

---

# Cultura Organizacional e Interesses na Definição de Estratégias: o Caso de uma Instituição de Ensino Superior

## Organizational Culture and Interests on Definition of Strategies: the Case of Higher Education Institution

MÁRCIO JACOMETTI\*

### RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar quais crenças/valores e interesses influenciaram as estratégias da então Unidade de Curitiba do Cefet-PR, diante das mudanças na política da educação profissional brasileira, no período de 1996 a 2005. O trabalho utilizou como método o estudo de caso simples, sendo que os dados secundários foram obtidos por meio de consulta a documentos diversos e os primários mediante observação direta e entrevistas semiestruturadas com os dirigentes dos níveis estratégico e tático da organização. A análise dos dados empregou procedimentos descritivo-qualitativos, mediante análise de congruência entre os dois grupos investigados, que contou com o auxílio de análise quantitativa para definir o grau de importância relativo dos itens das variáveis identificadas para cada um dos grupos. Os resultados obtidos permitiram concluir que crenças/valores e interesses de maior importância relativa influenciaram estratégias consideradas de maior importância relativa pelos grupos. E, por outro lado, crenças/valores e interesses de menor importância relativa influenciaram estratégias com esse grau de importância. Ficou caracterizado que existem diferenças entre a importância atribuída pelos dois grupos de dirigentes com relação às variáveis identificadas, explicando os diferentes posicionamentos diante das mesmas pressões ambientais.

**Palavras-chave:** crenças/valores; interesses; estratégias; diferenciação cultural.

### ABSTRACT

The objective of this research was to identify what beliefs/values and interests have influenced the strategies of the then Curitiba Unit of Cefet-PR, given the political shifts in the Brazilian professional education in the period 1996 to 2005. The method used in the work was the simple case study, and the secondary data were obtained by consulting the

---

\* Professor de Gestão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Campus Cornélio Procópio e Doutorando em Administração da Universidade Federal do Paraná.

various documents and primary by direct observation and semi-structured interviews with leaders of strategic and tactical levels of the organization. The data analysis employed descriptive and qualitative procedures and analysis of congruence was made between the two groups investigated, which was aided by quantitative analysis to define the relative degree of importance of items on variables identified for each one of the groups. The results showed that beliefs/values and interests of greatest relative influenced strategies considered of greater relative importance in the groups. On the other hand, beliefs/values and interests of minor relative importance influenced strategies with this degree of importance. It was observed that differences exist between the importance given by both groups of managers with respect to variables identified, explaining the different positions in front of the same environmental pressures.

**Keywords:** beliefs/values; interests; strategies; cultural differentiation.

## 1. INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional acadêmica está sujeita às influências ocasionadas pelas rápidas transformações sociais e econômicas do mundo contemporâneo. De forma recorrente, observam-se reestruturações administrativas nas organizações que visam a adequar a estrutura à estratégia. Tal adequação reflete a tendência à homogeneização das organizações diante do contexto institucional em que estão inseridas.

Entretanto, de acordo com Hardy e Fachin (2000), o processo de formulação estratégica em organizações acadêmicas é diferente da visão de estratégia deliberada. Muitos atores distintos estão nela envolvidos; as estratégias são reiteradamente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formulam; as normas profissionais exercem uma forte influência sobre as estratégias; a mudança estratégica é difícil e, quando ocorre, é uma resposta gradual e constante às pressões ambientais.

Tais padrões para a ação, como menciona Mintzberg *et al.* (2010), podem também emergir informalmente nos diversos níveis da organização. Para Ranson, Hinings e Greenwood (1980) e Hinings e Greenwood (1988), isso ocorre à medida que, para sobreviver, as organizações contam com interações emergentes que passam a funcionar como padrões de referência em determinadas situações. Dessa forma, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1995, 1996), no momento em que situações imprevistas emergem, estratégias de ação são delineadas pelo processamento de um modelo mental de símbolos e informações, com base na qual os indivíduos percebem as condições ambientais, interpretam os seus significados e externalizam esta interpretação, numa contínua transformação objetivo-subjetivo-objetivo que gera conhecimentos legitimados no convívio social.

Este posicionamento diversificado entre grupos origina conflitos de interesses que podem se caracterizar por choques de objetivos ou de estratégias. A presente discussão envolve a definição de estratégias a partir de crenças/valores e interesses. Propostas

modernizantes de administração do ensino, muitas vezes, esbarram na configuração das dependências de poder e são vistas como ameaças à tradição cultural e à autonomia departamental, caracteristicamente, encontradas nas universidades.

Sob esse aspecto, o processo de mudança nas organizações públicas brasileiras contém forte componente de pressão ambiental que se sustenta em premissas econômicas relacionadas à necessidade de padrões adequados de eficiência e eficácia, diante da escassez de recursos (CRUBELLATE e MACHADO-DA-SILVA, 1998). Além disso, as mudanças legislativas desencadeadas pela nova LDB (Lei n. 9.394/96) transformaram a educação profissional no Brasil, proporcionando uma série de consequências para a organização pesquisada. Tais acontecimentos podem interferir na adoção de estratégias, de maneira diferenciada, para os diversos grupos de uma organização, em função de elementos simbólicos e de poder igualmente distintos. Contudo, em função de interesses comuns, algumas estratégias podem se apresentar congruentes para grupos distintos.

Enquanto burocracia política (BALDRIDGE *et al.*, 1982; MACHADO-DA-SILVA, 1991; HARDY e FACHIN, 2000), uma instituição de ensino superior caracteriza-se pelo embate entre diferentes posicionamentos que resulta em disputas internas quanto a quais respostas devem ser consideradas apropriadas a que pressões ambientais (RODRIGUES, 1985; MACHADO-DA-SILVA, 1991). Sob este aspecto, pelo menos dois fatores são cruciais: as crenças/valores e os interesses. Os primeiros estão ligados a concepções e a tradições fortemente arraigadas entre os membros da Academia; os últimos envolvem as relações de poder entre indivíduos e grupos no permanente processo de mudança ou de manutenção do *status quo*. É de se supor, portanto, que grupos distintos possam preferir estratégias diferenciadas quando submetidos às mesmas pressões ambientais, em face de diferentes concepções culturais e de disputas políticas (ENZ, 1988; HININGS e GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Neste estudo, interessa-nos como as estratégias adotadas por uma organização são influenciadas pelos interesses dos atores e pela cultura predominante, sob a perspectiva simbólico-interpretativa que focaliza aspectos da interpretação dos administradores, responsáveis por determinar a forma como os contextos ambientais e organizacionais são compreendidos. Para tanto, procura-se demonstrar de que modo as crenças/valores e os interesses de dois grupos de dirigentes, em níveis distintos, afetaram a definição das estratégias da organização do caso em estudo, no período de 1996 a 2005.

## 2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Baldrige *et al.* (1982) salientam que as instituições acadêmicas são tão diferentes de outras instituições que as teorias tradicionais da administração não se aplicam a elas. Seus objetivos são mais ambíguos e diversos, processando pessoas ao invés de materiais. Os

funcionários são altamente especializados, e a tecnologia é pouco clara, baseada mais em destrezas profissionais do que em procedimentos-padrão de operação. Além disso, existem diferenças substanciais entre as próprias universidades. Algumas são burocracias rígidas enquanto outras parecem confederações de departamentos vagamente estruturados com uma considerável autonomia.

Além disso, os fatores ambientais interferem continuamente na organização acadêmica, de modo que os seus processos internos não estão imunes às influências de um contexto mais amplo que a circunda. Segundo Scott (2001, p. 132), “organizações são afetadas e até mesmo penetradas, por seus ambientes, mas elas também são capazes de responder a estas influências atuando criativa e estrategicamente”.

Cabe ressaltar que o conjunto de crenças/valores (cultura organizacional) e de interesses atua como mediador de adaptação organizacional diante de pressões ambientais, já que expressam necessidades reais ou potenciais que se vinculam à aquisição ou à manutenção de recursos para o alcance de objetivos de indivíduos ou grupos, a partir de resultados propostos para a organização de forma geral (HININGS e GREENWOOD, 1988). Assim, devem ser considerados na análise do processo de interpretação da realidade ambiental e na escolha de alternativas estratégicas de atuação organizacional (CRUBELLATE e MACHADO-DA-SILVA, 1998). Os delineamentos dos estudos sob a perspectiva cultural têm origem em conceitos antropológicos e sociológicos, por meio dos quais se procura identificar aspectos da vida social a partir de uma dimensão simbólica.

Schein (2010) estabelece que crenças e pressupostos formam o núcleo de uma cultura organizacional. As crenças e pressupostos representam o que os membros acreditam ser a realidade, e por consequência, influenciam o que eles percebem, pensam e sentem. As crenças são sedimentadas, existindo fora de um nível de percepção e, na maior parte dos casos, inacessíveis à consciência, representando predições sobre como as coisas são. Já os valores são os princípios, objetivos e padrões sociais mantidos dentro de uma cultura e que possuem importância intrínseca. Os valores definem o que os membros de uma organização se preocupam, como liberdade, democracia, tradição, riqueza ou lealdade, sendo manifestados por declarações de como as coisas deveriam ser. Os valores constituem a base para o julgamento do que é certo e o que é errado. Valores são mais **conscientes** do que as crenças básicas, mas não estão usualmente no topo da mente dos membros da organização.

Crenças/valores, de certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta. Entretanto, o processo de definição de estratégias também está sujeito às disputas internas entre os grupos que compõem a organização, em função da forma diversificada que cada grupo interno interpreta a realidade. Tal influência caracteriza os interesses que também norteiam as ações destes grupos. A presente pesquisa, além de identificar, buscou verificar o grau de influência de cada

uma destas categorias analíticas sobre a definição de estratégias no nível organizacional, procurando determinar comparativamente a intensidade desta influência.

Assim como pela ocorrência de crenças e valores distintos, o contexto organizacional acadêmico caracteriza-se pela diversidade de interesses, ao mesmo tempo em que sugere o compartilhamento destes em nível de grupos, o que permite deduzir a diversidade de percepções e interpretações, frente a ambientes instáveis e crescentemente restritivos.

Os interesses são legitimados nas dependências de poder a que estão submetidas as relações entre os indivíduos. Nesse sentido, a dimensão do poder constitui foco de análise importante, à medida que sustenta a configuração e a preservação dos interesses de grupos na organização. O enfoque sobre interesses, como essencial para o entendimento dos processos que conduzem a coalizões ou a divergências nas organizações, também é defendido por Giddens (1978, p. 117), para quem o poder se constitui como “a capacidade transformadora da ação humana”, portanto implica habilidade dos indivíduos em alterar o curso dos acontecimentos mediante a mobilização dos recursos que constituem os meios necessários para o alcance dos resultados pretendidos com a ação.

Para Wright *et al.* (2000, p. 24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Basicamente, podemos visualizar a estratégia em três estágios: (1) formulação da estratégia que se refere ao seu desenvolvimento; (2) implementação da estratégia e (3) controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Scott (2003), baseado em Chandler (1962), define estratégia como a determinação das metas e objetivos de longo alcance de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos. Chandler (1962) conclui que a definição de estratégia não deve constituir exercício intelectual isolado, uma vez que a sua viabilidade e êxito dependem das atividades em andamento no cotidiano da organização.

Nesse sentido, a determinação do posicionamento estratégico refere-se à consistência de ações de uma organização e envolve fatores internos e externos, ligados a produtos e serviços, mercados e à alocação de recursos ao longo do tempo (WHIPP, ROSENFELD e PETTIGREW, 1989; ARAÚJO e EASTON, 1996; STABELL e FJELDSTAD, 1998). Logo, as estratégias, nesta pesquisa, foram identificadas de três formas: 1) em termos de como recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros vêm sendo utilizados como meios para alcançar os objetivos propostos pelos diversos grupos da organização, 2) por meio do conjunto de atividades (produtos e serviços) oferecido pela Instituição à comunidade, e 3) do conjunto de ações destinadas à atração da clientela (mercados).

Mintzberg *et al.* (2010) reconhecem que, sob a perspectiva cultural, a formulação de estratégias é um processo enraizado na força social da cultura que espelha as relações de

poder. Enquanto estas lidam com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a outra se preocupa com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. A cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização assim como seu uso e análise e, portanto, influencia o processo de formulação da estratégia.

Aparentemente, os valores são mais profundos e duradouros numa organização comparados aos interesses, que se caracterizam por serem mais voláteis ao longo do tempo (SCHEIN, 2010). Ou seja, os interesses dos grupos internos à organização mudam de acordo com as circunstâncias, diante de fatos novos internos ou externos e de necessidades emergentes. Provis (1996) argumenta que os valores são coletivamente aceitos, a ponto de serem compartilhados entre os membros, enquanto os interesses se referem a escolhas individuais, que visam ao alcance de vantagens particulares, fazendo que as pessoas se unam, em determinado momento, em função da oportunidade circunstancial.

Segundo Enz (1988), as mudanças são implantadas e legitimadas na organização, dependendo do grau de convergência de interesses e de valores dos seus integrantes. Assim, a mudança está sujeita a critérios de aceitação ou de resistência, determinados pela medida da associação entre os diversos valores e interesses articulados e do grau de importância a eles atribuídos pelos indivíduos e pelos grupos. Ou seja, o processo de mudança pode vir a reforçar os valores organizacionais compartilhados, além de contemplar os interesses, possibilitando que indivíduos e grupos reajam favoravelmente. Entretanto, de acordo com Rodrigues (1991), em organizações públicas, devido às expectativas não correspondidas em gestões anteriores, com a não contemplação de interesses, os integrantes tendem a reagir negativamente às alterações previstas para o seu funcionamento. De modo especial, podem resistir à implantação de mudanças que tenham por finalidade o redirecionamento nas ações por meio de uma nova filosofia de trabalho.

Este estudo parte do pressuposto de que as estratégias podem ser influenciadas por crenças/valores e interesses dos dirigentes dos níveis estratégico e tático de uma organização acadêmica, em maior ou menor grau, podendo ocorrer integração ou diferenciação entre eles. Em suma, observa-se que as crenças/valores e interesses de grupos distintos podem divergir, adquirir diferentes intensidades de importância e afetar a definição das estratégias de uma organização, muito embora tais estratégias também possam apresentar diferentes intensidades de importância para os grupos.

### **3. A SITUAÇÃO EM ESTUDO**

Antes da transformação em universidade em 2005, o então Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR) era uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e tinha por finalidade formar e qualificar profissionais nos

vários níveis e modalidades de ensino para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, fornecendo mecanismos para a educação continuada.

A partir de 1990, o Sistema Cefet-PR, além da sua sede em Curitiba, foi expandindo-se, e de 2001 a 2011, passou de cinco Unidades de Ensino para doze Campi universitários. Em 2001, contava com aproximadamente 13 mil estudantes e 1,8 mil servidores (docentes e técnicos-administrativos). A Unidade de Curitiba, situada na avenida Sete de Setembro, número 3.165, ocupava um terreno de 25.096,00 m<sup>2</sup> com 46.983,61 m<sup>2</sup> de área construída e, em 2001, contava com cerca de mil servidores.

No período compreendido entre 1996 e 2005, importantes transformações foram desencadeadas na organização a partir de pressões institucionais que afetaram o seu posicionamento estratégico. Entre estas pressões estão mudanças legislativas e as transformações sociais. No entanto, tais pressões institucionais foram percebidas de maneira diferenciada pelos grupos de dirigentes investigados. O resultado dessas transformações pode ser constatado ao se observar a atual infraestrutura da UTFPR que conta atualmente com 12 campi espalhados no Estado do Paraná (APRESENTAÇÃO, 2011).

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso (YIN, 2001) ex-post-factum, seccional com avaliação longitudinal, uma vez que investiga as categorias analíticas a partir de seus aspectos evolutivos, traçando a sequência de eventos ao longo do tempo, a partir de um momento predeterminado (1996). As categorias analíticas investigadas neste estudo foram: cultura organizacional, interesses e estratégias. A visão simbólico-interpretativa inicia-se a partir do conceito de que culturas são realidades socialmente construídas (HATCH, 2006). Dessa maneira, a cultura organizacional foi operacionalizada por meio de crenças/valores e configuração cultural.

Os valores foram identificados a partir de padrões de preferência racionalizados e compartilhados entre os integrantes da organização, em termos do que seja desejável como procedimentos a serem seguidos e enquanto resultados a serem alcançados. As crenças foram observadas a partir de declarações dos dirigentes para justificar as estratégias de maior importância relativa adotadas para a organização. A configuração cultural envolve duas perspectivas: a de integração que se refere ao consenso de crenças/valores entre os dirigentes dos níveis estratégico e tático; e a de diferenciação, em que se verifica a existência de divergências entre os grupos.

Os interesses foram definidos como predisposições e necessidades reais ou potenciais manifestadas pelos indivíduos da organização que, associadas a valores, orientam a ação, visando ao alcance de seus objetivos individuais ou coletivos.

As estratégias, por sua vez, são os meios intencionais utilizados pelos atores organizacionais para a obtenção dos fins desejados, que direcionam ações e comportamentos dentro da organização, com relação à alocação de recursos (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros), produtos (ensino, pesquisa, extensão e serviços) e mercados.

Nesta pesquisa, foram empregados procedimentos predominantemente descritivo-qualitativos para a compreensão dos fenômenos sociais enquanto vividos por grupos de indivíduos. O nível de análise é o organizacional e as unidades de análise são os grupos de dirigentes dos níveis estratégico e tático da Unidade de Curitiba do Cefet-PR. A população abrangida pelo estudo compreende cinco dirigentes do nível estratégico e dez do nível tático, ambos relacionados com a atividade-fim da organização.

Os dados foram coletados por meio do uso de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram obtidos das seguintes fontes: exemplares do Cefet Jornal, de 1996 a 2005, e documentos diversos obtidos do site da Instituição na Internet e junto aos diversos setores da organização. Além disso, para se contextualizar a organização no ambiente da educação profissional, a legislação pertinente foi consultada. Tais documentos permitiram identificar crenças/valores, interesses e estratégias predominantes na organização, subsidiando a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada, bem como mapeamentos (fichas para avaliação) dos itens de cada categoria analítica, gerados na análise documental, para que os dirigentes avaliassem cada item identificado. A avaliação contou com o auxílio da observação direta e de uma análise quantitativa para definir o grau de importância relativo dos itens das categorias analíticas identificados para cada um dos grupos, de modo a identificar diferenças relativas entre os grupos. Tal análise avaliou a mediana das notas atribuídas pelos dirigentes aos atributos das categorias analíticas investigadas, tendo sido aplicado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney para medianas. Esses foram os instrumentos utilizados para se obter dados de fontes primárias. O roteiro de entrevista e os mapeamentos foram validados mediante pré-teste com quatro servidores envolvidos com a administração da Unidade de Curitiba. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os dirigentes mencionados para confirmar ou refutar os itens identificados na análise documental para cada uma das categorias analíticas investigadas.

A relação de influência das crenças/valores e interesses com as estratégias foi verificada mediante análise qualitativa que utilizou os mapeamentos de relação entre as categorias analíticas gerados na análise documental, a análise de conteúdo das entrevistas, as informações obtidas por meio de observação não participante e as fichas de relação entre as categorias analíticas preenchidas pelos entrevistados. Nessas fichas, os entrevistados relacionaram, primeiro, crenças/valores e depois os interesses com estratégias, quando encontraram relação. O critério utilizado para determinar as principais crenças/valores e interesses relacionados pelos grupos foi, além da relativa frequência do item, a ênfase dada ao mesmo na análise de conteúdo das entrevistas. Essa inter-relação entre as fontes de



dados configurou o uso exaustivo da técnica de triangulação, conforme Yin (2001). Dessa maneira, determinaram-se quais crenças/valores e interesses influenciaram as estratégias, segundo a visão dos dois grupos de dirigentes investigados, possibilitando, assim, a análise de congruência entre os mesmos.

## 5. INFLUÊNCIA DAS CRENÇAS/VALORES E INTERESSES SOBRE AS ESTRATÉGIAS

As crenças/valores e os interesses identificados nos dois grupos de dirigentes dos níveis estratégico e tático, bem como a relação de influência entre estes constructos e as estratégias da organização podem ser visualizados nos quadros apresentados na sequência. A análise dos dois grupos permite identificar qual a intensidade de importância relativa de cada item, verificar a relação de influência entre eles e, por conseguinte, o grau de congruência.

*Quadro 1: Importância Relativa das Crenças/Valores e Interesses dos Dirigentes dos Níveis Estratégico e Tático da Unidade de Curitiba do Cefet-PR*

Grupo	Crenças/Valores	Interesses
Estratégico	Sustentabilidade <sup>(1)</sup> Qualidade <sup>(1)</sup> Interação escola-empresa <sup>(1) (a)</sup> Verticalização do ensino <sup>(1)</sup> Flexibilidade <sup>(1)</sup> Transparência <sup>(1)</sup> Expansão <sup>(1)</sup> Responsabilidade social <sup>(2)</sup> Disciplina <sup>(2)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup> Inovação <sup>(2)</sup> Empreendedorismo <sup>(2)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup> Progressão na carreira <sup>(1)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup> Complementação salarial <sup>(1)</sup> Autonomia <sup>(1)</sup> Benefícios sociais <sup>(2)</sup> Controle do processo <sup>(2)</sup>
Tático	Responsabilidade social <sup>(1)</sup> Disciplina <sup>(1)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(1)</sup> Verticalização do ensino <sup>(1)</sup> Flexibilidade <sup>(1)</sup> Transparência <sup>(1)</sup> Sustentabilidade <sup>(2)</sup> Qualidade <sup>(2)</sup> Interação escola-empresa <sup>(2) (a)</sup> Inovação <sup>(2)</sup> Empreendedorismo <sup>(2)</sup> Expansão <sup>(2)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup> Progressão na carreira <sup>(1)</sup> Benefícios sociais <sup>(1)</sup> Controle do processo <sup>(1)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(2)</sup> Complementação salarial <sup>(2)</sup> Autonomia <sup>(2)</sup>

Fonte: Elaborado com base na análise das medianas das notas atribuídas e na análise de conteúdo das entrevistas.

**Nota.** Legenda: (1) Maior importância relativa; (2) Menor importância relativa. O Tecnicismo, enquanto crença/valor, foi identificado na fase de entrevistas.

<sup>a</sup> Apresentou diferença ao nível de significância  $p < 0,05$  no teste não-paramétrico de Mann-Whitney.

Observa-se no Quadro 1 que existe uma congruência quanto à intensidade de importância atribuída, entre os dirigentes dos grupos estratégico e tático, com relação às seguintes crenças/valores: verticalização do ensino, flexibilidade e transparência, que obtiveram maior importância relativa, na análise das medianas e inovação e empreendedorismo, que obtiveram menor importância relativa. No entanto, foi constatada uma incongruência, quanto à intensidade de importância atribuída, com relação à sustentabilidade, qualidade, interação escola-empresa, expansão, responsabilidade social, disciplina e desenvolvimento humano.

De forma similar, a análise dos interesses também indicou essa situação. De acordo com o Quadro 1, existe congruência quanto à intensidade de importância atribuída entre os dirigentes dos grupos estratégico e tático, com relação à capacitação e à progressão na carreira, que obtiveram maior importância relativa. Distintamente, foi constatada uma incongruência com relação à complementação salarial, autonomia, reconhecimento profissional, benefícios sociais e controle do processo.

Em face dessa aparente falta de consenso de crenças/valores e interesses entre os dois grupos de dirigentes, assim como a natureza incongruente de boa parte desses elementos simbólicos, infere-se que diferentes crenças/valores e interesses podem estar influenciando as mesmas estratégias para cada um dos grupos de dirigentes. A análise é feita no sentido de verificar qual é a natureza dessa incongruência.

Para tanto, a análise de congruência entre os dois grupos de dirigentes foi efetuada, levando-se em conta a intensidade de importância atribuída por eles às estratégias. Assim, as estratégias identificadas foram agrupadas e classificadas em termos de estratégias de recursos, produtos e mercados (WHIPP, ROSENFELD e PETTIGREW, 1989; ARAÚJO e EASTON, 1996; STABELL e FJELDSTAD, 1998), sendo que as estratégias de recursos foram classificadas, ainda, em estratégias de recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros.

As estratégias de recursos referem-se à forma como a organização vem alocando seus recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros. Este tipo de estratégia é expresso em declarações que podem mencionar busca de ampliação e manutenção de infraestrutura, qualificação de recursos humanos, desenvolvimento de métodos e procedimentos e captação de recursos. Foram identificadas 25 estratégias de recursos na organização pesquisada e, para facilitar a visualização, elas foram classificadas em estratégias de recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros. O Quadro 2 apresenta as oito estratégias de recursos materiais identificadas na organização, destaca a intensidade de importância delas e apresenta os principais fatores de influência para os dirigentes.

A estratégia de investir na manutenção e ampliação da infraestrutura da Unidade de Curitiba, de acordo com suas necessidades tem maior importância relativa para o grupo estratégico e menor para o grupo tático, contudo, os dois grupos compartilham a expansão e a sustentabilidade como principais valores associados à definição dessa estratégia, além da autonomia como interesse subjacente.

**Implantar uma nova infraestrutura para atividades de extensão** apresentou maior importância relativa para o grupo estratégico que relacionou a interação escola-empresa e

a expansão como principais valores e a complementação salarial como principal interesse. Já para o grupo tático, a análise das medianas, mostrou que essa estratégia tem menor importância relativa e é influenciada pela interação escola-empresa, pela sustentabilidade e pela complementação salarial. Há, portanto, uma relativa congruência quanto à influência, mas não quanto à intensidade de importância dessa estratégia.

À estratégia de **implantar e ampliar laboratórios específicos em parceria com o setor produtivo** foi atribuída maior importância relativa pelos dois grupos de dirigentes investigados. O grupo estratégico relacionou a essa estratégia, valores como interação escola-empresa, expansão e sustentabilidade; e os interesses por complementação salarial e capacitação. Há uma congruência quanto à intensidade de importância, mas não quanto aos principais fatores influenciadores, pois o grupo tático associou a essa mesma estratégia, a flexibilidade, o desenvolvimento humano e o tecnicismo, além do interesse pela capacitação. Essa situação se repete nas duas estratégias seguintes, conforme mostra o Quadro 2.

A estratégia de **ampliar a biblioteca e melhorar os processos executados por ela** tem maior importância relativa para o grupo tático e menor para o grupo estratégico, conforme demonstrou a análise das medianas. O principal valor refletido nessa ação, segundo o grupo estratégico, é a disciplina e o principal interesse é o controle do processo, visando a reconhecer os novos Cursos Superiores de Tecnologia junto ao MEC. Segundo, o grupo tático, os principais fatores de influência são a disciplina, o desenvolvimento humano, o tecnicismo e o interesse pela capacitação, mas este grupo manifestou uma insatisfação com relação à atual situação da biblioteca, sendo considerada um ponto fraco da atual infraestrutura de ensino.

A estratégia de **propiciar uma infraestrutura de apoio para melhorar a qualidade de vida dos servidores** tem maior importância relativa para o grupo tático e menor importância relativa para o grupo estratégico. Contudo, os principais fatores que influenciaram esta estratégia são os mesmos para ambos os grupos. A estratégia de **produzir materiais de limpeza e móveis utilizados em ambientes administrativos e salas de aula** tem menor importância relativa para os dois grupos de dirigentes, mas por razões diferentes.

De maneira geral, as estratégias de recursos materiais da organização, segundo os dois grupos de dirigentes, foram influenciadas, predominantemente, por valores como a sustentabilidade, a expansão, a disciplina e o tecnicismo; e interesses como controle do processo e autonomia.

*Quadro 2: Influência das Crenças/Valores e Interesses sobre as Estratégias de Recursos Materiais, segundo Dirigentes dos Grupos Estratégico e Tático*

Estratégias de Recursos Materiais	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Investir na manutenção e ampliação da infraestrutura da Unidade de Curitiba, de acordo com suas necessidades <sup>(1) (4)</sup>	Expansão <sup>(1)</sup> Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Expansão <sup>(4)</sup> Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
Implantar uma nova infraestrutura para atividades de extensão <sup>(1) (4)</sup>	Expansão <sup>(1)</sup> Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup> Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Complementação salarial <sup>(4)</sup>
Implantar e ampliar laboratórios específicos em parceria com o setor produtivo <sup>(1) (3)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup> Expansão <sup>(1)</sup> Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup> Capacitação <sup>(1)</sup>	Flexibilidade <sup>(3)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Tecnicismo	Capacitação <sup>(3)</sup>
Elaborar e adquirir material didático para apoiar as atividades de ensino <sup>(1) (3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup> Tecnicismo	Controle do processo <sup>(2)</sup> Autonomia <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Tecnicismo	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Promover campanhas de conscientização para a preservação do patrimônio público e economia de energia <sup>(1) (3)</sup>	Sustentabilidade <sup>(1)</sup> Qualidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup> Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Ampliar a Biblioteca e otimizar os processos executados por ela <sup>(2) (3)</sup>	Disciplina <sup>(2)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Tecnicismo	Capacitação <sup>(3)</sup>
Propiciar uma infraestrutura de apoio para melhorar a qualidade de vida dos servidores <sup>(2) (3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Benefícios sociais <sup>(2)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup>
Produzir materiais de limpeza e móveis utilizados em ambientes administrativos e salas de aula <sup>(2) (4)</sup>	Disciplina <sup>(2)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

**Nota.** Legenda: (1) Maior importância relativa para o Grupo Estratégico; (2) Menor importância relativa para o Grupo Estratégico; (3) Maior importância relativa para o Grupo Tático; (4) Menor importância relativa para o Grupo Tático.

*Quadro 3: Influência das Crenças/Valores e Interesses sobre as Estratégias de Recursos Humanos, segundo Dirigentes dos Grupos Estratégico e Tático*

Estratégias de Recursos Humanos	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Promover a qualificação permanente do servidor, visando à incorporação de novas competências <sup>(1)(3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup> Capacitação <sup>(1)</sup> Progressão na carreira <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup> Progressão na carreira <sup>(3)</sup>
Estimular e viabilizar as atividades dos grupos de pesquisa <sup>(1)(3)</sup>	Verticalização do ensino <sup>(1)</sup> Qualidade <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup> Capacitação <sup>(1)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Verticalização do ensino <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
Adaptar o corpo docente aos novos Cursos Superiores de Tecnologia e ao Ensino Médio <sup>(1)(3)</sup>	Flexibilidade <sup>(1)</sup> Qualidade <sup>(1)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup> Controle do processo <sup>(2)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Tecnicismo	Capacitação <sup>(3)</sup> Controle do processo <sup>(3)</sup>
Buscar a reposição e a ampliação do quadro de servidores, de acordo com as necessidades da Instituição <sup>(1)(3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup> Expansão <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup> Controle do processo <sup>(2)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup> Expansão <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup> Controle do processo <sup>(3)</sup>
Incentivar a continuidade dos estudos dos servidores constantemente <sup>(1)(3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup>	Benefícios sociais <sup>(2)</sup> Capacitação <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup> Progressão na carreira <sup>(3)</sup>
Estimular e viabilizar as atividades de extensão junto aos servidores <sup>(1)(4)(a)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup> Qualidade <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup> Qualidade <sup>(4)</sup>	Complementação salarial <sup>(4)</sup>
Promover a capacitação docente em qualidade por meio do programa de cooperação com a DGQ/GTZ <sup>(1)(4)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup> Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup>	Qualidade <sup>(4)</sup>	Complementação salarial <sup>(4)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
Promover processos de avaliação dos servidores e institucional <sup>(2)(3)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup> Disciplina <sup>(2)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup> Progressão na carreira <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Disciplina <sup>(3)</sup> Transparência <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup> Progressão na carreira <sup>(3)</sup>

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

**Nota.** Legenda: (1) Maior importância relativa para o Grupo Estratégico; (2) Menor importância relativa para o Grupo Estratégico; (3) Maior importância relativa para o Grupo Tático; (4) Menor importância relativa para o Grupo Tático.

<sup>a</sup> Apresentou diferença ao nível de significância  $p < 0,05$  no teste não-paramétrico de Mann-Whitney.

O Quadro 3 apresenta as oito estratégias de recursos humanos identificadas na organização pesquisada, destaca a intensidade de importância delas para os dois grupos de dirigentes e apresenta os principais fatores de influência. Pode-se observar que as cinco primeiras estratégias têm maior importância relativa para os dois grupos investigados. Nota-se, entretanto, que os fatores de influência relativos a crenças/valores são predominantemente diferenciados, enquanto os interesses se apresentam mais similares, justificando a congruência.

As duas estratégias seguintes apresentaram maior importância relativa para o grupo estratégico e menor para o tático, sendo que a estratégia de **estimular e viabilizar as atividades de extensão junto aos docentes** apresentou, inclusive, diferença ao nível de significância  $p < 0,05$  no teste não-paramétrico de Mann-Whitney para medianas, reforçando a incongruência entre os dois grupos de dirigentes, quanto à intensidade de importância desta estratégia para a organização.

Já à estratégia de promover processos de avaliação dos servidores e institucional foi atribuída menor importância relativa pelo grupo estratégico e maior importância relativa pelo grupo tático. Para o grupo estratégico esta ação reflete a valorização do desenvolvimento humano e da disciplina que são valores de menor importância relativa para esse grupo. Os principais interesses relacionados foram o controle do processo e a progressão na carreira decorrente da avaliação funcional.

De maneira geral, observando o Quadro 3, as estratégias de recursos humanos da Unidade de Curitiba do Cefet-PR foram influenciadas, predominantemente, por valores como a qualidade e o desenvolvimento humano; e interesses como capacitação, controle do processo, progressão na carreira e complementação salarial.

O Quadro 4 apresenta as quatro estratégias de recursos tecnológicos identificadas na organização, destaca a intensidade de importância delas para os dois grupos de dirigentes investigados, bem como apresenta os principais fatores de influência. Como se pode observar, todas as estratégias de recursos tecnológicos têm maior importância relativa para o grupo estratégico. O mesmo ocorre para o grupo tático, com exceção da estratégia de implementar a Reestruturação Administrativa na Unidade de Curitiba, a partir de 2000, a qual foi atribuída menor importância relativa. Essa incongruência pode, em parte, ser justificada pela intensidade de importância atribuída aos fatores de influência associados pelos dois grupos. A percepção dos dirigentes do grupo estratégico pareceu voltar-se mais para aspectos de sustentabilidade e flexibilidade, que também são de maior importância relativa, além da vinculação do interesse pela maior autonomia administrativa decorrente desta ação.

As estratégias de recursos tecnológicos são influenciadas, predominantemente, por crenças/valores como a transparência e a flexibilidade administrativa; tendo como interesses principais, a autonomia e o controle do processo.

*Quadro 4: Influência das Crenças/Valores e Interesses sobre as Estratégias de Recursos Tecnológicos, segundo Dirigentes dos Grupos Estratégico e Tático*

Estratégias de Recursos Tecnológicos	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Ampliar e aprimorar os meios de comunicação interna para a melhoria da ação administrativa e pedagógica <sup>(1) (3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup> Transparência <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Transparência <sup>(3)</sup> Flexibilidade <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Realizar planejamento estratégico conjunto a partir de 2001 <sup>(1) (3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup> Transparência <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Transparência <sup>(3)</sup> Disciplina <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Implementar e atualizar sistemas informatizados para a gestão do ensino <sup>(1) (3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup> Transparência <sup>(1)</sup> Tecnicismo	Autonomia <sup>(1)</sup> Controle do processo <sup>(2)</sup>	Transparência <sup>(3)</sup> Flexibilidade <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Implementar a Reestruturação Administrativa na Unidade de Curitiba do Cefet-PR a partir de 2000 <sup>(1) (4)</sup>	Sustentabilidade <sup>(1)</sup> Flexibilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Expansão <sup>(4)</sup> Flexibilidade <sup>(3)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

**Nota.** Legenda: (1) Maior importância relativa para o Grupo Estratégico; (2) Menor importância relativa para o Grupo Estratégico; (3) Maior importância relativa para o Grupo Tático; (4) Menor importância relativa para o Grupo Tático.

A pesquisa identificou cinco estratégias de recursos financeiros na organização, conforme mostra o Quadro 5, que também destaca a intensidade de importância relativa delas para cada grupo de dirigentes, bem como apresenta os principais fatores de influência.

Quadro 5: *Influência das Crenças/Valores e Interesses sobre as Estratégias de Recursos Financeiros, segundo Dirigentes dos Grupos Estratégico e Tático*

Estratégias de Recursos Financeiros	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Implementar a Funcefet para agilizar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, a partir de 1997 <sup>(1) (3)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
	Flexibilidade <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Flexibilidade <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>			
Intensificar a ação institucional junto aos órgãos de governo <sup>(1) (3)</sup>	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup>
	Expansão <sup>(1)</sup>			Capacitação <sup>(3)</sup>
Distribuir os recursos orçamentários por Departamentos e Coordenações por meio de matriz de alocação de recursos <sup>(1) (3)</sup>	Transparência <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Transparência <sup>(3)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
	Flexibilidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Flexibilidade <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Manter a cobrança semestral da contribuição para a manutenção de laboratórios e oficinas junto aos discentes <sup>(1) (3)</sup>	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
	Qualidade <sup>(1)</sup>		Disciplina <sup>(3)</sup>	
Aumentar a quantidade de alunos x hora-aula da Instituição de acordo com a disponibilidade docente <sup>(2) (3)</sup>	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
	Disciplina <sup>(2)</sup>		Disciplina <sup>(3)</sup>	

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

**Nota.** Legenda: (1) Maior importância relativa para o Grupo Estratégico; (2) Menor importância relativa para o Grupo Estratégico; (3) Maior importância relativa para o Grupo Tático; (4) Menor importância relativa para o Grupo Tático.

Não ocorreram diferenças ao nível de significância  $p < 0,05$  no teste não-paramétrico de Mann-Whitney.

Todas as estratégias de recursos financeiros têm maior importância relativa para o grupo tático. O mesmo ocorre para o grupo estratégico, com exceção da estratégia de **aumentar a quantidade de alunos x hora-aula da Instituição de acordo com a disponibilidade docente**, à qual foi atribuída menor importância relativa. Apesar de haver uma concordância quanto aos fatores de influência, a intensidade de importância atribuída pelo grupo tático é maior do que a do grupo estratégico. As estratégias de recursos financeiros são influenciadas, predominantemente, por valores como a sustentabilidade e a flexibilidade administrativa; tendo como interesses principais, a autonomia e o controle do processo.



Quadro 6: *Influência das Crenças/Valores e Interesses sobre as Estratégias de Produtos, segundo Dirigentes dos Grupos Estratégico e Tático*

Estratégias de Produtos	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Melhorar os processos institucionais relacionados com a formação dos alunos em todos os cursos ofertados <sup>(1) (3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Estruturar com qualidade os Cursos de Graduação, atualizando currículos e mantendo a demanda <sup>(1) (3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup> Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Desenvolver pesquisas de novos processos, produtos e serviços em parceria com o setor produtivo <sup>(1) (3)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup> Inovação <sup>(2)</sup> Tecnicismo	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup> Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Inovação <sup>(4)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup> Complementação salarial <sup>(4)</sup>
Operacionalizar programas de apoio tecnológico para as micro e pequenas empresas <sup>(1) (3)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup> Autonomia <sup>(1)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup> Benefícios sociais <sup>(3)</sup>
Consolidar o egresso no mercado por meio da busca de ofertas de estágio-emprego <sup>(1) (3)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup> Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Apoiar a regulamentação da profissão de tecnólogo no Congresso Nacional <sup>(1) (3)</sup>	Sustentabilidade <sup>(1)</sup> Verticalização do ensino <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup> Disciplina <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Promover o lançamento dos Cursos Superiores de Tecnologia, a partir de 1999 <sup>(1) (4) (a)</sup>	Verticalização do ensino <sup>(1)</sup> Inovação <sup>(2)</sup> Expansão <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup> Autonomia <sup>(1)</sup>	Expansão <sup>(4)</sup> Inovação <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
Aplicar o ensino tecnológico ao desenvolvimento local por meio dos Cursos Superiores de Tecnologia e de mecanismos de interação escola-empresa <sup>(1) (4)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup> Tecnicismo	Complementação salarial <sup>(1)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup> Tecnicismo	Complementação salarial <sup>(4)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
Implementar o Programa Institucional da Qualidade em Educação e realizar convênios com as Faculdades Alemãs <sup>(1) (4)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup> Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Qualidade <sup>(4)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup> Complementação salarial <sup>(4)</sup>
Ofertar cursos para a formação de professores por meio do Programa Especial de Formação Pedagógica <sup>(2) (3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup> Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup>	Benefícios sociais <sup>(2)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Resp. social <sup>(3)</sup> Flexibilidade <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup> Progressão na carreira <sup>(3)</sup>
Promover recuperação no período letivo e turmas especiais durante as férias <sup>(2) (3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Implementar o Programa Jovem Empreendedor <sup>(2) (4)</sup>	Empreendedorismo <sup>(2)</sup> Inovação <sup>(2)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Empreendedorismo <sup>(4)</sup> Inovação <sup>(4)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
Adotar sistema de matrícula por disciplina e disponibilizar acompanhamento pedagógico <sup>(2) (4)</sup>	Inovação <sup>(2)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Inovação <sup>(4)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Nota. Legenda: (1) Maior importância relativa para o Grupo Estratégico; (2) Menor importância relativa para o Grupo Estratégico; (3) Maior importância relativa para o Grupo Tático; (4) Menor importância relativa para o Grupo Tático.

<sup>a</sup> Apresentou diferença ao nível de significância  $p < 0,05$  no teste não-paramétrico de Mann-Whitney.

Identificaram-se treze estratégias de produtos na organização pesquisada, apresentadas no Quadro 6, que destaca a intensidade de importância relativa delas para cada grupo de dirigentes, bem como apresenta os principais fatores de influência.

As seis primeiras estratégias de produtos apresentaram congruência quanto à intensidade de importância relativa. No entanto, os fatores de influência são diferenciados. As três estratégias seguintes têm maior importância relativa para o grupo estratégico e menor para o tático, sendo que a estratégia de **promover o lançamento dos Cursos Superiores de Tecnologia, a partir de 1999**, apresentou incongruência elevada, uma vez que o teste não-paramétrico de Mann-Whitney para medianas revelou diferença ao nível de significância  $p < 0,05$  entre os dois grupos de dirigentes. Segundo o grupo estratégico, as principais crenças/valores que influenciaram essa ação foram a verticalização do ensino e a inovação, tendo como interesses o reconhecimento profissional e a autonomia para lançar novos cursos no mercado. Esse grupo procurou reforçar a importância desta estratégia para a Instituição, lembrando ações passadas que deram certo para os Cursos Técnicos. O grupo tático, por sua vez, compartilha a ideia de que a Unidade de Curitiba se precipitou ao lançar os Cursos de Tecnologia, por vários motivos. Alguns argumentaram que a Instituição deveria ter aproveitado este momento para diversificar as Engenharias.

Às duas estratégias seguintes foi atribuída maior importância relativa para o grupo tático e menor para o estratégico. A incongruência se justifica pela intensidade de importância identificada nos fatores de influência. E, para as duas últimas estratégias de produtos, foi atribuída menor importância relativa pelos dois grupos de dirigentes mais justificada pela referência a crenças/valores do que aos interesses. De maneira geral, observando os pontos comuns entre os dois grupos investigados, as estratégias de produtos da organização foram influenciadas, predominantemente, por valores como a inovação, a responsabilidade social, o desenvolvimento humano e a interação escola-empresa; e interesses como o controle do processo, o reconhecimento profissional e a complementação salarial.

A pesquisa identificou dez estratégias de mercados na organização, apresentadas no Quadro 7, que destaca a intensidade de importância relativa delas para cada grupo de dirigentes, bem como apresenta os principais fatores de influência.

As quatro primeiras estratégias de mercados apresentaram maior importância relativa para ambos os grupos, com fatores de influência diferenciados. Às três estratégias seguintes foi atribuída maior importância relativa pelo grupo tático e menor pelo estratégico. Apesar de os fatores de influência serem os mesmos, a incongruência se justifica pela intensidade de importância diferenciada atribuída a tais fatores pelos grupos.

Quadro 7: *Influência das Crenças/Valores e Interesses sobre as Estratégias de Mercados, segundo Dirigentes dos Grupos Estratégico e Tático*

Estratégias de Mercados	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Ingressar no mercado de Educação a Distância <sup>(1) (3)</sup>	Flexibilidade <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup>
	Expansão <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Inovação <sup>(4)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
Ampliar a Graduação e a Pós-Graduação conforme as necessidades do mercado <sup>(1) (3)</sup>	Verticalização do ensino <sup>(1)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup>	Verticalização do ensino <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
	Expansão <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Progressão na carreira <sup>(3)</sup>
Obter o apoio de diversos segmentos da sociedade para a transformação em Universidade <sup>(1) (3)</sup>	Expansão <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Verticalização do ensino <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>		Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	
Praticar marketing institucional utilizando os diversos meios de comunicação e divulgar resultados das ações <sup>(1) (3)</sup>	Transparência <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Transparência <sup>(3)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>		Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	
Fortalecer a integração social interna e externa promovendo intercâmbios e eventos <sup>(2) (3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Benefícios sociais <sup>(2)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup>
	Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup>		Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	
Implementar e manter o Programa Cimco – Cefet Integrado na Multiplicação de Conhecimentos/Qualidade de Vida para executar projetos de assistência social <sup>(2) (3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Benefícios sociais <sup>(2)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup>
	Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
Atuar no mercado de formação profissional básica, técnica e educação continuada <sup>(2) (3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Complementação salarial <sup>(4)</sup>
	Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup>		Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	
Estimular a comunidade empresarial, que atua nas áreas dos cursos ofertados pela Unidade de Curitiba do Cefet-PR a intensificar parcerias e realizar convênios <sup>(1) (4) (a)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
	Qualidade <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Qualidade <sup>(4)</sup>	Complementação salarial <sup>(4)</sup>
Prestar homenagens no Dia da Indústria às empresas que se destacam no relacionamento com a Unidade de Curitiba do Cefet-PR <sup>(1) (4)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
Ingressar no mercado do Ensino Médio <sup>(2) (4)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Qualidade <sup>(4)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

**Nota.** Legenda: (1) Maior importância relativa para o Grupo Estratégico; (2) Menor importância relativa para o Grupo Estratégico; (3) Maior importância relativa para o Grupo Tático; (4) Menor importância relativa para o Grupo Tático.

<sup>a</sup> Apresentou diferença ao nível de significância  $p < 0,05$  no teste não-paramétrico de Mann-Whitney.

O mesmo ocorre nas duas estratégias seguintes, havendo, no entanto, uma inversão da importância atribuída pelos dirigentes a essas estratégias. A estratégia de **estimular a comunidade empresarial, que atua nas áreas dos cursos ofertados pela Unidade de Curitiba do Cefet-PR, a intensificar parcerias e realizar convênios** apresentou diferença ao nível de significância  $p < 0,05$ , no teste não-paramétrico de Mann-Whitney para medianas, reforçando a incongruência. Quanto aos principais fatores de influência associados, os dois grupos relacionaram a preocupação com a interação escola-empresa e com a qualidade e indicaram interesses pelo reconhecimento profissional e pela complementação salarial. Conforme já foi visto, esses fatores mencionados têm maior importância relativa para o grupo estratégico e menor para o tático.

A última estratégia citada tem menor importância relativa para ambos os grupos, mas por motivos diferentes. Para o grupo estratégico, é uma questão de responsabilidade social e de controle do processo, mas que, segundo eles, é uma ação que poderia até deixar de ser feita. O grupo tático enfatiza mais a qualidade do ensino ofertado e o reconhecimento profissional da comunidade, mas também não considera o Ensino Médio uma prioridade.

Observando os pontos comuns entre os dois grupos investigados, as estratégias de mercados da organização foram influenciadas, predominantemente, por valores como a responsabilidade social e o desenvolvimento humano; e interesses como reconhecimento profissional, benefícios sociais e complementação salarial.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia utilizada permitiu identificar quais são as crenças/valores e interesses de maior importância relativa para cada um dos grupos investigados e, a partir disso, verificou-se que existem tanto elementos simbólicos congruentes como incongruentes, ocorrendo o mesmo com os interesses. Contudo, foi possível perceber que a cultura organizacional delineada para cada um dos grupos é mais consistente do que os interesses, tendo em vista a natureza mais volátil destes. A incongruência com relação às estratégias, quando detectada, foi mais facilmente justificada pela referência a crenças/valores diferenciados do que a interesses.

Os resultados obtidos permitiram concluir que crenças/valores e interesses de maior importância relativa influenciaram a definição de estratégias também consideradas de maior importância relativa pelos grupos, no período delimitado pela pesquisa. E, por outro lado, crenças/valores e interesses de menor importância relativa influenciaram estratégias com esse grau de importância.

A identificação de valores como sustentabilidade, qualidade, interação escola-empresa e expansão, considerados de maior importância relativa pelo grupo estratégico, indica o esforço implementado para se viabilizar o crescimento da Instituição diante das pressões

ambientais. A necessidade por maior autonomia, reconhecimento profissional e complementação salarial também tem mobilizado o grupo estratégico da Instituição nesse sentido.

A identificação de valores, como responsabilidade social, disciplina e desenvolvimento humano, considerados de maior importância relativa pelo grupo tático, indicou a maior preocupação desse grupo com a dimensão interna da organização. A maior necessidade por controle do processo e por benefícios sociais corrobora este fato.

Constatou-se também que a verticalização do ensino e a transparência são crenças compartilhadas, em termos de intensidade de importância relativa, pelos dois grupos investigados. Da mesma forma, a flexibilidade foi caracterizada como um valor congruente.

Tais elementos simbólicos influenciaram estratégias que respondem às pressões sociais para a oferta de cursos superiores que atendam às necessidades da comunidade, mediante currículos cada vez mais flexíveis. A transparência nas ações decorre da exigência da sociedade por maiores resultados da organização, em função do repasse de recursos tanto do órgão mantenedor como da comunidade empresarial. Os interesses por maior capacitação e progressão na carreira são claramente compartilhados pelos dois grupos e os objetivos nesse sentido revelaram um elevado consenso. Outra consideração pertinente é a questão do empreendedorismo e da inovação, que foram considerados como de menor importância relativa pelos dois grupos de dirigentes, havendo o consenso de que são valores que estão em ascensão na organização, principalmente quando se coloca que a organização está passando por uma transição de formadora de mão de obra qualificada para uma Instituição que desenvolve e transfere tecnologia e forma empreendedores.

Essa configuração diferenciada de crenças/valores e interesses explica os posicionamentos conflitantes entre os dois grupos diante das mesmas pressões ambientais. Em face dessa aparente falta de consenso de crenças/valores e interesses entre os dois grupos de dirigentes, assim como a natureza incongruente de boa parte desses elementos simbólicos e de poder, conclui-se que crenças/valores e interesses distintos, com intensidade de importância variada, influenciaram as mesmas estratégias para cada um dos grupos de dirigentes investigados. As análises indicaram que a natureza dessa incongruência decorre de interpretações específicas de cada grupo do contexto em que se insere a organização, no período considerado pela pesquisa. Por outro lado, Quando as mesmas crenças/valores e interesses influenciaram as mesmas estratégias com intensidade de importância variada, a incongruência foi determinada em função de tais crenças/valores e interesses também terem diferentes intensidades de importância relativa para cada um dos grupos.

A leitura das cenas organizacionais indica que o Cefet-Pr constitui um sistema social pluralista, com origem na complexidade de sua estrutura acadêmica e de crenças/valores e interesses complexos, que alimentam as divergências. Dessa forma, o escopo da pesquisa demonstrou que o impacto do ambiente sobre as organizações não ocorre de forma

direta e homogênea, mas é percebido seletivamente e interpretado com base em padrões simbólicos e interesses compartilhados para cada um dos grupos.

Salientamos que as constantes mudanças organizacionais, de certa forma, internalizaram a crença de que inovações administrativas desencadeiam a expansão da Instituição. A própria história cefetiana impõe aos servidores o sentimento de incerteza com relação ao futuro da Instituição e que ela evoluirá como consequência das mudanças. Diante deste fator histórico, os dirigentes do grupo estratégico têm mobilizado a organização em direção a transformações significativas, tanto em termos de estrutura quanto de objetivos e de estratégias, conforme preveem Chaffee e Tierney (1988).

É de se ressaltar que a configuração cultural observada entre os dois grupos de dirigentes investigados é predominantemente diferenciada. Quando associados a interesses comuns, como capacitação e progressão na carreira, percebe-se um movimento em direção à congruência de meios, muito embora justificados por crenças/valores diferenciados. Tal constatação permite uma melhor compreensão da complexa dinâmica cultural e das relações de poder na organização estudada.

Além disso, é relevante destacar a análise contextual que, como pano de fundo, possibilita o entendimento do motivo de certas estratégias terem sido implementadas, apesar da menor importância relativa atribuída pelos dirigentes. As pressões sociais e coercitivas intervêm, de uma forma sutil, na configuração das crenças/valores e interesses tanto dos dirigentes do nível estratégico, como do nível tático, sendo percebidas diferentemente por eles, determinando o grau de importância atribuído às estratégias.

Enquanto o grupo tático enfatiza a busca da legitimação social mediante a idealização de estratégias baseadas em crenças/valores, por exemplo, desenvolvimento humano, responsabilidade social e disciplina, denotando a busca da satisfação por interesses por maior controle do processo e benefícios sociais, o grupo estratégico busca essa mesma legitimação por meio de estratégias que reforcem crenças/valores como expansão, interação escola-empresa, sustentabilidade e qualidade, procurando satisfazer os interesses por maior autonomia, reconhecimento profissional e complementação salarial.

Por fim, essas constatações vêm fundamentar a tese de que crenças/valores e interesses são fatores preponderantes para a definição de estratégias, sendo que suas variações desencadeiam diversidade de pontos de vista e disputas internas. Os resultados da pesquisa limitam-se ao caso estudado, contudo, conforme Guba e Lincoln (2005) pode-se recorrer à noção de transferibilidade, adotada no âmbito da pesquisa qualitativa como equivalente ao conceito de validade externa, para alegar a possibilidade de acomodação dos resultados obtidos em contexto original a outro contexto, no qual sejam observados padrões e características semelhantes ao caso em estudo. Neste sentido, a pesquisa contribui com um pertinente modelo teórico para a análise da formação de estratégias em organizações acadêmicas similares, podendo estimular novas pesquisas na área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APRESENTAÇÃO. Síntese histórica do Campus Curitiba. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/curitiba/o-campus>> Acesso em: 25 jan. 2011.
- ARAÚJO, L.; EASTON, G. Strategy: Where is the pattern? *Organization*, v. 3, n. 3, p. 361-383, 1996.
- BALDRIDGE, J. V.; CURTIS, D. V.; ECKER, G.; RILEY, G. L. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores S.A., 1982.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 27.839, 23 dez. 1996.
- CEFET EM REVISTA. Curitiba: Divisão de Recursos Didáticos do Cefet-PR, 1998. Especial.
- CHAFFEE, E. E.; TIERNEY, W. G. **Collegiate culture and leadership strategies**. New York: American Council on Education and Macmillan Publishing Company, 1988.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CRUBELLATE, J. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 5, n. 13, p. 37-60, set./dez., 1998.
- ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, p. 284-304, 1988.
- GIDDENS, A. Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigms, controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. *The Sage handbook of qualitative research*. 3a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 191-216, 2005.
- HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2a. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. 2a. ed. New York: Oxford University Press, 2006.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- KARPIC, L. Sociologie, économie, politique et but des organisations de production. *Revue Française de Sociologie*, Paris, v. 13, p. 299-324, 1972.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. Modelos burocráticos e políticas e estrutura organizacional de universidades. *Temas de administração universitária – Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração NUPEAU*, Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, p. 78-90, 1991.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, p. 217-242, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. **Organizações e Sociedade**, Salvador v. 4, n. 7, dez., p. 97-114, 1996.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PROVIS, C. Unitarianism, pluralism, interests and values. **British Journal of Industrial Relations**, v. 34, n. 4, p. 473-495, 1996.

RANSON, S.; HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 01-17, 1980.

RODRIGUES, S. B. Processo decisório em universidades: Teoria III. *Revista de Administração Pública*, v. 19, n. 4, out./dez. 1985, p. 60-75.

\_\_\_\_\_. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese (Livre Docência) – Universidade Federal de Minas Gerais.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4a. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2010.

SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural and open systems*. 5a. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. *Institutions and organizations*. 2a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 413-437, 1998.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. *Journal of Management Studies*, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 21/12/2011

Aprovado: 3/5/2012

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>