

## 1. Introdução

Com o propósito de entender e compreender o ambiente interno das organizações, a cultura organizacional tem um importante significado para esse contexto. Procura-se cada vez mais conhecer as organizações para saber gerenciá-las em meio às mudanças contínuas em um mercado de alta competitividade.

Para assegurar a sobrevivência e crescimento da organização é necessário a implementação de um ambiente de inovação que evolua constantemente, aprimorando pessoas, processos, sistemas e a forma de gerenciar.

O mercado educacional tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, notando-se uma expressiva expansão do ensino superior privado e, também, novas exigências do Ministério da Educação. Dessa forma, é imprescindível para as Instituições novas técnicas de gestão, reestruturação tecnológica, organizacional etc.

Com base nestes fatores a pergunta problema dessa pesquisa é: Qual a percepção dos docentes para com as mudanças ocorridas nos últimos dois anos na Instituição de Ensino Superior CNEC nas atividades que estão atreladas às práticas docentes?

Esta pesquisa tem por objetivo principal identificar a realidade da Instituição na visão dos seus docentes, aspectos, características, dificuldades e facilidades.

Esta pesquisa utilizará a revisão bibliográfica através de livros, artigos impressos e online etc. Será realizada pesquisa de campo através da aplicação de questionário para o corpo docente dos cursos de graduação da CNEC Capivari sobre questões relacionadas às mudanças ocorridas na Instituição e a cultura organizacional.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Definição de Cultura Organizacional

De acordo com Motta e Caldas (2011) a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. É a maneira pela qual o indivíduo se adapta ao ambiente para sobrevivência e crescimento.

Conforme Maximiano (2011) uma organização é um sistema de recursos em busca da realização de objetivos. As organizações são constituídas por grupos sociais e para o alcance dos objetivos se inter-relacionam com os seguintes elementos: informação, conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações.

Salienta Chiavenato (2004) que a organização é definida como o ato de organizar, estruturar e destinar os recursos, definir os órgãos responsáveis pela sua administração e estabelecer as atribuições e relações entre elas.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999) a cultura pode ser considerada como um conjunto de padrões desenvolvidos por membros de uma empresa para enfrentarem os problemas no ambiente interno e externo e, ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir esses enfrentamentos.

Cada indivíduo ao ingressar em uma organização produtiva busca satisfazer as suas necessidades de pertencer a um grupo como se auto realizar. Portanto, sabe-se que nem sempre esses objetivos são alcançados, pois há diversos fatores que interferem nas relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades (LIMA E ALBANO, 2002).

Pires (2012) citado por Zonatto et al. (2012) ressalta que a cultura envolve estabilidade, é o fator que leva os membros do grupo a um consenso, implica dinâmica e padronização. Quando um grupo se reúne para desenvolver uma determinada atividade, conseqüentemente inicia a construção de seus hábitos, sua linguagem e cultura. Estudar a cultura envolve a capacidade de adaptação do indivíduo á realidade do grupo no qual está inserido.

### *2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional*

Segundo Handy (1994) citado por Naves e Dela Costa (2003) existem quatro tipos de culturas, são elas: cultura Zeus, cultura Apolo, cultura Atena e cultura Dionísio.

Na cultura Zeus a administração é centralizada, as decisões são tomadas com base em resultados de experiências passadas. O treinamento é informal. O dinamismo é uma das vantagens dessa cultura, pois a reação as demandas externas é rápida (HANDY, 1994 citado por NAVES E DELA COSTA, 2003).

A cultura Apolo tem na sua característica a burocracia. As funções são bem definidas e especializadas, são definidas por um conjunto de regras e procedimentos. O funcionário é um número para a empresa e o treinamento é voltado apenas para suprir as necessidades de curto prazo (HANDY, 1994 citado por NAVES E DELA COSTA, 2003).

Já a cultura Atena é caracterizada pela liderança consensual, pelo merecimento em atingir determinada posição e pelo trabalho em equipe. O treinamento é voltado para a solução de problemas e para o autodesenvolvimento. É umas das culturas onde se tem

um dos melhores climas organizacionais (HANDY, 1994 citado por NAVES E DELA COSTA, 2003).

O quarto tipo, a cultura Dionísio, se caracteriza pela liberdade e democracia, há uma preservação da identidade e liberdade do indivíduo. É uma cultura onde melhor se encaixam os artistas, profissionais liberais e artesãos, pois se sentem livres (HANDY, 1994 citado por NAVES E DELA COSTA, 2003).

Ainda definindo os tipos de cultura presente nas organizações, Santos (1998) assegura que a cultura organizacional pode ser classificada em quatro tipos:

- **cultura grupal:** é baseada em normas e valores. Os membros da organização participam nas tomadas de decisão. Os líderes são participativos e interagem através do trabalho em equipe;

- **cultura inovativa:** ela é caracterizada pela mudança e flexibilidade. A motivação é estimulada através do crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes são empreendedores e idealistas e tendem a correr riscos;

- **cultura hierárquica:** nesta cultura prevalece a burocracia, é caracterizada pela estabilidade. Os funcionários aceitam bem a autoridade, as regras e os regulamentos. A motivação é incentivada através da segurança e ordem. Os líderes são conservadores e cautelosos;

- **cultura racional:** caracteriza-se pela realização. É dada ênfase de que as recompensas virão quanto maior for o desempenho e resultado. A motivação é estimulada pela competição e consecução de resultados pré-estabelecidos. Os líderes são diretivos, orientados para os objetivos.

Segundo Motta e Caldas (2011) é preciso lembrar que as representações e comportamentos advindos dos valores e mitos presentes na cultura de uma organização são reforçados e formados através de suas estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõe o mundo organizacional.

De acordo com Chu e Wood Jr. (2008) os traços culturais vivem em constante mudança e por consequência influenciam os processos de gestão organizacional.

Ainda conforme Chu e Wood Jr. (2008) a cultura organizacional brasileira passou por transformações significativas a partir das reformas econômicas e dos programas de privatização ocorridos no Brasil nos anos 90. Portanto, a cultura organizacional, no Brasil, é composta por comportamentos mais voltados para o coletivismo e tendência em evitar incertezas. A cultura também apresenta características

de valores femininos, com baixa orientação à performance e ao curto prazo e os colaboradores tendem a executar várias tarefas ao mesmo tempo.

Assegura Chu e Wood Jr. (2008) que o período pós-globalização trouxe para a gestão organizacional no Brasil referenciais estrangeiros. Com isso, os gestores tornaram-se mais modernos, flexíveis e orientados a técnicas de planejamento. Chu e Wood Jr. (2008) ressaltam que mesmo com as influências estrangeiras foram mantidos na cultura organizacional do país elementos tradicionais como o estilo paternalista e a cordialidade. Mas para que exista um equilíbrio deve ser mantido alguns traços locais, implementados e adaptados outros traços advindos da globalização.

## 2.2 Elementos da Cultura Organizacional

Segundo Freitas (2007) os elementos da cultura organizacional transmitem uma identidade aos membros da organização a respeito do que é importante e válido para a empresa. De acordo com Wagner III e Hollenback (1999) os elementos da cultura organizacional são constituídos por um conjunto de normas e valores fundamentais que determinam os comportamentos dos membros e os auxiliam a entender a organização como um todo.

Freitas (2007) define mais detalhadamente os elementos da cultura organizacional como valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, estórias, tabus e normas, a seguir:

- **valores:** são o coração da cultura organizacional. Eles representam tudo o que é importante para o sucesso da organização, ou seja, a filosofia da empresa para atingir o sucesso. Devem ser considerados como guias para o comportamento organizacional no cotidiano. Afirma-se que os valores devem ser bem definidos, identificados e reprisados pelas lideranças para que possam ser bem assimilados pelos demais membros da organização. Os valores podem ser alterados e ajustados às novas demandas que as empresas devem responder. Muitos CEOs - *Chief Executiver Officer* (Diretor Executivo) esclarecem que a identificação dos funcionários com os valores pode ser incentivada por recompensas e interligada aos objetivos organizacionais;

- **crenças e pressupostos:** podem ser considerados como a verdade na organização, sendo assim, a verdade não é questionada e nem discutida, ela é natural. Para que uma organização tenha sucesso é importante que as crenças sejam compartilhadas no que dizem respeito à importância de ser o melhor, os detalhes da execução das tarefas, o tratamento dispensado às pessoas, à informalidade como

estímulo, à comunicação, aos lucros e crescimento econômico. Os líderes devem reforçar essas crenças através de suas ações para evitar que o discurso seja diferente da prática;

- **ritos, rituais e cerimônias:** a maioria dos processos em uma organização são administrados e muitos deles são transformados em rotinas. Os rituais e os ritos são as atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Eles representam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, exemplificam a forma como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades. Tornam mais interessante os valores básicos e demonstram experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade e exemplos.

- **sagas e heróis:** as sagas representam o caminho percorrido pela empresa, ou seja, os obstáculos encontrados e como foram superados. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e inspirar o orgulho em fazer parte da mesma. Muitas empresas de sucesso atualmente, especialmente as de tecnologia, como a Microsoft, Apple e Google são tão conhecidas mundialmente que os seus fundadores são tratados como “heróis”, servem como exemplos que inspiram outros empreendedores;

- **estórias:** as estórias são eventos reais que dizem respeito à organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Através das histórias são divulgados os valores e exemplos que devem ser seguidos na empresa;

- **tabus:** da mesma forma que os valores, os tabus são aspectos que auxiliam a organização. Valores e tabus orientam os comportamentos, mas de forma inversa, enquanto os valores devem ser mais explícitos possíveis, os tabus são mais escondidos e silenciados. Os tabus não costumam ser lembrados nas histórias das organizações e alguns deles causam mal-estar se forem mencionados, tais como: discriminação ou preconceito racial, assédio moral e sexual, corrupção, fraudes, demissões desumanas e humilhantes e tragédias organizacionais. Atualmente, um dos tabus mais enfrentados pelas empresas é causado pelo avanço da tecnologia, como quebra de sigilos e códigos de segurança, falsificações, etc. Nessa nova era, nenhuma organização ou indivíduo está imune de sofrer um desses crimes. Portanto, sabe-se que é muito difícil neutralizar os estragos ocasionados por estes crimes e o quanto é penoso resgatar uma imagem manchada indevidamente.

- **normas:** as normas são imprescindíveis para as organizações. Elas determinam os procedimentos ou comportamentos ideais para as situações organizacionais. A norma nada mais é do que o comportamento aprovado pelo grupo e repassado pelos outros elementos culturais.

As culturas organizacionais são constituídas, sustentadas, transmitidas e alteradas por meio da interação de seus elementos, através dos processos de imitação, modelagem, negociação e socialização. Dessa forma, também é possível a disseminar as informações sobre as normas formais e informais. Pode-se afirmar que as organizações possuem culturas diferentes e têm internamente fenômenos de comunicação e que todos os elementos culturais estão interligados, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos membros da organização (FREITAS, 2007).

Conforme Santos (1998) os elementos da cultura podem se diferenciar dependendo do tipo de cultura organizacional. Os valores, por exemplo, são específicos:

- **no modelo grupal:** para o desenvolvimento dos recursos humanos baseia-se na coesão e moral;

- **no modelo inovativo:** os valores de flexibilidade e adaptação são o “caminho” para o crescimento;

- **no modelo hierárquico:** para o alcance da estabilidade e controle utiliza-se a administração de informação e comunicação;

- **no modelo racional:** o planejamento e o estabelecimento de objetivos são os meios para alcançar o lucro e a produtividade.

Salienta Santos (1998) que as organizações possuem, na realidade, uma combinação de culturas, as quais são influenciadas pelos seus elementos, com alguns tipos mais dominantes do que outros. Este conjunto de valores é que proporciona às organizações culturas diferenciadas. É muito importante manter o equilíbrio entre as culturas para melhor se adaptar as mudanças e enfrentamentos organizacionais.

Assegura Maximiano (2011) que é comum os grupos sociais resolverem os problemas de convivência entre seus membros e adaptação ao meio exterior. A análise da cultura é uma das formas de entender como os grupos resolvem seus problemas, ou seja, as experiências e os conhecimentos adquiridos e valores que são transmitidos aos novos integrantes. Os elementos que fazem parte da cultura ditam a forma de reação e adaptação ao ambiente.

A análise da cultura organizacional é uma tarefa complexa, porque nem todos os seus componentes são observáveis. Os componentes que se situam no nível mais alto

são os que se podem observar diretamente: os artefatos, a linguagem, as histórias e os comportamentos habituais. Os componentes que se situam nos níveis mais profundos (valores e premissas) não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de analisar. As pessoas que integram um grupo social nem sempre têm consciência de seus próprios valores. Para um observador externo, no entanto, alguns desses valores se revelam de maneira mais evidente (MAXIMIANO, 2011, p. 311).

### 2.3. *Cultura Organizacional e Liderança*

Segundo Schein (2009) a cultura é criada pelas experiências compartilhadas, o líder tem um papel fundamental na construção, gerenciamento e mudança cultural, pois ele que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início.

Assegura Robbins *et al.* (2010) que os líderes devem compreender o comportamento de todo o grupo, enfatizar a cultura existente, além de direcionar os membros da organização para o alcance dos objetivos. As organizações estão cada vez mais precisando de dirigentes com visão e carisma para implementarem as mudanças necessárias.

Conforme Drucker (2000) com a queda das barreiras econômicas, boa parte do mundo está mais globalizada e com isso as organizações precisam agir de forma mais agressiva para oferecer seus produtos e serviços, conseqüentemente exercer a liderança nesse clima difícil requer novas habilidades em muitos líderes e novas ideias sobre suas organizações. É preciso uma combinação de habilidades e conhecimentos para que a liderança seja eficaz nessa nova era. Além de ser necessário instituir alianças capazes de responder a um ambiente externo sujeito a rápidas mudanças.

### 2.4 *Resistência a Mudanças*

De acordo com Cohen e Fink (2003) as pessoas resistem à mudança por alguma razão, principalmente quando consideram que suas conseqüências são negativas. É da competência do gestor identificar essas razões e, quando possível, planejar da melhor forma a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir percepções antecipadas erradas. Muitas vezes, mesmo quando não se está satisfeito com a situação presente, há uma certa resistência em alterá-la, por não ter certeza que a mudança representará uma melhoria.

Neste sentido torna-se imprescindível obter as estimativas de possíveis atitudes ou sentimentos, reações de resistência frente à uma mudança. Com auxílio dessa

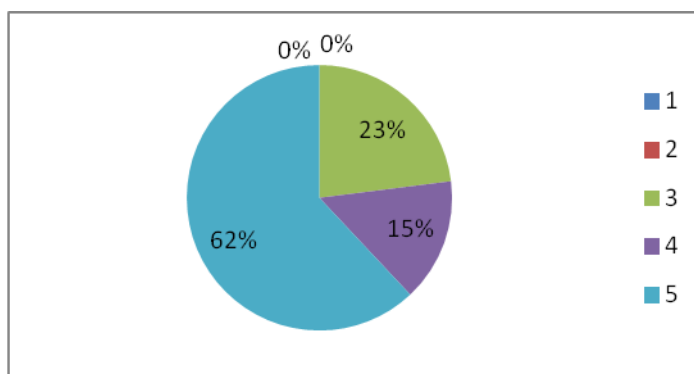
previsão pode-se, então, reconsiderar seus planos, desenvolver meios alternativos para conseguir seus objetivos, ou encontrar soluções para resolver esses problemas. Mas para conseguir isso é necessário antecipar a forma pelas quais aqueles afetados pela mudança poderiam reagir para possibilitar o desenvolvimento de planos apropriados e minimizar qualquer resistência (COHEN e FINK, 2003).

### 3. Resultados e discussões do Estudo de Caso

Foi realizada uma pesquisa sobre Cultura e Mudança Organizacional na Instituição de Ensino CNEC Capivari/SP. Para a obtenção dos resultados, foi aplicado um questionário contendo 16 questões fechadas, aplicado ao Corpo Docente atuante nos cursos de Graduação de Administração, Ciências Contábeis e Sistemas de Informação, contando com a participação de 13 docentes, do total de 21 atuantes na Educação Superior, a amostragem representa 60,91% do total, sendo que estes foram os docentes que optarem por responder o questionário.

Da amostragem utilizada no estudo têm-se: 54% dos entrevistados do sexo masculino e 46% do sexo feminino. Sobre a faixa etária dos docentes, do total dos respondentes, 38% pertencem a faixa etária ente 31 e 40 anos, outros 38% entre 41 e 50 anos, sendo estes a maioria dos docentes, 8% estão na faixa etária entre 18 a 30 anos e 15% acima de 50 anos. Já sobre o tempo de empresa foi possível identificar que somente 8% dos docentes está atuando na Instituição de 2 a 3 anos. Os demais docentes, ou seja, 92% atuam a mais de 4 anos.

#### Gráfico 1: Os professores têm ampla liberdade de acesso à Coordenação e Direção?



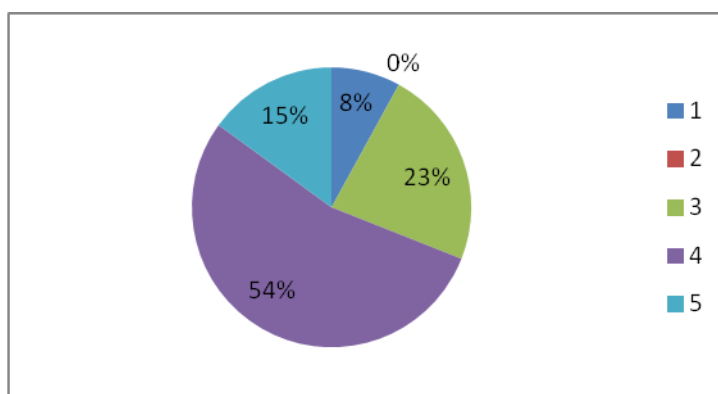
Fonte: Dados da Pesquisa (2013).



A partir da coleta de dados, através desses questionários, tabularam-se os resultados nos gráficos e questões a seguir. Utilizou-se uma escala de 1 a 5 para as respostas, sendo que 1 é discordo totalmente, 2 discordo, 3 neutro (não concorda e não discorda), 4 concordo e 5 concordo totalmente.

É possível observar que os Coordenadores e a Direção são acessíveis aos docentes, pois 62% dos entrevistados concordam totalmente com a questão, possibilitando uma maior interação entre as partes. Essa interação é muito importante para o processo pedagógico e acadêmico.

**Gráfico 2: A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante?**

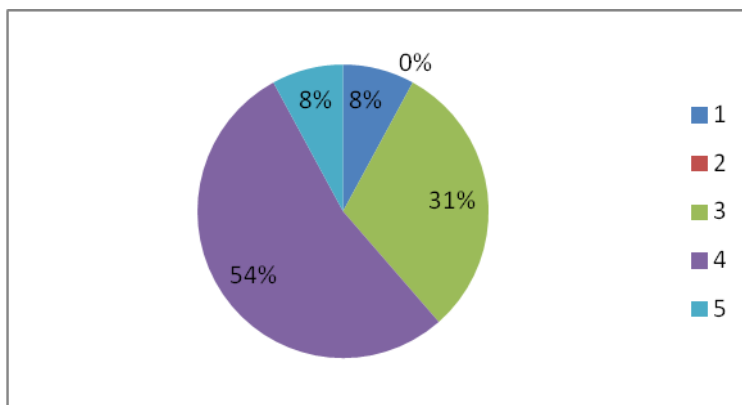


Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

O pré-estabelecimento de metas e a sua superação são uma das formas de melhorar o desempenho da Instituição e buscar o comprometimento dos docentes. Como observados nas respostas, onde 54% concordam e 15% concordam totalmente.

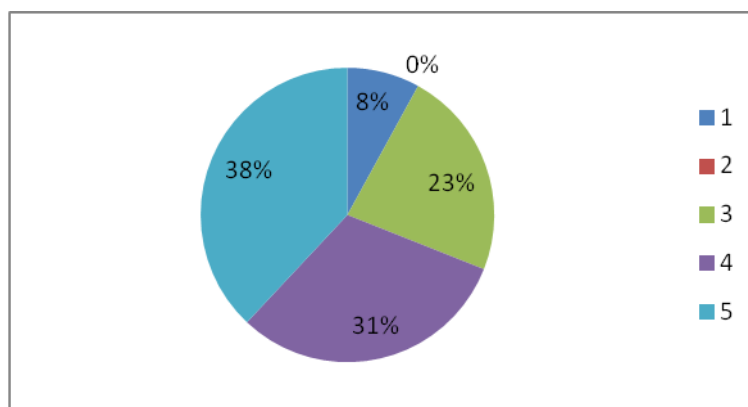
Os resultados mostram que 54% concordam totalmente que os professores tem uma noção clara dos objetivos da IES, e ainda 8% concordam totalmente. É de suma importância que todos os docentes tenham conhecimento e clareza dos objetivos, pois através dessa sinergia é possível alcançar os resultados almejados, além de propiciar uma orientação à execução das ações.

**Gráfico 3: Os professores têm uma noção clara dos principais objetivos da IES?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

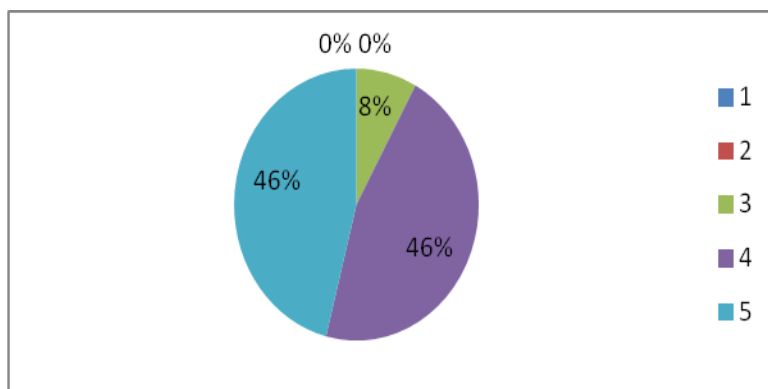
**Gráfico 4: O atendimento às necessidades dos alunos é uma das metas mais importantes?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Para o atendimento das necessidades dos alunos, 31% concordam e 38% concordam totalmente. As necessidades dos alunos devem ser uma das metas mais importantes da Instituição, pois os egressos devem estar preparados para o acirrado mercado de trabalho.

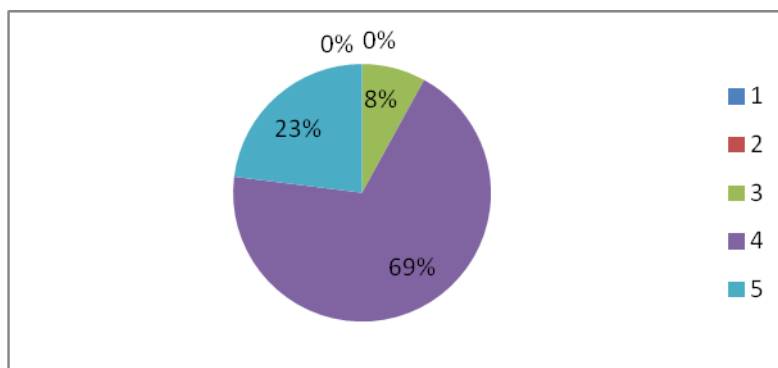
**Gráfico 5: O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

A colaboração entre os membros de uma equipe é muito importante para a consecução de qualquer projeto. Nos resultados obtidos verifica-se que 46% concordam e 46 concordam totalmente. A colaboração traz para a equipe experiências diversas e os comportamentos se forem bem aproveitados proporcionam resultados superiores nas diversas situações.

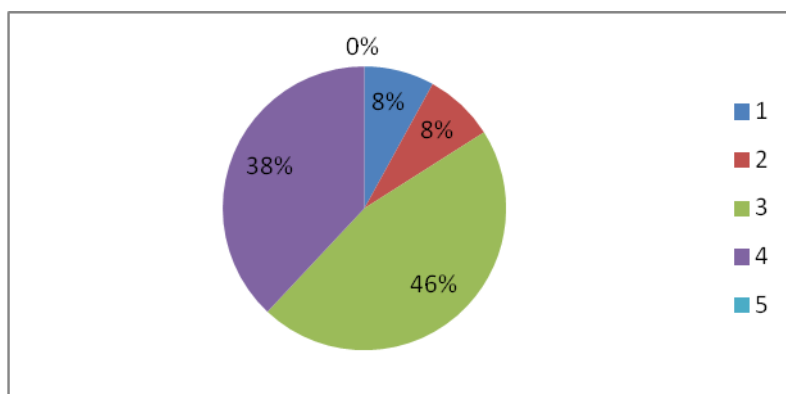
**Gráfico 6: Os gerentes (direção, coordenação, chefes de departamentos etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Os resultados apresentados relatam que 69% dos entrevistados concordam e 23% concordam totalmente que os gestores tem autonomia apenas para tomar decisões rotineiras. Através desse resultado é possível identificar que a autonomia não está presente na cultura da IES, pois a unidade deve solicitar autorização da Superintendência Nacional na maior parte das decisões.

**Gráfico 7: Investe-se na satisfação dos professores para que eles prestem um bom atendimento aos alunos?**

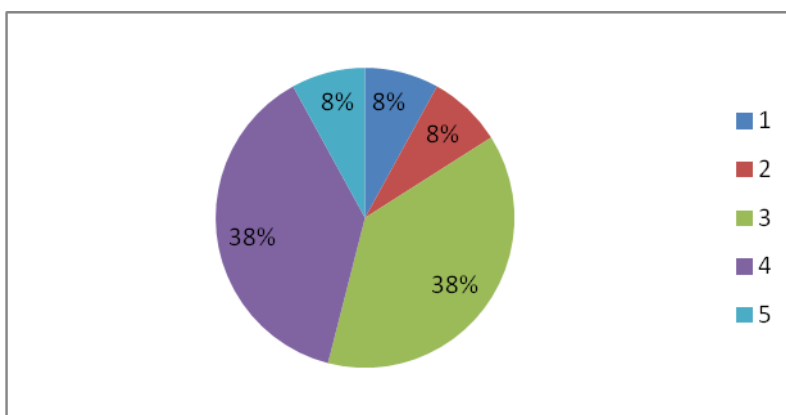


Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Para a questão 7, que está representada no Gráfico 7, os dados apontam que 46% preferem uma opinião neutra no assunto, e 38% concorda com a afirmação. O investimento na satisfação traz motivação ao grupo e conseqüentemente será ofertado um bom atendimento aos alunos. Com o resultado nota-se que é preciso criar instrumentos mais eficazes para estimular a satisfação dos docentes.

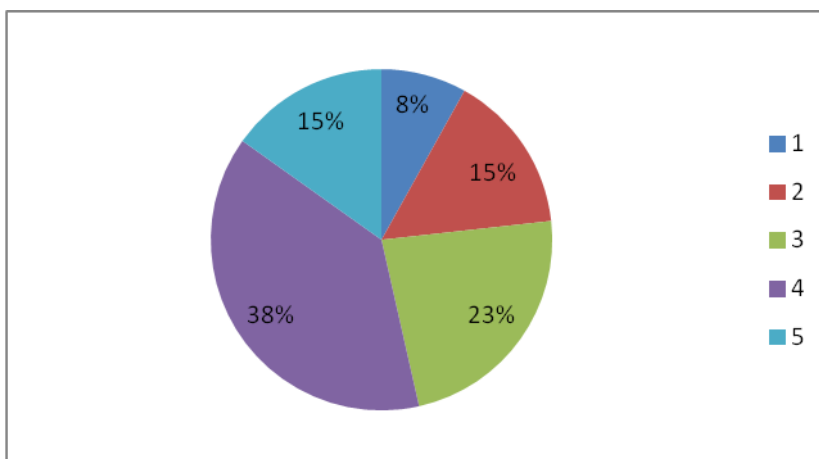
Para saber se as mudanças implementadas tiveram apoio da Direção, no Gráfico 8 faz esse questionamento e verifica-se que as respostas foram bem divergentes, sendo elas: 8% discordam totalmente, 8% apenas discordam, 38% não concordam e nem discordam, outros 38% concordam e outros 8% concordam plenamente.

**Gráfico 8: As mudanças tiveram apoio da Direção?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

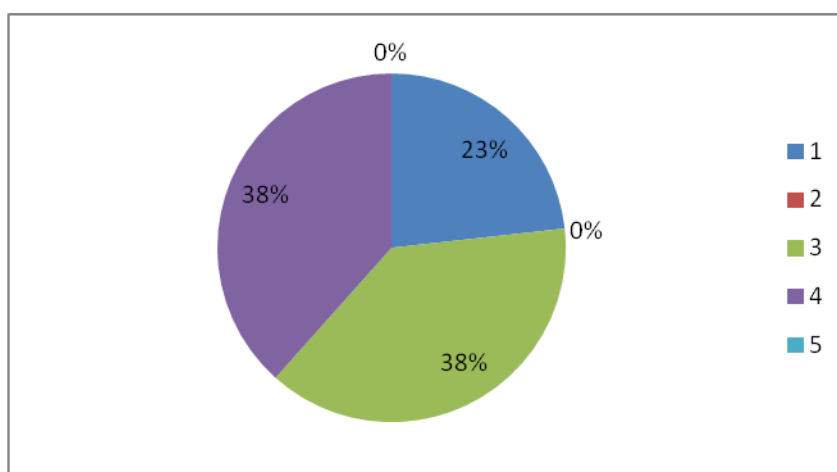
**Gráfico 9: As mudanças foram baseadas nos valores característicos da IES.**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

No Gráfico 9, verifica-se que 8% discorda totalmente, 15% discorda, 23% se matem neutro, 38% concorda e 15% concorda totalmente que as mudanças foram baseadas nos valores da IES. Nota-se que na percepção dos docentes nem sempre as mudanças foram baseadas nos valores da IES, são eles: excelência, ética, valorização do ser humano, competência, compromisso e honestidade.

**Gráfico 10: As mudanças consideraram as necessidades dos alunos e comunidade em geral?**

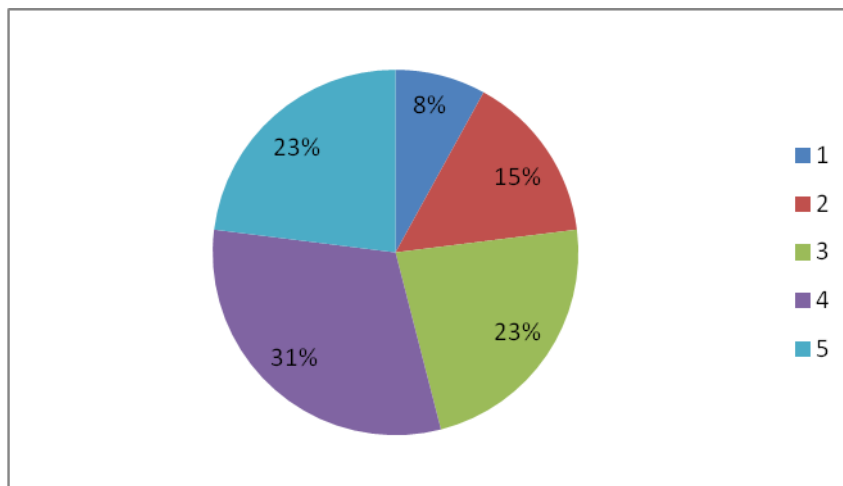


Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Dos entrevistados na pesquisa 23 discordam totalmente, 38% concordam e 38% concordam totalmente que as mudanças consideraram as necessidades dos alunos e da comunidade em geral. Procura-se implementar as mudanças de acordo com as

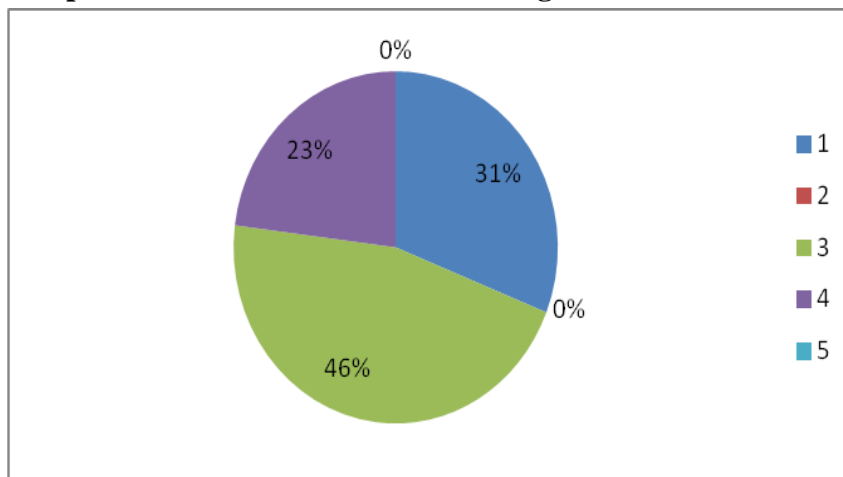
necessidades levantadas em atendimentos individualizados e, os coletivos que são realizados pelos docentes, coordenação, ouvidoria, atendimento psicopedagógico etc. E, também, através da avaliação institucional aplicada anualmente pela CPA – Comissão Própria de Avaliação.

**Gráfico 11: As mudanças tornaram-se contínuas?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

**Gráfico 12: Na implementação da mudança, observou-se, que os líderes tiveram a oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela IES?**



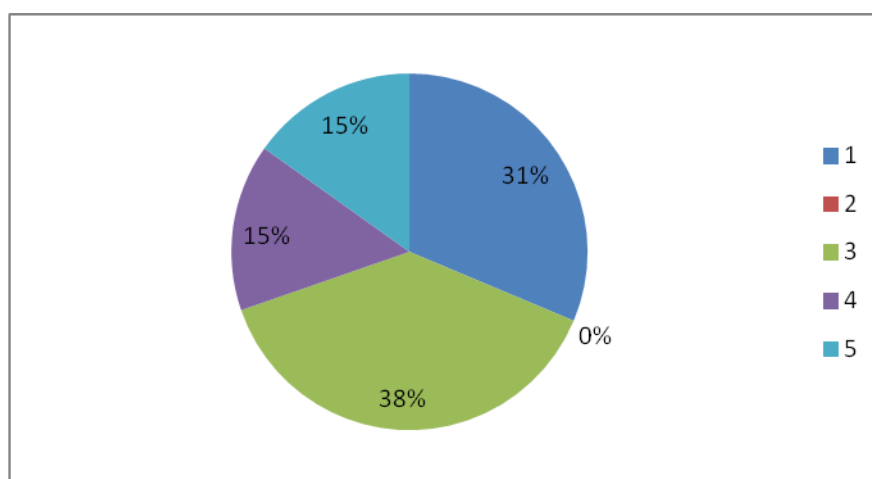
Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Dos resultados obtidos no Gráfico 11, têm-se que 8% discordam totalmente, 15% discordam, 23% se mantêm neutro, 31% concordam e 23% concordam totalmente que as mudanças acontecem de maneira contínua na IES, sendo umas das questões que mais gerou divergência nas respostas dos entrevistados. Atualmente, as mudanças

tornaram-se necessárias como forma de adaptação ao mercado e muitas delas já fazem parte da cultura da IES e são imprescindíveis para a sobrevivência, manutenção e crescimento da Instituição.

Os resultados apontam que 31% discordam totalmente, 46% mantêm-se neutro e 23% concordam que na implementação da mudança os líderes tem oportunidade de escolha das estratégias a serem utilizadas pela IES. Com esse resultado nota-se que os líderes, muitas vezes, não possuem a liberdade de definir as estratégias a serem adotadas pela IES. Muitas das estratégias são definidas pela equipe de planejamento estratégico da rede CNEC, constituídas pela Superintendência Nacional. As equipes se reúnem periodicamente para revisão das estratégias e apresentação dos resultados.

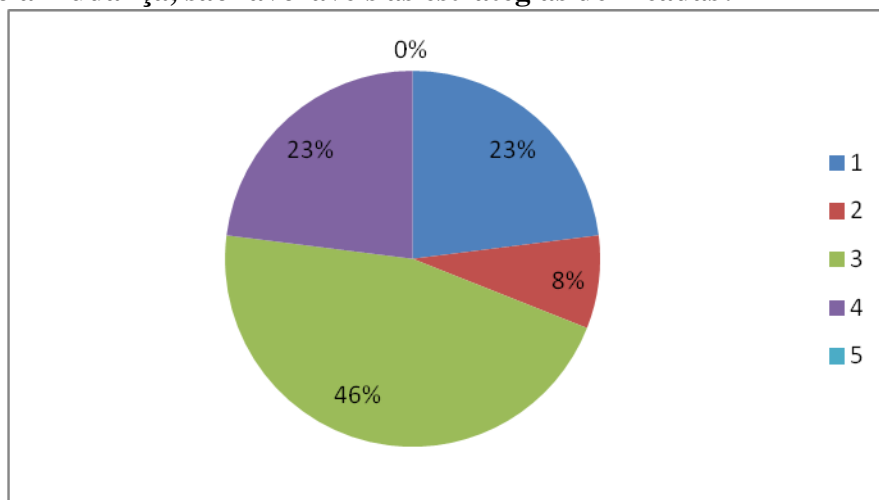
**Gráfico 13: Os meios de comunicação (ofícios, e-mail, etc) tem facilitado assimilação e a colaboração dos professores no processo de implantação da mudança organizacional?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Na Gráfico 13, identifica-se que 31% discordam, e 30% concordam ou concordam totalmente que os meios de comunicação utilizados facilitam a colaboração dos professores no processo de implantação da mudança organizacional. Constata-se que os meios de comunicação estão ineficazes, há a necessidade de implantar uma comunicação interna que facilite a interação entre os docentes e colaboradores da IES e dessa forma contribuam para o processo de implantação da mudança organizacional.

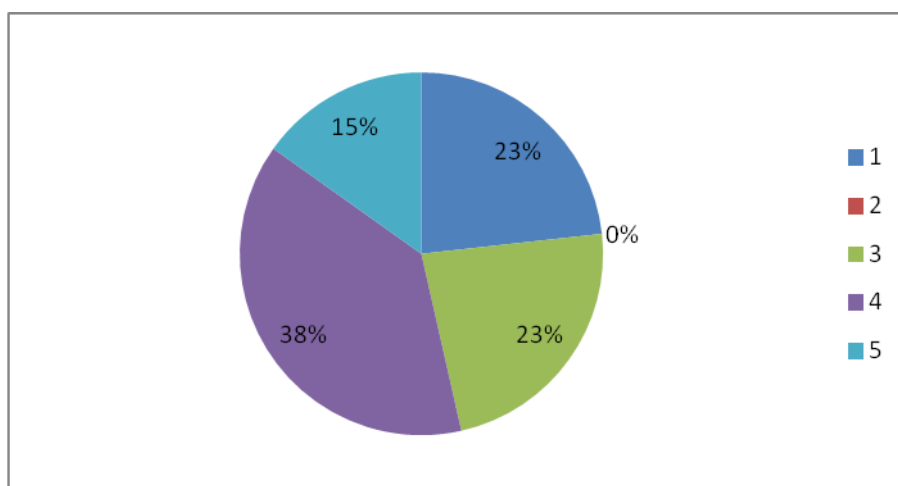
**Gráfica 14: As informações e comentários vertidos informalmente, em relação à mudança, são favoráveis às estratégias delineadas?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Sobre as informações e comentários informais sobre a mudança serem favoráveis as estratégias da IES, 23% discordam totalmente, 8% discordam, 46% preferem se manter neutros a este assunto e 23% concordam com a questão. Dessa forma, verifica-se que há uma percepção muito diferenciada dos docentes em relação aos comentários vertidos informalmente. Mas, muitos docentes, permaneceram na neutralidade em relação à questão.

**Gráfico 15: No desenvolvimento individual e grupal, o reconhecimento moral tem sido uma preocupação da IES no sentido do comprometimento dos professores?**



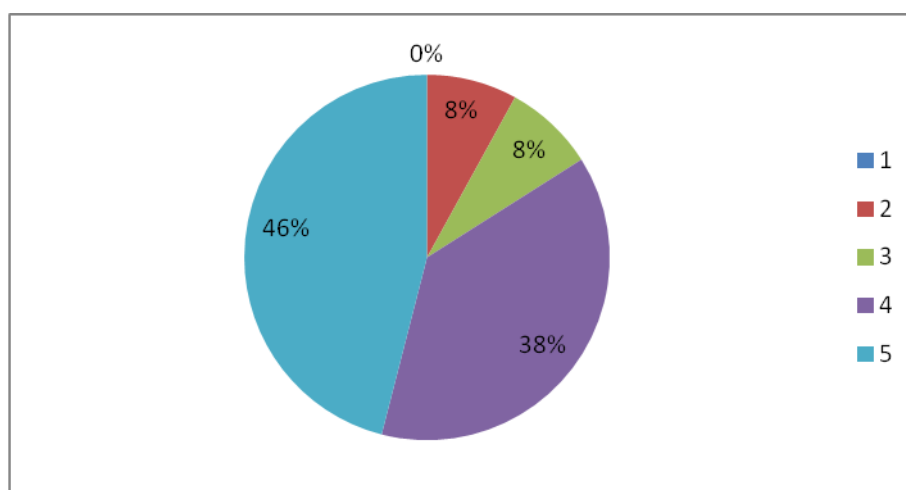
Fonte: Dados da Pesquisa (2013).



A maioria dos docentes concorda (38%) e concordam totalmente (15%) que a IES se preocupa em reconhecer o trabalho realizado por eles e o comprometimento com os objetivos propostos.

Para a última questão os entrevistados concordam (38%) e concordam totalmente (46%) que é essencial o bom relacionamento da Coordenação com a equipe de docentes nos processos de mudanças. Dessa forma se torna mais fácil para conduzirem o processo, transmitirem, delegarem e comunicarem da melhor forma a implementação da mudança. O bom relacionamento proporciona confiança e causa menos resistência.

**Gráfico 16: O relacionamento da Coordenação com os professores foi adequado para favorecer os planos e programas de implementação de mudanças?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

#### 4. Considerações Finais

É notável que as organizações estejam vivenciando constantes transformações em todos os âmbitos: tecnológico, político, social, econômico e cultural. Dessa forma, enfrentam alta competitividade e mudanças que podem influenciar positivamente ou negativamente os comportamentos dos colaboradores e, conseqüentemente a cultura organizacional. O mercado educacional vem crescendo a cada ano e, diante disso, torna-se relevante para as instituições conhecerem a cultura presente em seu ambiente interno e a melhor maneira de enfrentarem estas mudanças.

Os reflexos causados pelas mudanças causam efeitos nas organizações e em seus colaboradores e muitos resultados dependem de como a organização interage com o ambiente para a tomada de decisão e delineamento das estratégias.

Nesse contexto, a cultura organizacional é extremamente importante e um dos fatores determinantes, pois ela define a forma que seus colaboradores percebem as mudanças e como reagem diante delas.

Através da pesquisa de campo, constatou-se que os docentes da Educação Superior da CNEC Capivari compreenderam a importância da implementação das mudanças na Instituição, sejam elas para atenderem as exigências do Ministério da Educação ou para adequação ao mercado atual. Mas identificaram que para o alcance dos objetivos propostos pela Instituição é imprescindível haver um bom planejamento, comprometimento de todos, além de uma comunicação eficaz destes objetivos.

Constatou-se que a cultura organizacional presente na Instituição possui traços de informalidade, tradicionalismo reforçado pela administração vertical e a burocracia tornando muitos processos morosos. Outra característica marcante é o bom relacionamento entre os docentes/coordenação e o espírito de colaboração que contribui para o ambiente de trabalho.

## 5. Referências Bibliográficas

- BEZZON, Lara Crivelaro. Guia Prático de monografia, teses e dissertações. 3 ed. São Paulo: Ed. Alinea. 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas – Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas. 1998.
- CHU, Rebeca Alves; WOOD JR., Thomaz. **Cultura Organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro-RJ, v. 45, n. 5, set/out, 2008.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.
- DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2 Ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2011.
- DRUCKER, Peter F. **A Organização do Futuro – Como preparar hoje as empresas de amanhã**. 4 ed. São Paulo: Ed. Futura. 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FISCHER, André Luiz; NOGUEIRA, Arnaldo José F. Mazzei; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke; SHINYASHIKI, Gilberto; SAMPAIO, Jáder dos Reis; DUTRA, Joel de Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; ALBUQUERQUE, Lindolfo

- Galvão de; EBOLI, Marisa; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda; FISCHER, Rosa Maria; CASADO, Tania. **As Pessoas na Organização**. 10 ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional - Evolução e Crítica**. 1 ed. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2007.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações – O Homem Rumo ao Século XXI**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores**. Rev. CCEI - Centro de Ciências da Economia e Informática - URCAMP, Rio Grande do Sul, v.6, n.10, p. 33-40, ago., 2002.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.
- NAVES, Mandim Ribeiro; DELA COSTA, Marília Ferreira. **Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba-PR, v.7, 2003.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2010.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba-PR, v.2, n.1, 1998.
- SALES, Jeferson David Araujo; SILVA, Patrícia Katiana. **Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Amas – BA**. 2007. *In: X SEMEAD, FEA-USP, São Paulo*. Extraído via <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado>, em 24 de maio de 2013.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. 1 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.
- ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; MACHADO, Denise Del Prá Netto; LOURENSI, Adriano; BOGONI, Nadia Mar. **Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior: um Estudo de Caso Sob as Perspectivas Propostas Por Hofstede (1991)**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo . Jul/Dez 2012. Extraído via <http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1110>, em 06 de abril de 2013.

## GESTÃO DE PREÇOS E CUSTOS SUJEITOS À VARIAÇÃO CAMBIAL

*Aristides Lucas Guimarães<sup>1</sup>*  
*Filipe Simões Sérgio<sup>2</sup>*

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo elencar os principais fatores envolvidos na gestão de preços e custos que estão expostos à variação cambial, demonstrando as dificuldades encontradas e apresentando as possíveis soluções para a área gerencial. Para tal realização, são apresentados exemplos práticos que visam ilustrar os problemas e soluções expostos. É declarada também, a importância da correta utilização da base de formação de preço, seja ela um custo ou um retorno esperado, além da correta leitura da oportunidade de venda que está sendo proporcionada. Frisa-se a necessidade de disseminar a responsabilidade sobre os custos que incorrem no negócio, estruturando assim, um sistema de controle interno para mensuração de resultados que possa servir de ferramenta para avaliação ou revisão por uma equipe e não apenas um profissional, tomando como base o conceito de custeio *kaizen*. Com isso, se espera que a capacidade preditiva na gestão de negócios seja estimulada, aumentando, portanto a contribuição e consequente valorização do profissional dentro da organização que está inserido.

**Palavras-chave:** Contabilidade de Custos. Variação Cambial. Formação de Preços. Gestão de Custos.

---

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Contábeis, pós-graduado em Auditoria e Controladoria, Metodologia do Ensino Superior e IFRS-NIAS, mestre em Contabilidade e Professor de Graduação do Centro Universitário Padre Anchieta. (aristidesguimaraes@yahoo.com.br).

<sup>2</sup> Aluno do curso de graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário Anchieta. (filipesimoessergio@yahoo.com.br)