensões citadas, e que a gestão, junto com os docentes, tem importantes desafios relativos quanto às outras duas dimensões para tentar soerguer o curso.

4.3 Conclusões sobre os resultados da pesquisa (USP e UEFS)

Pode-se afirmar que, em síntese, o atual estágio da COA, nos dois cursos das duas universidades pesquisadas, apresenta-se em polos diametralmente opostos. Há força na COA do curso da USP, que se reflete na responsabilidade de manter, no presente, os padrões alcançados no passado e buscar aumentar essa alta reputação e visibilidade do curso no país, na América Latina, com forte orientação estratégica para a internacionalização. Por outro lado, a situação encontrada no curso do DCIS/UEFS é bastante distinta, de acordo com seus docentes. Existe enfraquecimento e fragilidade da COA, que vem se mantendo basicamente adormecida e estática, frente às mudanças do ambiente externo, o que se reflete na queda dos níveis de qualidade do curso e dos alunos. Ainda segundo os docentes, também se percebe falta de motivação nos alunos e até neles próprios.

O atual estágio da COA nos cursos das duas instituições pesquisadas encontra alguns aspectos negativos comuns. Ambas as universidades possuem características culturais assemelhadas, como alta burocracia, que se traduzem em morosidade, relações de poder limitadas que dependem muito de características pessoais dos gestores e falta de carisma de alguns docentes que se sucedem nos cargos de liderança e gestão. No caso da UEFS, esse aspecto é mais crítico, talvez devido a fatores que estejam fora do controle da administração da autarquia, e que dependem da Secretaria de Educação do Estado. O curso da FEA/USP continua sendo a mais importante referência no país, seus docentes (em número de 41) possuem a titulação mínima de doutor, e a maioria possui dedicação integral ao curso, enquanto o curso do DCIS/UEFS encontra-se em processo de enfraquecimento, de acordo com os seus docentes. Apenas um, dentre eles (em número de 24), possuía regime de dedicação exclusiva. Os demais atuavam em regimes parciais. Embora houvesse três doutores no curso, apenas um era doutor em Contabilidade. Quatro docentes estavam afastados, fazendo doutorado, e os demais possuíam titulação de mestre ou especialista. Para eles, o curso do DCIS/UEFS representava uma espécie de complemento de suas atividades laborais.

Espera-se que o objetivo de compreensão da COA tenha sido atingido. Porém, como foram analisadas somente duas universidades estaduais públicas, é necessária cautela no que se refere à generalização dos resultados. A pesquisa apresentou elementos que fornecem evidências, ainda que não conclusivas, de que os resultados decorrentes do desempenho na formação dos estudantes do curso têm forte dependência da força e solidez da cultura organizacional do curso na IES, força esta materializada na responsabilidade, atitude e empenho de seus membros (docentes) na condução das atividades de ensino e pesquisa. Há forte indicação de que o objetivo específico (iii), mencionado no final do capítulo introdutório - identificar alternativas que permitam contribuir para o equilíbrio entre a COA das IES e as contínuas mudanças no ambiente externo - foi atendido, na medida em que foram identificados vários DSC, no caso da FEA/USP, que asseguram o seu atingimento.

No caso da primeira hipótese: “Quanto mais força e solidez tiver a COA do curso nas respectivas IES, melhores deverão ser os seus resultados em termos de desempenho e visibilidade externa”, as descobertas deste trabalho, tanto as que estão no histórico das duas

IES, como as que estão nos DSC elaborados pelos autores com base nas entrevistas dos docentes, estão alinhadas com quase todos os achados dos referenciais empíricos. Portanto, não foram encontrados motivos para rejeitar esta hipótese. A segunda hipótese - “A cultura organizacional existente nas IES públicas apresenta baixa adaptabilidade externa, que se reflete em uma baixa integração interna” – parece ter sido verificada, conforme apresentado nos três argumentos a seguir: i) o curso da USP, pela alta qualificação do seu quadro de docentes e pelo peso da responsabilidade em manter a alta referência e visibilidade do curso, embora consiga se empenhar na criação de mudanças, como a diretriz de internacionalização, não possui alto grau de flexibilidade e capacidade de resposta ao ambiente de negócios (Denison *et al.*, 2012); ii) a sua burocracia limita as ações, ou seja, no caso do curso do DCIS/UEFS, não se pode afirmar que seja uma organização com forte senso de propósito e direção, o curso parece estar desconectado da realidade externa a julgar pelos DSC vistos anteriormente; e iii) tanto no curso da FEA quanto no curso do DCIS, o aspecto que mais foi destacado foi a baixa integração entre seus membros docentes.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi compreender o atual estágio das COA em duas IES brasileiras, visando identificar possíveis relações entre essa cultura e os resultados decorrentes do desempenho dessas IES. A revisão de literatura contemplou as teorias de Schein (2009); Denison *et al.* (2012); Hofstede (2003); e mais uma revisão da literatura empírica com alguns dos principais trabalhos adequados ao tipo de pesquisa. Foram elaboradas duas hipóteses: i) Quanto mais força e solidez tiver a COA do curso nas respectivas IES, melhores deverão ser os seus resultados em termos de desempenho e visibilidade externa; e ii) A cultura organizacional existente nas IES públicas apresenta baixa adaptabilidade externa, que se reflete em uma baixa integração interna. A metodologia utilizada foi predominantemente qualitativa, com base em elementos de etnografia com observação participante, uso de entrevistas, tanto em profundidade quanto semiestruturadas, que foram gravadas para posterior transcrição e edição. Para o tratamento, ordenação e adequação dos conteúdos das entrevistas, utilizou-se a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), de Lefevre e Lefevre (2012), por meio do software *Qualiquantisoft*. O campo empírico compreendeu os cursos de Ciências Contábeis do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP e o do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da /UEFS. Foram entrevistados 10 docentes da FEA/USP e oito do DCIS/UEFS. De forma complementar, foi aplicado questionário fechado em 122 alunos da FEA/USP e 84 alunos do DCIS/UEFS. Foram obtidos 28 DCS originais, dos quais 12 da FEA/USP e 14 do DCIS/UEFS estão desdobrados nas quatro dimensões da COA: missão; adaptabilidade externa, integração interna e consistência. Há um DSC de retrospectiva histórica, na visão dos docentes, para cada IES. Foi extraído ainda um DSC de pontos em comum dos DSC das duas IES. Há força na COA do curso da FEA/USP, que se reflete na responsabilidade de manter, no presente, os padrões alcançados no passado, e buscar aumentar a alta referência e visibilidade do curso no país, na América Latina, e em outros países, dada a forte orientação estratégica para internacionalização. Em contraste, a situação do curso do DCIS/UEFS é oposta. De acordo com seus docentes, o curso desta IES atravessa um período de queda no desempenho e fragilidade de sua COA, que vem se mantendo basicamente adormecida e estática frente às mudanças do ambiente externo, o que se reflete na queda dos níveis de qualidade do curso e dos alunos, que ingressam em número cada vez menor, e, também, na queda da motivação destes e até dos docentes.

A pesquisa apresentou elementos que permitem afirmar que os resultados decorrentes do desempenho do curso nas IES têm forte relação com a força da sua cultura organizacional, materializada na responsabilidade, atitude e empenho de seus membros (docentes e gestores). Quanto às hipóteses, é possível afirmar que ambas não foram rejeitadas, pelo exposto a seguir: i) a primeira hipótese não foi rejeitada com respaldo nas descobertas encontradas, que estão em linha com quase todos os achados dos referenciais empíricos; e ii) a segunda hipótese não foi rejeitada com base nas seguintes razões: a) embora o curso da FEA, pela alta qualificação do seu quadro docente e pela responsabilidade de seus membros em manter a alta referência e visibilidade do curso, consiga se empenhar na criação de mudanças como a diretriz de internacionalização, não há alto grau de flexibilidade e capacidade de resposta ao ambiente de negócios (Denison *et al.*, 2012); b) sua burocracia limita as ações, ou seja, de acordo com Denison *et al.* (2012, p. 7), “organizações com forte senso de propósito e direção geralmente são as menos adaptáveis e mais difíceis de mudar”, e o curso do DCIS/UEFS não possui esta última característica; a julgar pelos DSC, parece que o curso vive isolado no seu ambiente interno; e c) em ambos os cursos (nas suas IES), o aspecto que mais foi destacado foi a baixa integração interna entre os seus membros, mormente os docentes.

Este trabalho buscou trazer insights de maior profundidade sobre o que parece ser o inconsciente coletivo dos membros acadêmicos deste curso sobre a sua cultura. Isso propiciou a exposição de aspectos positivos e críticas sobre a evolução da COA de seus cursos que podem contribuir para que as IES aumentem a qualificação e a força de sua cultura, com consequências diretas no desempenho e nos resultados gerais.

Concluindo, quanto maior for a força, solidez e qualificação da cultura organizacional acadêmica de um curso de Ciências Contábeis de uma IES, maiores e melhores tenderão a ser os resultados em termos de qualidade, atualidade e visibilidade do curso, incluindo os seus egressos, na sociedade e no mercado profissional.

Como limitações desta pesquisa, podem ser consideradas: i) só duas IES públicas foram pesquisadas, o que não permite generalizar as conclusões; e ii) o uso de uma técnica quantitativa mais robusta para complementar a combinação de metodologias poderia melhorar os achados. Diante dos resultados apresentados nesta tese, recomenda-se para outros pesquisadores: i) pesquisar este tema também em IES privadas e em outros cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas; e ii) adotar uma combinação de metodologias qualitativas e quantitativas e um recorte longitudinal, que propiciem encontrar resultados mais robustos.

REFERÊNCIAS

- Albrecht, W. S., & Sack, R. J. (2000). *Accounting education: Charting the course through a perilous future* (Vol. 16). Sarasota, FL: American Accounting Association.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Brasil (2014). Ministério da Educação e Cultura. *Dados sobre a quantidade de cursos de Contabilidade no Brasil por Estado*. Recuperado em 21 maio, 2014, de www.emec.mec.gov.br.
- Castro, M. H. M., & Leite, E. M. (2006). Educação no Brasil: atrasos, conquistas e desafios. In P. Tafner (Ed.). *Brasil: o estado de uma nação* (Cap. 3). Brasília: IPEA.
- Conselho Federal de Contabilidade (2015). *Agência de Notícias*. Recuperado em 14 outubro, 2015, de <http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=20820>.

- Cornachione, E. B., Jr. (2004). *Tecnologia da educação e cursos de ciências contábeis: modelos colaborativos virtuais*. Tese de Livre-docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Cunha, L. A. (2004). Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior: Estado e mercado. *Educação & Sociedade*, 25(88), 795-817.
- DaMatta, R. (1986). *Exploração: um ensaio de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Denison, D.; Hooijberg, R.; Lane, N., & Lief, C. (2012). *A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura*. (E. Furmankiewicz, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Denison, D., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E. de (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental* (1a ed.). (A. Fidalgo, Trad.). Lisboa: Edições Sílabo.
- INEP (2012). *Resultados do ENADE de 2009*. Recuperado em 18 maio, 2012, de <http://portal.inep.gov.br/Enade/resultados>.
- INEP (2013). *Resultados do ENADE de 2012*. Recuperado em 08 outubro, 2013, de <http://portal.inep.gov.br/Enade/resultados>.
- INEP (2014). *Censo da Educação Superior*. Recuperado em 03 junho, 2014, de <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>.
- INEP (2015). *Ações internacionais. Programme for International Student Assessment (PISA) 2012*. Recuperado em 13 outubro, 2015, de http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pisa/resultados/2013/country_note_brazil_pisa_2012.pdf
- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. (2005). *Discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)* (2a ed.). Caxias do Sul: EdUCS.
- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. (2012). *Pesquisa de representação social: um enfoque qualiquantitativo. A metodologia do discurso do sujeito coletivo* (2a ed.). Brasília: Liberlivro.
- Locke, M. G., & Guglielmino, L. (2006). The influence of subcultures on planned change in a community college. *Community College Review*, 34(2), 108-127.
- Marshall, P. D., Dombrowski, R. D., Garner, R. M., & Smith, K. S. (2010). The Accounting Education Gap. *The CPA Journal*, 80(6), 8-10
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Pereira, L. C. B. (1997). *A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle* (Vol. 1). Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado [MARE].
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 570-581.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: JosseyBass.
- Schein, E. H. (2007). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa* (2a ed.). (M. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e Liderança*. (A. B. Brandão, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Schroeder, P. J. (2010). A Model for Assessing Organizational Culture in Intercollegiate Athletic. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 3, 98-118.
- Silva, L. D., & Fadul, E. (2010). A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 651-669.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Souza Pires, J. C. de, & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-105.
- Turner, K. F., Reed, R. O., & Greiman, J. (2011). Accounting Education in Crisis. *American Journal of Business Education*, 4(12), 39-44
- Uprety, R., & Chhetri, S. B. (2014). College Culture and Student Satisfaction. *Journal of Education and Research*, 4(1), 77-92