

---

# Influência de crenças/valores\* e interesses na definição de objetivos organizacionais: o caso do Cefet-PR

## Influence of beliefs/values and interests in the definition of organizational goals: the Cefet-PR case

MÁRCIO JACOMETTI\*\*

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar quais crenças/valores e interesses influenciaram os objetivos da unidade de Curitiba do então Cefet-PR, diante das mudanças ambientais no período de 1996 a 2005, comparando a posição dos dirigentes dos níveis estratégico e tático da organização. A pesquisa, de caráter qualitativo, utilizou o método de estudo de caso descritivo por meio das análises documental e de conteúdo das entrevistas. Para confirmar os resultados obtidos, também foi realizada uma análise quantitativa baseada no grau de importância atribuído às variáveis. Os dados secundários foram obtidos por meio de consulta a documentos diversos e os primários por observação não participante e entrevistas semiestruturadas com os dirigentes. Os resultados demonstraram que as crenças/valores e os interesses de maior importância relativa influenciaram os objetivos de maior importância relativa e os de menor importância influenciaram os objetivos considerados menos importantes.

---

\* Neste trabalho, foi utilizado o termo composto crenças/valores, com a barra, pois o processo de interrelação entre crenças e valores dificulta a separação operacional dos conceitos, conforme previsto por Schein (2004). Assim, a distinção entre crenças e valores, que depende do nível de consciência dos entrevistados, nem sempre pôde ser objetivamente determinada pelo pesquisador e, desta forma, os conceitos foram tratados indistintamente.

\*\* Doutor em Administração pela UFPR e Professor da UTFPR/Câmpus Cornélio Procópio. E-mail: marcio.jacometti@gmail.com.

Verificou-se que existem diferenças entre a importância atribuída pelos grupos com relação a crenças/valores, interesses e objetivos identificados, descrevendo os diferentes posicionamentos diante das mesmas pressões ambientais, confirmando o pressuposto de que em ambientes acadêmicos prevalece a perspectiva de cultura diferenciada entre grupos e que o consenso e as manifestações simbólicas estão circunscritas aos membros de tais grupos. Como contribuição final, o trabalho propõe um modelo teórico institucionalista para abordar a questão.

**Palavras-chave:** crenças/valores, interesses, objetivos organizacionais, diferenciação cultural.

## ABSTRACT

The aim of this study is to identify which beliefs/values and interests have influenced the goals of the Curitiba unit of the ancient Cefet-PR, in relation to environmental changes over the period 1996 to 2005, comparing the position of the leaders of the strategic and tactical levels of the organization. The research, qualitative, used the method of descriptive case study through the analyses of documents and interview content. To confirm the results obtained, it was also applied a quantitative analysis based on the degree of importance assigned to the variables. Secondary data were obtained by consulting various documents. Primary data were obtained via non-participant observation and semi-structured interviews with the leaders. Results showed that beliefs/values and interests of greater relative importance influenced objectives of greater relative importance and beliefs/values of minor importance influenced less important objectives. It was found that differences do exist between the importance attributed by groups regarding identified beliefs/values, interests and goals, describing the different positions on the same environmental pressures. This confirms the assumption that in the Academy prevails the perspective of a differentiated culture among groups and that the consensus and symbolic manifestations are confined members of such groups and are not present in the organization as a whole. As a final contribution, the paper proposes an institutionalist theoretical model for the addressing of the issue.

**Keywords:** beliefs/values, interests, organizational objectives, cultural differentiation.

## INTRODUÇÃO

O ambiente acadêmico envolve uma complexa rede de relações que merece ser cuidadosamente investigada. A estrutura organizacional acadêmica, que também está sujeita às influências ocasionadas pelas rápidas transformações sociais e econômicas do mundo contemporâneo, proporciona a formação de subculturas diversificadas com crenças/valores e interesses distintos, que acabam reforçando o comportamento de busca pela satisfação de interesses de certos grupos em detrimento de outros (HATCH, 1997).

Na qualidade de burocracia política (BALDRIDGE *et al.*, 1982; HARDY; FACHIN, 1996; MACHADO-DA-SILVA, 1991), uma organização de ensino superior caracteriza-se por diferentes posicionamentos e disputas internas sobre quais respostas devem ser consideradas apropriadas para quais pressões ambientais. Nessa perspectiva, as crenças/valores e os interesses são cruciais. 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 diferentes grupos possam adotar objetivos diferenciados quando submetidos à mesma pressão ambiental, em face de diferentes concepções culturais e de disputas políticas (ENZ, 1988; HININGS; GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010). Considera-se que a análise da relação entre esses fatores é fundamental para o entendimento da dinâmica organizacional em universidades, tão problemática e difícil de ser compreendida.

Esse posicionamento diversificado entre grupos pode originar conflitos de interesses e de crenças/valores a propósito de objetivos ou de estratégias. Deste modo, a seguinte pergunta de pesquisa pôde então ser elaborada: quais crenças/valores e interesses influenciaram os objetivos adotados pelos dirigentes dos níveis estratégico e tático da unidade de Curitiba do Cefet-PR, no período de 1996 a 2005? O período delimitado pela pesquisa se justifica pelo fato de que no final de 1996 foi aprovada a nova LDB que legalmente permitiu ao então Cefet-PR se organizar em direção à transformação em universidade ocorrida em 2005.

Para responder ao problema de pesquisa ora levantado, o presente estudo tem por objetivo identificar quais crenças/valores e interesses influenciaram os objetivos adotados pela unidade de Curitiba do Cefet-PR, perante as mudanças ambientais no período de 1996 a 2005, comparando a posição dos dirigentes dos níveis estratégico e tático da organização. Estudos similares em relação à definição de estratégias foram feitos por Jacometti (2012), que apresenta outro recorte sobre o caso investigado, por Howard-Grenville (2006) e por Tomei e Braunstein (1993).

### **CULTURA ORGANIZACIONAL: CRENÇAS/VALORES**

No Brasil, até o final dos anos 80, o tema *cultura organizacional* era tratado de maneira bastante secundária. O material disponível nas bibliotecas restringia-se a poucas publicações estrangeiras e nas escolas de administração existia a tendência de se queimar etapas e incluir temas desenvolvidos em países mais avançados, temas esses nem sempre compatíveis com nossa realidade mais próxima (FREITAS, 1991). A partir desse período, além da obra de Freitas (1991), vários trabalhos foram desenvolvidos, entre eles os de Fleury (1987; 1989), Ferro (1991), Tomei e Braunstein (1993) e Motta e Caldas (1997).

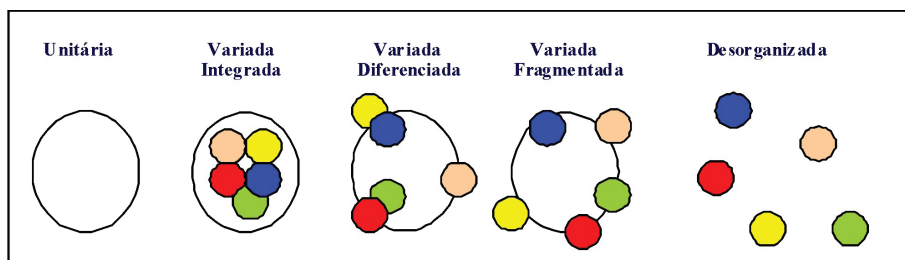
Para Freitas (1991), administradores e consultores que defendem a Teoria Y (McGregor, 1960) geralmente assumem que é mais provável que as organizações tenham múltiplas culturas. Eles tendem a reconhecer as diferenças existentes entre os diversos grupos, bem como entre os indivíduos. Apesar de uma organização ter certos valores básicos endossados por todos, as histórias, incidentes, pessoas e problemas de cada divisão, departamento ou grupo de trabalho modelam culturas diferentemente em cada situação. A cultura não é propriedade individual, mas desenvolvida mesmo quando poucas pessoas convivem juntas num pequeno grupo a ponto de formarem subculturas.

Há diferenças entre os conceitos de cultura e subculturas. Uma subcultura, ao invés de visualizar a cultura como um todo único, a visualiza como um conjunto composto por culturas menores. A variedade de subculturas faz com que seja necessária uma atenção especial às muitas diferenças que existem entre essas múltiplas subculturas coexistentes numa única organização. É de capital importância identificar como essas subculturas se relacionam mutuamente

e descobrir como sobrevivem para formar a cultura da organização (HATCH, 1997).

O formato das subculturas pode variar de organização para organização, conforme mostra a Figura 1. Esta evidencia como a cultura de uma organização não é estática. Ela se desloca e muda ao longo do tempo entre o contínuo de integração e diferenciação, de acordo com a homogeneidade dos valores dos indivíduos que a sustentam. Na Figura 1, é possível observar que o estado de cultura desorganizada é muito similar a um conjunto de culturas unitárias, transitando entre etapas variadas. As subculturas podem ser fortalecidas por questões de interesses e objetivos específicos, mas são sempre as crenças/valores de seus membros que as fundamentam.

*Figura 1: Um contínuo para descrever a cultura, que vai de um estado de integração a um de diferenciação.*



Fonte: Hatch (1997, p. 226).

Para identificar os tipos de subculturas existentes em organizações existem duas classificações adotadas, conforme sugere Hatch (1997). A primeira relaciona-se ao fato de que as subculturas são definidas em relação ao padrão global cultural, principalmente em relação aos valores dominantes da cultura. Assim, elas são classificadas se acaso dão suporte ou não, ou se simplesmente coexistem lado a lado com os valores dominantes da cultura global. A segunda classificação distingue as subculturas na base de cargos ocupados, grupo de trabalho, níveis hierárquicos e novas afiliações na organização.

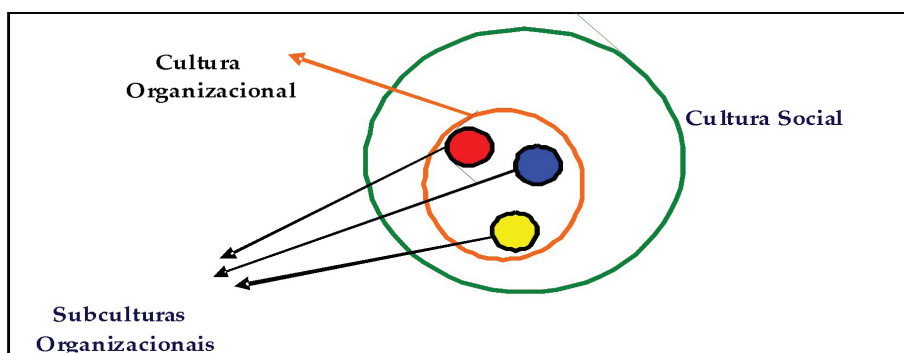
As subculturas existem em virtude de dois fatores: o primeiro é pela atração interpessoal (indivíduos são atraídos por aqueles com os quais se acham parecidos – princípio da homofilia<sup>1</sup>) e esta atração

pode ser por causa do cargo, tipo de trabalho, posição hierárquica, idade, sexo e outras particularidades; o segundo relaciona-se às interações entre os membros da organização, as quais favorecem a coesão. Considere-se ainda que a combinação entre a atração interpessoal e as interações também pode explicar a formação de padrões de subculturas.

De acordo com Knafo, Roccas e Sagiv (2011), no nível individual, os valores expressam objetivos motivacionais transituacionais amplos, afetando a interpretação de situações, preferências, escolhas e ações dos indivíduos, enquanto no nível nacional, eles refletem os grupos que desenvolvem soluções, em resposta aos desafios existentes e que se relacionam com o funcionamento das instituições sociais. Deste modo, é pertinente visualizar na Figura 2, os níveis em que uma cultura pode ser investigada.

Assim, os valores podem ser compreendidos além do nível individual, por meio do nível cultural, que reflete os valores a partir da dimensão dos grupos – e como estes conseguem desenvolver respostas perante os desafios existenciais – e das instituições sociais com as quais lidam em sua vida coletiva (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992; ROHAN, 2000).

Figura 2: Níveis de análise em relação ao conceito de cultura organizacional



Fonte: Hatch (1997, p. 227).

<sup>1</sup> Segundo Bottero (2005, p. 166) o padrão de homofilia tem um grande impacto nas relações sociais. Afinidade social (não só em termos de *status* ocupacional, mas também ao longo de dimensões como raça, etnia, educação, idade, religião, atitudes, gostos, valores e crenças) estrutura fortemente uma gama de relações (de laços intensos e de longa duração como casamento e amizade, a laços mais fracos e circunscritos, como fornecer apoio à carreira ao 'conhecer alguém' ou aparecer junto no espaço público).

O trabalho de Adler e Silva (2013), por exemplo, mostra que as divergências de crenças/valores existentes entre grupos de indivíduos e a organização, diante de uma mudança, decorrem dos sistemas de prioridade de valor pessoal e social dos indivíduos. Desta forma, é possível supor que em ambientes universitários, a priorização destes valores pode ser distinta entre grupos, seja em virtude do nível hierárquico, como no caso do presente trabalho, seja pela área de atuação departamental. O estudo daqueles autores descreve ainda como um grupo de indivíduos de uma organização adquirida encontrou a melhor forma de viver perante uma operação de aquisição, na medida em que conseguiram respeitar e preservar seus valores pessoais para se adaptarem às novas circunstâncias de trabalho, sem com isso implicar homogeneidade.

O presente estudo procurou identificar o padrão de crenças/valores dos grupos de dirigentes dos níveis estratégico e tático de uma instituição de ensino superior. Para tanto, baseado nos pressupostos levantados até aqui, admitiu, entre outras, as seguintes possibilidades: (1) a existência de um padrão único de crenças/valores compartilhadas por todos os dirigentes dos níveis estratégico e tático da organização; (2) a ocorrência de padrões distintos, em maior ou menor grau, entre os dirigentes dos níveis estratégico e tático e (3) a não existência de padrões entre os dirigentes dos níveis investigados.

A visão simbólico-interpretativa inicia-se a partir do conceito de que culturas são realidades socialmente construídas (HATCH, 1997; HATCH; SCHUTZ, 2008; SMIRCICH, 1983). Dessa maneira, cultura é o conjunto de pressupostos básicos, como crenças, valores e aspectos simbólicos compartilhados e aceitos coletivamente, que se manifesta no contexto organizacional e norteia a ação de indivíduos, permitindo-lhes a interpretação e a construção da realidade (PETTIGREW, 1989; SCHEIN, 2004).

Logo, a proposta da presente pesquisa abrangeu as perspectivas de integração e diferenciação, com base no grau de congruência de crenças/valores. O foco da análise é a organização e o seu grupo dirigente. A noção de congruência de crenças/valores sustenta o pressuposto de que tais componentes simbólicos podem ser observados entre grupos, caracterizando-se pela similaridade ou incon-



gruência entre si, levando-se em conta determinados interesses que se encontrem a eles vinculados.

A observação ocorre num contexto social e coletivo onde a construção social da realidade afeta julgamentos. Se a realidade é subjetiva e intersubjetivamente construída, mesmo de uma maneira limitada, os pesquisadores devem focar alguma atenção sobre as estruturas subjetivas dos membros da cultura para além dos fatos aparentemente objetivos e sobre as condições materiais de suas vidas. Nessa concepção admite-se que as organizações criam uma representação de seu ambiente e que possuem a capacidade de modificá-lo, ressaltando a interdependência do ambiente e da organização (SCOTT, 1992).

Conceber subjetivamente e intersubjetivamente o ambiente implica reconhecer que indivíduos, grupos e organizações podem perceber de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre a organização e o ambiente (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 2010; SCOTT, 2001).

Scott (1992, 2001) enfatiza que existem vários ambientes institucionais, uma vez que as convicções culturais variam não apenas entre as sociedades, mas também entre setores organizacionais. Os ambientes institucionais podem ser criados por um grupo de organizações que detém o controle de recursos e a autoridade ou, ainda, por influência do Estado, de ocupações profissionais, de sindicatos e associações comerciais. Todas as organizações, em maior ou menor grau, sofrem influência dos ambientes técnico e institucional, os quais devem ser tratados como facetas de uma mesma dimensão (DIMAGGIO; POWELL, 1983). As instituições de ensino, por exemplo, tendem a estar sujeitas a fortes pressões do ambiente institucional e a fracas pressões do ambiente técnico. O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, em que o critério de avaliação é a eficiência organizacional. Já o ambiente institucional refere-se a regras e a procedimentos necessários à legitimidade organizacional em face de exigências sociais. Vale ressaltar que os ambientes técnico e institucional devem ser visualizados em diversos níveis de análise: local/regional, nacional e internacional, uma vez que os dirigentes definem suas ações de acordo com o contexto



ambiental de referência de sua organização (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010).

Cabe ressaltar que as crenças/valores (cultura organizacional) e os interesses (dependências de poder) atuam como mediadores da adaptação organizacional diante de pressões ambientais, uma vez que expressam necessidades reais ou potenciais vinculadas à aquisição ou à manutenção de recursos para o alcance de objetivos de indivíduos ou grupos, a partir de resultados propostos para a organização (CHEN; TJSVOLD, 2008; HININGS; GREENWOOD, 1988; POSNER, 2010). Assim, eles devem ser considerados na análise do processo de interpretação da realidade ambiental e na escolha de alternativas estratégicas de atuação organizacional (CRUBELLATE; MACHADO-DA-SILVA, 1998; HOWARD-GRENVILLE, 2006).

No entendimento de crenças/valores, deve-se ressaltar que o caráter dinâmico da cultura resulta em desafios para as organizações, em especial quando precisam lidar com contextos sociais em rápida transformação. Propor que noções culturais sejam compartilhadas por todos os membros da organização é, ao menos, simplista, em face da diversidade sociocultural das associações humanas. Logo, o consenso organizacional (perspectiva de integração) é desafiado em favor de abordagens que incorporam a ambiguidade e o dissenso cultural. Na perspectiva de diferenciação, sugere-se que a cultura incorpora as divergências existentes entre grupos na organização. Consenso e coerência nas manifestações simbólicas (HATCH, 1997; HATCH; SCHUTZ, 2008) seriam circunscritas aos membros de tais grupos e não à organização como um todo (CRUBELLATE; MACHADO-DA-SILVA, 1998; HOWARD-GRENVILLE, 2006; MARTIN, 1992, 2003).

A noção de congruência de crenças/valores (ENZ, 1988; POSNER, 2010) sustenta o pressuposto de que tais componentes simbólicos podem ser observados entre grupos, caracterizando-se pela similaridade ou incongruência entre si, levando-se em conta determinados interesses que se encontrem a eles vinculados. Crenças e valores identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta. Entretanto, o processo de definição de objetivos também está sujeito às disputas internas entre os grupos que compõem a organização (OTTMAN;

ROGERS, 2010), em virtude da forma diversificada com que cada grupo interpreta a realidade.

### **DEPENDÊNCIAS DE PODER: INTERESSES**

Nos últimos anos, os estudiosos da teoria organizacional têm-se deparado com o fato de que a compreensão do funcionamento da organização não pode mais ser contemplada com explicações meramente de cunho racional (BEATRIZ; MACHADO-DA-SILVA, 1999). A organização compreende redes de atores organizacionais com diferentes interesses, algumas vezes, contraditórios, que lutam e se insurgem, de forma aparente ou encoberta, a fim de privilegiar alguns grupos de interesses (MORGAN, 1996). Portanto, faz-se necessário reconhecer a importância do poder para explicar os assuntos organizacionais. Em ambientes organizacionais, as pessoas preferem evitar a discussão sobre o poder como se ele não existisse ou por receio a represálias ou, ainda, para fazer valer o *status quo* em vigor na organização.

O estudo do poder e das relações de poder é, sem dúvida um dos mais polêmicos e antigos das ciências sociais. O conceito de poder, assim como o de cultura, no âmbito da teoria das organizações, tem sido abordado sob diversos enfoques, e muitas definições distintas foram propostas (FARIA, 1987; CLEGG, 1989). No âmbito desta pesquisa, a questão das dependências de poder está inserida no contexto organizacional, e faz-se necessária a consideração de abordagens conceituais mais amplas, a fim de se identificar as manifestações do poder relativas ao sistema social específico estudado.

A concepção de dependência é aplicada por Scott (1992, p. 303) ao definir poder como “(...) o potencial para influenciar outras pessoas por meio da manipulação de recompensas e punições. Portanto, a sua origem está na dependência de uma pessoa de recursos controlados por outra”. Nesse sentido, Giddens (1989, p. 12) afirma que “o poder em sistemas sociais que desfrutam de certa continuidade no tempo e no espaço pressupõe relações regularizadas de autonomia e dependência entre atores ou coletividades em contextos de interação social. Mas todas as formas de dependência oferecem alguns recursos por meio dos quais aqueles que são subordinados podem

influenciar as atividades de seus superiores”. No âmbito de tais processos interativos, decorrentes das relações de poder, observa-se a existência de conflitos gerados pela resistência de uns perante a vontade de outros (FEUERSCHÜTTER, 1997).

A política organizacional nasce “quando as pessoas pensam [...] e querem agir diferentemente [...]. Essa diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos” (MORGAN, 1996, p. 152). A ideia de Aristóteles (2000) de que a política nasce de uma diversidade de interesses originadores de manobras e processos de coalizões, que acabam por condicionar a vida organizacional, sustenta que qualquer visão de poder está calcada em alguma concepção específica de interesses.

A interferência dos interesses na vida organizacional é comumente sentida por meio das coalizões que, segundo Scott (1992, p. 288), “(...) constituem grupos de indivíduos perseguindo determinados interesses, procurando impor à organização suas preferências e objetivos”. Assim, coalizões tornam-se dominantes ao se demonstrarem capazes de compor alianças, atraindo outros indivíduos ou grupos de interesses similares e estabelecendo acordos com os que possuem interesses divergentes dos seus e cuja participação seja necessária à coalizão. Essa dominação permanece até que novas necessidades e interesses surjam no contexto organizacional, levando a um novo padrão de articulação entre indivíduos ou grupos.

Os interesses são legitimados nas dependências de poder a que estão submetidas as relações entre os indivíduos e os grupos (FEUERSCHÜTTER, 1997). Nesse sentido, a dimensão de poder organizacional constitui foco de análise importante, à medida que sustenta a configuração e a preservação dos interesses de grupos na organização. Provis (1996) e Beatriz e Machado-da-Silva (1999) ressaltam que tanto interesses como crenças/valores expressos podem atuar como elementos de união ou divisão entre grupos ou mesmo dentro de grupos sociais. Os autores sugerem que os conflitos podem ocorrer no nível dos interesses ou possuírem dimensão mais profunda a partir de divergências de valores (OTTMAN; ROGERS, 2010). A compreensão da dinâmica organizacional universitária, movida pelas relações de poder, pode ser alcançada mediante a identificação dos fins dos grupos dirigentes da organização.

## OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Na análise organizacional é inevitável a definição de objetivos; as organizações são criadas para fazer alguma coisa e seu trabalho visa diretamente a algum fim (PERROW, 1961, 1970). Halliday (1991) identifica que as declarações de objetivos estão intimamente ligadas ao processo de legitimação por serem justificativas socialmente aceitas para as atividades da organização. Uma de suas funções é justamente a legitimação organizacional e os símbolos são partes da estrutura dos objetivos de uma organização. É preciso reconhecer que todos os objetivos traçados são construções simbólicas da realidade, uma vez que recebem nomes – produtividade, crescimento, qualidade, progresso nacional, um futuro melhor – e a realidade construída com palavras não é menos real que a realidade construída com equipamentos e máquinas.

Meyer e Scott (1983) definem algumas características do processo de formação dos objetivos nas organizações: (1) Embora indivíduos e grupos sejam responsáveis pelo estabelecimento dos objetivos organizacionais, nenhum indivíduo ou grupo possui poder suficiente para determiná-los completamente; eles são diferentes dos objetivos de qualquer um de seus participantes. (2) Reconhece-se a existência de conflitos de interesses entre os grupos e dentro de um grupo específico; alguns são resolvidos mediante processo de negociação. (3) O nível de análise dos objetivos nas organizações pode ser individual, grupal ou organizacional. E, (4) o tamanho e a composição da coalizão dominante podem mudar no decorrer do tempo, o que reflete sobre os objetivos operativos da organização. Já a distinção feita por Perrow (1970), é empiricamente observável e ajuda a entender, por exemplo, de que forma duas universidades com os mesmos objetivos oficiais – ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade – podem diferir radicalmente na ênfase que cada uma atribui a eles, mesmo quando oficialmente esses objetivos são igualmente destacados. O ensino, a pesquisa e a extensão são, além disso, objetivos tão vagos, contêm tantas incertezas, que dificilmente poderiam servir como guias para a análise organizacional (MARINHO, 1990). Perrow (1970) elaborou uma tipologia de objetivos, que se tornou um instrumento de análise adequado para diferenciar objetivos oficiais de objetivos operativos, embora eles não

sejam mutuamente excludentes. Com base nesta tipologia pode-se identificar, no Quadro 1, qual público-alvo é mais bem alcançado por qual objetivo:

*Quadro 1 – Tipologia de objetivos*

<b>Objetivos</b>	<b>Público-alvo</b>
do produto final	em contato com a organização
intrínsecos ao produto	clientes e fornecedores
sistêmicos	investidores e executivos
derivados	coalizão dominante
societais	sociedade como um todo

Fonte: elaborado a partir de Perrow (1970).

Etzioni (1967) defende que um objetivo organizacional é uma situação desejada de ser atingida. Caso alcançado, deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado. Nesse sentido, um objetivo nunca existe; é um estado procurado, não um estado possuído. O objetivo da organização é a situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir, sendo influenciado, em parte, pelos objetivos dos diretores, pelos da comissão de diretores e pelos dos subordinados. É determinado, algumas vezes, numa consulta pacífica e, em outras, numa luta de poder entre as várias divisões presentes na organização. Para o referido autor (1967, p. 16), “o pesquisador definirá como objetivos reais da organização as situações futuras para as quais se dirige a maioria dos recursos da organização e que têm nítida prioridade em casos de conflito com objetivos estabelecidos, mas que controlam poucos recursos”.

A questão dos objetivos, segundo Karpic (1972), pode ser estudada sob o ponto de vista do ator e do observador, distinguindo-se, em cada um deles, os fins e os meios. O autor identifica e distingue os fins declarados e intencionais dos meios usados para obtê-los. Do ponto de vista do observador, é possível identificar as preferências reais e implementadas do ator, distinguindo-as também dos meios que ele usa para obter os fins. Esses dois níveis de análise e a distinção entre os meios e os fins são as bases para a distinção conceitual entre objetivos, estratégias, lógicas de ação e políticas.

Objetivos são definidos como as intenções e futuros estados desejados dos atores individuais ou das coalizões em torno de um acordo em relação aos fins desejados. O esquema teórico de Karpic (1972) é semelhante à abordagem de Cyert e March (1963), ou seja, a organização é concebida como um sistema político em que os indivíduos motivados por interesses privados, formam coalizões que negociam e competem entre si por poder e posição para impor seus próprios fins à organização.

Esse estudo parte do pressuposto de que os objetivos podem ser influenciados 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. A questão dos objetivos, diferentemente do que as análises convencionais sugerem, está ligada à situação interacional dos membros da organização em suas atividades para fixar os objetivos, dando-se isso nos grupos ocupacionais que integram a organização.

Em suma, observa-se que as crenças/valores e os interesses de grupos distintos podem divergir, adquirir intensidades diferentes e afetar a definição dos objetivos de uma organização, muito embora os objetivos também possam apresentar diferentes intensidades em termos de importância para os grupos. Na próxima seção, estão contempladas as considerações metodológicas relativas à operacionalização da pesquisa e que orientou a busca empírica por respostas ao problema em estudo.

## **A SITUAÇÃO EM ESTUDO**

O Cefet-PR foi transformado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) pela Lei n. 11.184 (BRASIL, 2005). No período da pesquisa, a busca pela transformação foi identificada como um dos objetivos derivados da organização, conforme descrito na seção 7. A escolha do caso foi feita intencionalmente pelo pesquisador, tendo como critério a sua adequação ao problema de pesquisa estabelecido.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9.394 (BRASIL, 1996), ao estabelecer maior autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial para as universidades, proporcionou a emergência de novos interesses e necessida-

des, aumentando a dissonância entre os diversos grupos integrantes dessas organizações. Outros fatores, relacionados à globalização econômica e a pressões institucionais, vêm contribuindo para diversificar pontos de vista sobre como as coisas devem ser entendidas e geridas. Acrescente-se que o processo de mudança nas organizações universitárias 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; MACHADO-DA-SILVA, 1998). Além disso, as mudanças legislativas desencadeadas pela LDB transformaram a educação profissional no Brasil, implicando uma série de consequências para o Cefet-PR.

Com uma tradição quase centenária, o então Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR) era uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, tendo 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 Direção Geral do Sistema Cefet-PR era sediada em Curitiba no mesmo local em que funcionava a unidade de Curitiba, objeto de análise da presente pesquisa. A unidade de Curitiba do Cefet-PR ocupava um terreno de 25.096 m<sup>2</sup> com 46.983,61 m<sup>2</sup> de área construída e, em 2001, contava com 969 servidores e mais cinco *campi* espalhados pelo Estado do Paraná.

A Instituição oferecia quatro cursos de engenharia, nove cursos superiores de tecnologia, três cursos de mestrado e um de doutorado, além de vários cursos de pós-graduação *lato sensu*, bem como o ensino técnico e médio. No período de 1996 a 2005 importantes transformações foram desencadeadas. Essas mudanças afetaram o posicionamento estratégico da organização e, conseqüentemente, os seus objetivos. Entre elas estão as mudanças legislativas e as transformações sociais. No entanto, tais pressões institucionais foram percebidas de maneira diferenciada pelos grupos de dirigentes, como se pode observar na seção de análise e interpretação dos dados.



## METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso seccional (realizado em 2001) com avaliação longitudinal, que, de certa forma, utiliza a abordagem multimétodos, ao aplicar técnicas qualitativas complementadas por quantitativas para enriquecer a análise em formato de triângulo (BREWER; HUNTER, 2006). Para Chaffee e Tierney (1988, p. 14), “estudos de caso envolvem essencialmente pesquisa qualitativa, ainda que empregue[m] técnicas quantitativas como forma de confirmar, modificar e estender as observações”. Vale ressaltar que, conforme aponta Stake (2000), o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do que será estudado. Assim, qualquer que seja o método escolhido para conduzir o estudo, o pesquisador estará concentrado não no método, mas no caso que investiga.

Yin (2001) sugere que o estudo de caso recorra ao emprego de diferentes fontes de evidência para reunir informações detalhadas e suficientes, que possibilitem a exploração do fenômeno em estudo. Dessa forma, a aplicação da técnica da triangulação de dados entre diversas fontes, objetiva obter maior validade interna dos construtos. Assim, esta pesquisa investigou as categorias analíticas com base em seus aspectos evolutivos, traçando a sequência de eventos ao longo do tempo, a partir de um momento pré-determinado (1996), tendo por objetivo identificar quais crenças/valores e interesses influenciaram os objetivos da unidade de Curitiba do então Cefet-PR, perante as mudanças ambientais no período de 1996 a 2005. O presente estudo de caso, baseado em Yin (2001) é, portanto, descritivo-qualitativo, no nível organizacional de análise, tendo como unidades de análise os grupos de dirigentes dos níveis estratégico e tático da unidade de Curitiba do Cefet-PR. De acordo com esta abordagem de estudo de caso, há uma preocupação com a identificação das variáveis no nível intersubjetivo e, na medida em que são categorizadas, investiga-se como uma afeta a outra. A categorização dos objetivos, identificados nos documentos e confirmados nas entrevistas, foi direcionada pelo referencial teórico que apresentou a tipologia de Perrow (1961, 1970), enquanto as crenças/valores e os interesses foram confirmados mediante o cruzamento dos dados secundários com os das entrevistas.

Utilizaram-se na primeira etapa da pesquisa, análises documental e de conteúdo de entrevistas. Para complementar e estender as observações de modo a comparar o grau de importância atribuído às variáveis pelos dois grupos de dirigentes, utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney, que possibilitou a distinção do posicionamento dos dois grupos. As observações, registradas por meio de notas de campo, ocorreram durante as visitas à organização investigada para coleta de documentos e realização das entrevistas.

As análises documental e de conteúdo foram realizadas conforme preconiza Bardin (1977). Do conjunto de técnicas apresentadas por esta autora, a análise temática foi considerada a mais adequada para os objetivos desta pesquisa, pois se centra na observação de temas ou unidades de significação, cuja identificação demanda do pesquisador o conhecimento de critérios, geralmente sugeridos pela base teórica que norteia o trabalho. A análise temática consiste “em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1977, p. 105).

Os cinco dirigentes do nível estratégico, quando entrevistados, preencheram fichas de avaliação contendo a identificação das categorias analíticas levantadas em análise documental, bem como os dez dirigentes do nível tático, escolhidos com base no critério de importância da participação em todas as atividades fins da organização. As categorias analíticas investigadas nesse estudo foram cultura organizacional, dependências de poder e objetivos, conforme descrito na sequência. A cultura organizacional foi operacionalizada por meio de crenças/valores e configuração cultural. As crenças/valores foram identificadas 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 na dimensão de resultados ou objetivos a serem alcançados. 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 divergência quanto às crenças/valores de cada grupo.

As dependências de poder foram analisadas com base em interesses, definidos como predisposições e necessidades reais ou potenciais

manifestadas pelos indivíduos da organização que, associadas às crenças/valores, orientam a ação, visando ao alcance de seus objetivos individuais ou coletivos (MORGAN, 1996; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Os objetivos envolvem os fins, declarados ou implícitos, manifestados como intenções e futuros estados desejados pelos membros de uma organização e que dizem o que um grupo específico está tentando realmente fazer (HALLIDAY, 1991; PERROW, 1970). Essa categoria analítica foi classificada de acordo com a tipologia de Perrow apresentada no decorrer da análise dos dados.

Os dados foram coletados por meio do uso de fontes primárias e secundárias. Os documentos permitiram identificar as crenças/valores, os interesses e os objetivos predominantes na organização, subsidiando a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada, bem como os mapeamentos dos itens de cada categoria analítica, gerados na análise documental, para que os dirigentes atribuíssem pontuação a cada item identificado. O roteiro de entrevista e os mapeamentos foram validados mediante a realização de pré-teste. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os dirigentes para confirmar ou refutar os itens identificados na análise documental para cada uma das categorias analíticas investigadas. Os dirigentes avaliaram, por meio de fichas de avaliação, as crenças/valores, os interesses e os objetivos identificados, atribuindo uma nota entre 1 e 10 para cada item. Embora a escala utilizada nas fichas tenha sido intervalar, na análise dos dados usou-se a escala de forma ordinal, adotando-se a mediana para atribuir importância relativa. Para se verificar diferenças significativas entre as avaliações dos dirigentes dos níveis estratégico e tático, foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney para medianas (SPSS, 2008). Assim, foi possível identificar os itens das categorias analíticas que apresentaram diferenças ao nível de significância  $p < 0,05$ . Na próxima seção, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de modo a identificar quais crenças/valores e interesses influenciaram os objetivos da organização, bem como o grau de importância atribuído pelos grupos a estas variáveis.

### **INFLUÊNCIA DAS CRENÇAS/VALORES E INTERESSES SOBRE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS DO CEFET-PR**

As crenças/valores e os interesses identificados nos dois grupos de dirigentes dos níveis estratégico e tático, bem como a relação de influência entre estas categorias analíticas e os objetivos da unidade de Curitiba do Cefet-PR, podem ser visualizados nos quadros cons-

tantes em sequência no artigo. A análise dos grupos de dirigentes dos dois níveis permite identificar qual a intensidade de importância relativa de cada item, verificar a relação de influência entre eles e, conseqüentemente, o grau de congruência. Observa-se no Quadro 2 que ocorre 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). Por outro lado, foi constatada incongruência, quanto à intensidade de importância atribuída com relação à sustentabilidade, qualidade, interação escola-empresa, expansão, responsabilidade social, disciplina e desenvolvimento humano.

*Quadro 2 – Intensidade de importância relativa das crenças/valores para os dirigentes dos grupos estratégico e tático do Cefet-PR*

INTENSIDADE DE IMPORTÂNCIA	Grupo Estratégico	Grupo Tático
Maior importância relativa	Sustentabilidade	Responsabilidade social
	Qualidade	Disciplina
	Interação escola-empresa*	Desenvolvimento humano
	Verticalização do ensino	Verticalização do ensino
	Flexibilidade	Flexibilidade
	Transparência	Transparência
	Expansão	
Menor importância relativa	Responsabilidade social	Sustentabilidade
	Disciplina	Qualidade
	Desenvolvimento humano	Interação escola-empresa*
	Inovação	Inovação
	Empreendedorismo	Empreendedorismo
		Expansão

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

\*Apresentou diferença ao nível de significância  $p < 0,05$  no teste não paramétrico de Mann-Whitney.

Nota: o Tecnicismo, considerado como crença/valor, não aparece neste quadro porque foi identificado somente após a realização das entrevistas, não tendo sido avaliada a sua importância para os grupos.

A única crença/valor que apresentou diferença significativa no teste estatístico realizado foi a interação escola-empresa, denotando que boa parte da incongruência observada decorre disto. Esta divergência é refletida na análise da influência das crenças/valores sobre os objetivos organizacionais, conforme é demonstrado ao longo do texto. A fonte de congruência ou incongruência quanto aos objetivos organizacionais pode ser explicada pelo grau de importância relativo atribuído às crenças/valores e interesses dos dois grupos investigados.

Da mesma maneira, a análise dos interesses também indicou essa situação. De acordo com o Quadro 3, verifica-se 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. Por outro lado, foi constatada 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, pode-se inferir que diferentes crenças/valores e interesses podem estar influenciando os mesmos objetivos para cada um dos grupos de dirigentes.

Assim, foi efetuada a análise de congruência entre os dois grupos de dirigentes investigados, levando-se em conta a intensidade de importância atribuída por eles aos objetivos. Para tanto, os conjuntos de objetivos identificados na organização pesquisada são descritos no período delimitado pelo estudo. Com base na tipologia de Perrow (1970), os objetivos foram classificados em: de produção, do produto final, societários, sistêmicos e derivados.

O ponto de referência adotado para a distinção dos objetivos de produção é o público que entra em contato com a organização. Os objetivos intrínsecos ao produto são expressos em declarações que enfatizam necessidades do público, as quais podem ser preenchidas por esse mesmo produto ou serviço (PERROW, 1970).

No Quadro 4, apresentam-se os quatro objetivos de produção identificados na organização pesquisada, destacando a intensidade de importância deles e os principais fatores de influência para cada grupo de dirigentes.

*Quadro 3 – Intensidade de importância relativa dos interesses para os dirigentes dos grupos estratégico e tático do Cefet-PR*

<b>Intensidade de Importância</b>	<b>Grupo Estratégico</b>	<b>Grupo Tático</b>
Maior importância relativa	Capacitação	Capacitação
	Progressão na carreira	Progressão na carreira
	Reconhecimento profissional	Benefícios sociais
	Complementação salarial	Controle do processo
Menor importância relativa	Autonomia	
	Benefícios sociais	Reconhecimento profissional
	Controle do processo	Complementação salarial
		Autonomia

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

Conforme se pode observar, existe congruência quanto à intensidade de importância, entre os dirigentes dos grupos estratégico e tático, com relação ao objetivo de aumentar e manter a realização de pesquisas na área tecnológica na gestão 2000-2004, à qual foi atribuída maior importância relativa pelos dois grupos. Os demais objetivos de produção apresentaram incongruência quanto à intensidade de importância, em virtude de fatores de influência distintos ou, quando os mesmos, com intensidade de importância diferenciada. De maneira geral, considerando os dois grupos de dirigentes, os objetivos de produção são influenciados predominantemente por valores como a expansão e a responsabilidade social e por interesses como complementação salarial e capacitação.

Quadro 4 – Influência das crenças/valores e interesses sobre os objetivos de produção segundo os dirigentes dos grupos estratégico e tático

Objetivos de Produção	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/ Valores	Interesses	Crenças/ Valores	Interesses
Aumentar a oferta de vagas dos cursos superiores em 50%, de 1997 a 2002, atendendo à demanda da sociedade <sup>(1) (4) *</sup>	Expansão <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Expansão <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
	Verticalização do ensino <sup>(1)</sup>		Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	
Ampliar as atividades de extensão e buscar novas parcerias na Gestão 2000-2004 <sup>(1) (4) *</sup>	Expansão <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup>	Complementação salarial <sup>(4)</sup>
	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup>		
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>			
Aumentar e manter a realização de pesquisas na área tecnológica na Gestão 2000-2004 <sup>(1) (3)</sup>	Expansão <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Verticalização do ensino <sup>(3)</sup>	Progressão na carreira <sup>(3)</sup>
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup>		
Formar e qualificar profissionais nos vários níveis e modalidades de ensino para os diversos setores da economia continuamente <sup>(2) (3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Benefícios sociais <sup>(2)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
		Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup>

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

<sup>(1)</sup> Maior importância relativa para o grupo estratégico. <sup>(2)</sup> Menor importância relativa para o grupo estratégico.

<sup>(3)</sup> Maior importância relativa para o grupo tático. <sup>(4)</sup> Menor importância relativa para o grupo tático.

\*Apresentou diferença ao nível de significância  $p < 0,05$  no teste não paramétrico de Mann-Whitney.



O ponto de referência adotado para a distinção dos objetivos do produto final é o conjunto de características dos bens e serviços produzidos pela organização. Quando uma declaração enfatiza qualidade, quantidade, variedade, estilo, disponibilidade ou inovação de um produto ou serviço, ela expressa um objetivo do produto final (PERROW, 1970). No Quadro 5, são apresentados os cinco objetivos do produto final, destacando a intensidade de importância deles para os dois grupos de dirigentes e os principais fatores de influência. Observa-se que os dois primeiros objetivos apresentaram diferença significativa no teste estatístico, refletindo a divergência com relação à interação escola-empresa e à expansão.

O objetivo de modernizar continuamente os processos relacionados ao ensino na Gestão 2000-2004 apresentou congruência quanto à intensidade de importância, entre os dirigentes dos grupos estratégico e tático, sendo atribuída maior importância relativa. Contudo, a importância atribuída se deu por motivos diferentes. A mesma situação ocorre com o objetivo de se alcançar o reconhecimento de todos os Cursos Superiores de Tecnologia junto ao MEC, até o final de 2002.

Ao objetivo de criar e manter a cultura da qualidade e empreendedora para permear os currículos dos cursos e as atividades acadêmicas, a partir de 1996, foi atribuída maior importância relativa pelo grupo estratégico e menor importância relativa pelo grupo tático. Esta incongruência quanto à intensidade de importância pode ser justificada pela influência de crenças/valores e interesses com importâncias diferenciadas para os dois grupos. Para o grupo tático, entretanto, este objetivo é muito mais uma orientação a ser repassada para o aluno do que para ser incorporada às atividades acadêmicas. Ainda existem resistências com relação à implementação de programas de qualidade, enquanto o empreendedorismo é visto como um conteúdo novo da estrutura curricular de alguns cursos e uma atividade de extensão para outros.

Tanto para o grupo estratégico como para o grupo tático ficou caracterizada a menor importância relativa do objetivo de diminuir a evasão escolar e a repetência continuamente. A congruência é também observada na declaração dos entrevistados dos dois níveis. Propiciar à comunidade cefetiana novas perspectivas profissionais de aprendizagem e de contato com outras culturas é um objetivo a

Quadro 5 – Influência das crenças/valores e interesses sobre os objetivos do produto final, segundo os dirigentes dos grupos estratégico e tático

Objetivos do Produto Final	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Modernizar os processos relacionados ao ensino na gestão 2000-2004 <sup>(1) (3)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup>  Flexibilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>  Tecnicismo	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Alcançar o reconhecimento de todos os Cursos Superiores de Tecnologia junto ao MEC, até o final de 2002 <sup>(1) (3)</sup>	Expansão <sup>(1)</sup>  Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup>  Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Criar e manter a cultura da qualidade e empreendedora para permear os currículos dos cursos e as atividades acadêmicas, a partir de 1996 <sup>(1) (4)</sup>	Qualidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Qualidade <sup>(4)</sup>  Empreendedorismo <sup>(4)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
	Empreendedorismo <sup>(2)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>		
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>			
Diminuir a evasão escolar e a repetência continuamente <sup>(2) (4)</sup>	Disciplina <sup>(2)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
	Qualidade <sup>(1)</sup>			
Propiciar à comunidade cefetiana novas perspectivas profissionais de aprendizagem e de contato com outras culturas <sup>(2) (4)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(2)</sup>	Benefícios Sociais <sup>(2)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup>  Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>  Capacitação <sup>(3)</sup>
	Empreendedorismo <sup>(2)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup>		

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

<sup>(1)</sup> Maior importância relativa para o grupo estratégico. <sup>(2)</sup> Menor importância relativa para o grupo estratégico.

<sup>(3)</sup> Maior importância relativa para o grupo tático. <sup>(4)</sup> Menor importância relativa para o grupo tático.

qual foi atribuída menor importância relativa pelos dois níveis de dirigentes. De maneira geral, considerando a opinião dos dois grupos de dirigentes, os objetivos do produto final são influenciados, predominantemente, por valores como a qualidade, a disciplina e o desenvolvimento humano; e por interesses como o controle do processo e o reconhecimento profissional.

O ponto de referência adotado para a identificação de objetivos sociais é a sociedade. Este tipo de objetivo aparece em declarações de compromisso associadas com a realização de ideais universais ou a manutenção de valores culturais. O valor intrínseco da organização é tornado inquestionável pelos objetivos sociais na medida em que estes se propõem a beneficiar todos os segmentos da sociedade, independentemente de suas divergências em outros assuntos (PERROW, 1970). Foram identificados dois objetivos sociais na organização pesquisada, conforme se demonstra no Quadro 6, que destaca a in-

*Quadro 6 - Influência das crenças/valores e interesses sobre os objetivos sociais segundo os dirigentes dos grupos estratégico e tático*

Objetivos Sociais	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Contribuir para o desenvolvimento tecnológico do setor empresarial na Gestão 2000-2004 <sup>(1) (4)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>  Inovação <sup>(2)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>  Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup>  Empreendedorismo <sup>(4)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
Manter a política social da Instituição na Gestão 2000-2004 <sup>(2) (3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>  Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Benefícios sociais <sup>(2)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup>  Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

<sup>(1)</sup> Maior importância relativa para o grupo estratégico. <sup>(2)</sup> Menor importância relativa para o grupo estratégico. <sup>(3)</sup> Maior importância relativa para o grupo tático. <sup>(4)</sup> Menor importância relativa para o grupo tático.

tensidade de importância deles para os grupos de dirigentes investigados e apresenta os principais fatores de influência. O objetivo de contribuir para o desenvolvimento tecnológico do setor empresarial na Gestão 2000-2004 obteve maior importância relativa para os dirigentes do grupo estratégico e menor importância relativa para os do grupo tático. Ao objetivo de manter a política social da Instituição na Gestão 2000-2004 foi atribuída menor importância relativa pelo grupo estratégico e maior importância relativa pelo grupo tático.

Esta incongruência pode ser justificada em parte pela intensidade de importância atribuída aos valores e interesses relacionados pelos grupos. Os entrevistados indicaram que este objetivo é buscado mais pela ação voluntária de alguns servidores e de alguns setores do que propriamente uma preocupação generalizada. A então política social da Instituição foi considerada insatisfatória. Pode-se verificar que, no caso em estudo, os objetivos sociais são influenciados, predominantemente, pela responsabilidade social e pela interação escola-empresa, além de buscarem a satisfação de interesses por benefícios sociais e reconhecimento profissional.

A referência adotada para a distinção dos objetivos sistêmicos é a maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens e serviços que produz, ou dos objetivos daí resultantes. Estes objetivos são expressos em declarações que podem mencionar lucros, expansão, estabilidade, centralização ou descentralização (PERROW, 1970). O Quadro 7 apresenta os seis objetivos sistêmicos identificados na organização pesquisada e destaca a intensidade de importância deles para cada grupo de dirigentes, bem como os principais fatores de influência. Conforme se pode observar, tanto o grupo estratégico quanto o tático atribuiu maior importância relativa ao objetivo de descentralizar a estrutura de gestão orçamentária e administrativa a partir de 2000, apresentando um grau de concordância elevado.

O objetivo de aumentar a participação da unidade de Curitiba do Cefet-PR na obtenção de recursos financeiros do Governo Federal na Gestão 2000-2004 também obteve maior importância relativa para os dois níveis de dirigentes. Apesar de não haver uma concordância quanto aos fatores de influência sobre este objetivo, existe uma preocupação dos dois níveis de dirigentes em aumentar e manter

essa obtenção de verbas por diversos meios e as dificuldades para isso têm sido percebidas como uma questão política do MEC.

*Quadro 7 – Influência das crenças/valores e interesses sobre os objetivos sistêmicos, segundo os dirigentes dos grupos estratégico e tático*

Objetivos Sistêmicos	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/ Valores	Interesses	Crenças/ Valores	Interesses
Descentralizar a estrutura de gestão orçamentária e administrativa a partir de 2000 <sup>(1) (3)</sup>	Transparência <sup>(1)</sup> Flexibilidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Transparência <sup>(3)</sup> Flexibilidade <sup>(3)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
Aumentar a participação da unidade de Curitiba do Cefet-PR na obtenção de recursos financeiros do Governo Federal na Gestão 2000-2004 <sup>(1) (3)</sup>	Expansão <sup>(1)</sup> Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup> Verticalização do ensino <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
Ampliar a captação de recursos junto à comunidade e ao setor empresarial continuamente <sup>(1) (4)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup> Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup> Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup> Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup> Complementação salarial <sup>(4)</sup>
	Expansão <sup>(1)</sup>		Expansão <sup>(4)</sup>	
Aumentar continuamente a infraestrutura da Instituição na gestão 2000-2004 com recursos próprios e do Governo <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>
Reduzir despesas e custos para reverter ao ensino continuamente <sup>(1) (4)</sup>	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup> Disciplina <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
Uniformizar estruturas, normas e procedimentos nos setores administrativos a partir de 2000 <sup>(2) (4)</sup>	Disciplina <sup>(2)</sup> Qualidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup> Qualidade <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

<sup>(1)</sup>Maior importância relativa para o grupo estratégico. <sup>(2)</sup>Menor importância relativa para o grupo estratégico. <sup>(3)</sup>Maior importância relativa para o grupo tático. <sup>(4)</sup>Menor importância relativa para o grupo tático.

Ampliar a captação de recursos junto à comunidade e ao setor empresarial continuamente tem maior importância relativa para o grupo estratégico do que para o grupo tático. Os dirigentes do grupo tático relacionaram as mesmas crenças/valores e interesses que os dirigentes do grupo estratégico, contudo a intensidade de importância foi diferenciada. Existe, nesse grupo, uma insatisfação com esta postura de captar recursos no mercado e com a omissão do MEC em repassar verbas. Aumentar continuamente a infraestrutura da Instituição na Gestão 2000-2004 com recursos próprios e do Governo é, uma consequência dos dois objetivos anteriores. A cultura da expansão é destacada pelo grupo estratégico, potencializando o alcance deste objetivo, uma vez que em 2013 já são treze campi em comparação aos seis que havia em 1996.

Ao objetivo de reduzir despesas e custos para reverter ao ensino continuamente foi atribuída maior importância relativa pelo grupo estratégico e menor importância relativa pelo grupo tático. De acordo com os entrevistados deste grupo, a redução de despesas e custos sempre foi uma marca registrada da administração dos recursos na Instituição, inclusive quando se elaboram novos projetos de ambientes. A busca pela otimização revela uma racionalização contínua dos recursos. Os dirigentes do grupo tático, por sua vez, reconhecem, além do significado da sustentabilidade, a influência da disciplina sobre este objetivo. Não há, contudo, um consenso claro sobre a importância deste objetivo para o grupo tático. O objetivo de uniformizar estruturas, procedimentos e normas em todos os setores administrativos a partir de 2000 tem menor importância relativa para os dois grupos de dirigentes investigados e é influenciado por fatores de influência predominantemente diferenciados. Compartilha-se a ideia de que é difícil uniformizar estruturas, procedimentos e normas numa Instituição com objetivos tão diversificados. Portanto, os objetivos sistêmicos são influenciados, predominantemente, por valores como sustentabilidade e expansão, além de buscarem a satisfação de interesses por autonomia e maior controle dos processos da organização.

Objetivos derivados são aqueles perseguidos pela organização em virtude do seu poder de influenciar outros setores da sociedade, além do mercado. O ponto de referência adotado para a distinção destes objetivos é o uso que a organização faz do poder originado

na consecução de outros objetivos. Podem ser objetivos políticos não declarados ou responsabilidades sociais amplamente divulgadas. Tais objetivos tanto podem aparecer nas declarações de compromissos com o bem-estar público, como podem ser omitidos do discurso organizacional, quando favorecem interesses considerados ilegítimos para a organização (PERROW, 1970) ou que vão contra as determinações do órgão mantenedor. Foram identificados dois objetivos derivados na organização pesquisada, conforme se demonstra no Quadro 8, que também destaca a intensidade de importância deles para cada grupo de dirigentes, bem como apresenta os principais fatores de influência. Os objetivos derivados são de maior importância relativa para os dois grupos de dirigentes, denotando uma congruência quanto à intensidade de importância, mas por razões diferenciadas.

O objetivo de transformar o Cefet-PR em Universidade Tecnológica foi um dos mais polêmicos identificados no período da análise. Havia muita controvérsia, tendo em vista a posição contrária do MEC com relação a isso. Tanto o grupo estratégico como o tático atribuíram maior importância relativa a esse objetivo, revelando uma elevada congruência quanto à sua importância, mas as pressões ambientais, conforme demonstram as evidências, dificultavam o seu alcance. Segundo o grupo estratégico, a transformação do Cefet-PR em universidade tecnológica era uma questão política. Na prática, a Instituição já teria status de universidade, mas, na época, pertencia ao grande grupo dos Cefets do Brasil, vinculados à Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação (Semtec). Para esse grande grupo, a transformação do Cefet-PR em universidade tecnológica não era interessante, pois a cefetização ampliava uma marca forte para as escolas técnicas e a saída do Cefet-PR poderia colocar isso em risco. O ideal de crescimento das escolas técnicas era atingir um padrão de Cefet. Se o Cefet-PR, que era referência, se transformasse em universidade tecnológica, os outros Cefets também iriam querer isso e a referência estaria perdida. Na opinião de um dos entrevistados, esta situação era ruim porque o Cefet-PR tinha qualidade para atuar como uma universidade tecnológica e os vários Cefets de outros Estados dificilmente chegariam a esse nível. Apesar da conjuntura política da época não ser muito favorável à



transformação, existia uma expectativa muito forte, por parte dos dirigentes, de que ela acontecesse.

*Quadro 8 – Influência das crenças/valores e interesses sobre os objetivos derivados segundo os dirigentes dos grupos estratégico e tático*

Objetivos Derivados	Grupo Estratégico		Grupo Tático	
	Crenças/Valores	Interesses	Crenças/Valores	Interesses
Fortalecer e manter a imagem da unidade de Curitiba do Cefet-PR no mercado na Gestão 2000-2004 <sup>(1) (3)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup> Qualidade <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup> Disciplina <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup> Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
Transformar o Cefet-PR em universidade tecnológica <sup>(1) (3)</sup>	Flexibilidade <sup>(1)</sup> Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup> Expansão <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
	Expansão <sup>(1)</sup>	Progressão na carreira <sup>(1)</sup>	Verticalização do ensino <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
	Verticalização do ensino <sup>(1)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Tecnicismo	Controle do processo <sup>(3)</sup>
	Tecnicismo			

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

<sup>(1)</sup> Maior importância relativa para o grupo estratégico. <sup>(2)</sup> Menor importância relativa para o grupo estratégico.

<sup>(3)</sup> Maior importância relativa para o grupo tático. <sup>(4)</sup> Menor importância relativa para o grupo tático.

A reestruturação administrativa levou a que o Cefet passasse a atuar como universidade tecnológica e a proposta da então gestão era trabalhar como universidade, mesmo que ainda não tivesse o nome. Porém, alguns dirigentes do grupo tático argumentavam que ainda existia alguma divergência sobre a conotação da palavra universidade e que essa mudança poderia fazer com que o Cefet perdesse a sua identidade de atuar na área tecnológica e se trans-

formasse numa universidade pública igual às outras do Brasil, em virtude do processo de isomorfismo. De acordo com os dirigentes dos dois níveis, os objetivos derivados são influenciados, principalmente, por crenças/valores como a verticalização do ensino, a expansão e o tecnicismo, além de buscarem a satisfação de interesses como reconhecimento profissional e autonomia. Em síntese, apesar de algumas exceções, ficou caracterizado que as crenças/valores e interesses às quais cada grupo atribuiu maior importância relativa, influenciaram objetivos também considerados de maior importância relativa. Por outro lado, aquelas crenças/valores e interesses, que cada grupo atribuiu menor importância relativa, influenciaram objetivos também com essa importância.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do objetivo de identificar quais crenças/valores e interesses influenciaram os objetivos da unidade de Curitiba do então Cefet-PR perante as mudanças ambientais no período de 1996 a 2005, comparando a posição dos dirigentes dos níveis estratégico e tático da organização, o presente estudo identificou treze crenças/valores: desenvolvimento humano, disciplina, empreendedorismo, expansão, flexibilidade, inovação, interação escola-empresa, qualidade, responsabilidade social, sustentabilidade, tecnicismo, transparência e verticalização do ensino; e sete interesses: autonomia, benefícios sociais, capacitação, complementação salarial, controle do processo, progressão na carreira e reconhecimento profissional.

Além disso, o estudo também identificou, por meio da análise quantitativa, a importância relativa destas categorias analíticas para cada um dos grupos investigados e, a partir daí, verificou-se que existem tanto elementos culturais congruentes como incongruentes, ocorrendo o mesmo com as dependências de poder. Procurou-se verificar o grau de influência de cada uma destas categorias sobre a definição de objetivos no nível organizacional. Alguns estudos empíricos como os de Mills e Spencer (2005) e Chen e Tjosvold (2008) identificaram que a tomada de decisões baseadas em valores funciona como uma ferramenta para alcançar objetivos organizacionais e auxiliam os departamentos a acreditarem que seus objetivos são cooperativos.

Em relação à contribuição prática, observa-se a descrição de como os objetivos de uma organização de ensino são afetados pela cultura organizacional em diferentes níveis intraorganizacionais, levando-se em conta a influência dos contextos institucionais de referência local/regional, nacional e internacional, conforme descrevem Machado-da-Silva e Fonseca (2010). Além disso, o presente estudo de caso pode auxiliar os gestores de instituições de ensino públicas e privadas similares a melhor gerirem suas organizações, face ao detalhamento dos objetivos identificados com as respectivas crenças/valores e interesses que os fundamentam.

Pelo direcionamento que a análise quantitativa possibilitou, percebeu-se que as crenças/valores de cada um dos grupos revelaram-se mais consistentes do que os interesses, tendo em vista a natureza mais volátil destes. A incongruência com relação aos objetivos, quando detectada, foi mais facilmente justificada pela referência a crenças/valores diferenciadas do que a interesses. Deste modo, a análise qualitativa dos dados foi complementada, revelando que os resultados obtidos permitiram concluir que crenças/valores e interesses de maior importância relativa influenciaram a definição de objetivos também considerados de maior importância relativa pelos grupos, no período delimitado pela pesquisa. Por outro lado, crenças/valores e interesses de menor importância relativa influenciaram objetivos com esse grau de importância.

Esta configuração variada diferenciada de crenças/valores e interesses explica os diferentes posicionamentos dos dois grupos perante as mesmas pressões ambientais e aparece no meio do contínuo definido por Hatch (1997), conforme apresentado na Figura 1 da seção intitulada *Cultura organizacional: crenças/valores* (neste artigo). Em face dessa aparente falta de consenso de crenças/valores e interesses entre os dois grupos de dirigentes, assim como da natureza incongruente de boa parte desses elementos simbólicos e de poder, conclui-se que diferentes crenças/valores e interesses, com intensidade de importância variada, influenciaram os mesmos objetivos para cada um dos grupos de dirigentes. As análises indicaram que a natureza dessa incongruência decorre de diferentes interpretações do contexto em que se insere a organização no período considerado pela pesquisa. Por outro lado, quando as mesmas crenças/valores e

interesses influenciaram os mesmos objetivos com intensidade de importância variada para cada um dos grupos, a incongruência foi determinada em virtude de tais crenças/valores e interesses também apresentarem diferentes intensidades de importância relativa para cada um dos grupos.

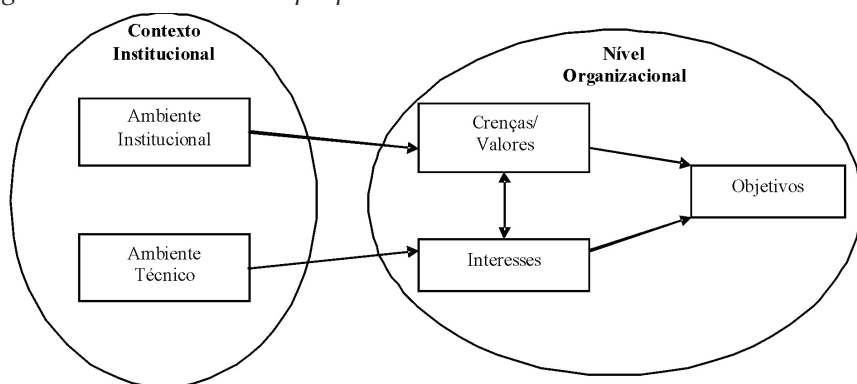
O escopo da pesquisa demonstrou que a influência do ambiente sobre as organizações não ocorre de forma direta e homogênea, mas é percebido seletivamente e interpretado com base em padrões simbólicos e interesses compartilhados para cada um dos grupos, sinalizando nuances para a institucionalização. É interessante observar que o ambiente técnico do setor educacional exerce fracas pressões sobre a organização e tal assertiva foi confirmada pelos dois grupos, ao relatarem que praticamente não existem ameaças de concorrentes no mercado, e que a eficiência organizacional acadêmica é muito mais consequência de pressões normativas e regulativas do ambiente institucional do que do ambiente técnico.

Salienta-se que as constantes mudanças organizacionais levaram à crença de que inovações administrativas desencadeiam a expansão da organização. A própria história do Cefet-PR impõe aos servidores o sentimento de incerteza com relação ao futuro da organização e que ela evoluirá como consequência das mudanças. Diante deste fator histórico, os dirigentes do grupo estratégico têm mobilizado o Cefet-PR em direção a transformações significativas, tanto em termos de estrutura quanto de objetivos e estratégias, em conformidade com a previsão de Chaffee e Tierney (1988). Além disso, a base de dados deste trabalho possibilita o início da construção de um pertinente modelo teórico que enfatize o modo como crenças/valores e interesses afetam a definição de estratégias e objetivos, podendo gerar uma teoria substantiva aplicada ao contexto universitário.

Um modelo teórico institucionalista pode então ser proposto levando-se em conta o contexto mais amplo de universidades a serem pesquisadas. As pressões advindas das regras, normas e crenças/valores socialmente construídos, características do ambiente institucional e os fatores ligados à relação de troca de bens e serviços, avaliados em termos de eficiência organizacional, provenientes do ambiente técnico (SCOTT, 2001), afetam a formação das crenças/valores e interesses dos atores organizacionais. A Figura 3 ilustra

esse modelo para orientar as possíveis relações a serem testadas empiricamente, de forma a contribuir para o avanço do conhecimento na área. Desta forma, estudos futuros poderiam testar proposições teóricas sobre a definição de objetivos organizacionais a partir da configuração de quais crenças/valores e interesses afetam que tipos de objetivos em universidades. Uma sugestão interessante para estudos futuros seria um estudo comparativo entre os resultados obtidos com o Cefet-PR e os resultados da atual UTFPR.

Figura 3: Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborado a partir de Jacometti (2002).

É de se supor que respostas fragmentadas às pressões ambientais enfraquecem posturas consideradas imutáveis no ambiente acadêmico, fazendo com que os grupos se articulem para a satisfação de interesses próprios, em detrimento dos objetivos da organização. Logo, a atuação dos dirigentes no nível organizacional, no sentido de fazer convergir os esforços para interesses mais amplos, é fundamental para alcançar os objetivos da organização como um todo. Isto traz importantes implicações para a gestão de instituições de ensino superior na medida em que os dirigentes devem estar atentos às divergências existentes entre as crenças/valores dos indivíduos e as do ambiente organizacional perante uma situação de mudança no contexto educacional, pois o que prevalece e é compartilhado nos grupos vai se refletir no nível organizacional.

Assim, este estudo contribui para a constituição de um pertinente arcabouço teórico, conforme apresentado na Figura 3, para explicar a relação entre a cultura organizacional, definida em torno de crenças e valores, dependências de poder – que são estabelecidas pelos interesses dos atores envolvidos – e objetivos organizacionais. Seria plausível abordar empiricamente como diferenciar crenças de valores em estudos mais próximos da subjetividade dos atores organizacionais envolvidos, bem como a relação de influência entre crenças/valores e interesses, ou seja, de que forma um afeta o outro de acordo com os objetivos almejados em termos pessoais e sociais. Além disso, os efeitos entre níveis culturais, conforme descreve Hatch (1997) são outra abordagem que pode ser realizada a partir da perspectiva multiníveis (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000), ao explorar aspectos dos mecanismos regulativos, normativos e cognitivos (SCOTT, 2001) presentes no ambiente institucional que influenciam a cultura organizacional e as eventuais subculturas existentes.

É prudente observar também que as crenças/valores são mais duradouras do que os interesses, caracterizando que um interesse deixa de existir assim que um objetivo é atingido (PERROW, 1961; MARINHO, 1990), o que não ocorre com as crenças/valores que perduram por mais tempo e legitimam objetivos recorrentes. A investigação confirma o pressuposto teórico de que em universidades, a existência de subculturas distintas é uma tônica (HATCH, 1997), dada sua característica estrutural burocrática e política (BALDRIDGE *et al.*, 1982).

As constatações precedentes vêm fundamentar a tese de que crenças/valores e interesses são fatores preponderantes para a definição de objetivos e as suas variações desencadeiam diversas opiniões e disputas internas nas organizações, levando-se em conta as influências contextuais na forma de pressões institucionais. De acordo, portanto, com o que preconiza Weber (1994): as regras culturais e institucionais definem e modelam as estruturas sociais.

#### NOTA DE AGRADECIMENTO

Agradeço especialmente ao saudoso Prof. Clóvis Luiz Machado-da-Silva (1944-2010) que foi meu Orientador no Mestrado da UFPR, de 2000 a 2002, e possibilitou a construção do presente artigo e a entrega da mensagem. "Não é apenas do aprendizado dos livros que os jovens necessitam, nem de instruções sobre isto ou aquilo, mas é uma linha-mestra de comportamento que os levem a serem leais a uma causa, a agirem prontamente, a concentrar suas energias; a fazer o que se pede: 'Levar uma mensagem a Garcia'" (Trecho extraído do livro Mensagem a Garcia, de Elbert Hubbard, 2000, p. 14).

## REFERÊNCIAS

- ADLER, C. S.; SILVA, A. L. A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 16-41, 2013.
- ARISTÓTELES. Política. In: **Coleção os pensadores**. São Paulo: Nova Cultural, p. 141-251, 2000.
- BALDRIDGE, J. V.; et al. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores, 1982.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEATRIZ, M. Z.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional em instituto municipal de administração pública: a questão dos valores e dos interesses. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- BOTTERO, W. **Stratification: social division and inequality**. London: Routledge, 2005.
- BRASIL, **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Ministério da Educação, 23 dez. 1996
- BRASIL, **Lei n. 11.184, de 07 de outubro de 2005**. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências. In: Presidência da República. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11184.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11184.htm)>. Acesso em: 22 jan. 2011.
- BREWER, J.; HUNTER, A. **Foundations of multimethod research: synthesizing styles**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- CHAFFEE, E. E.; TIERNEY, W. G. **Collegiate culture and leadership strategies**. New York: American Council on Education and Macmillan Publishing Company, 1988.
- CHEN, G.; TJOSVOLD, D. Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, p. 93-112, 2008.
- CLEGG, S. R. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1989.
- CRUBELLATE, J. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 37-60, 1998.
- CYERT, R.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, 1988.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.



FARIA, J. H. **Relações de poder nas organizações e nas instituições da sociedade**. 2. ed. Curitiba: Criar, 1987.

FERRO, J. R. **Decifrando cultura organizacional**. Tese (Doutorado em Administração)–Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1991.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 73-95, 1997.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

\_\_\_\_\_. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, R. M. [et al.] **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989, p. 15-27.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODÓI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2010.

HALLIDAY, T. L. Declarações de objetivos e legitimação organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 25, n. 1, p. 25-34, 1991.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 1996.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

\_\_\_\_\_; SCHUTZ, M. **Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2008.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HOWARD-GRENVILLE, J. A. Inside the black box: how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. **Organizational & Environment**, v. 19, n. 1, p. 46-73, 2006.

JACOMETTI, M. **Influência da cultura organizacional e das dependências de poder sobre os objetivos e estratégias da Unidade de Curitiba do Cefet-PR**. 319 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2002.

\_\_\_\_\_. O processo de transformação do Cefet-PR em UTFPR: fatores ambientais e culturais decisivos. **Tecnologia & Humanismo**, v. 23, n. 37, p. 95-120, 2009.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma instituição de ensino superior. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, 2012.

KARPIC, L. Sociologie, economie, politique et but des organizations de production. **Revue Française de Sociologie**, Paris, v. 13, p. 299-324, 1972.

KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions**. São Francisco: Jossay-Bass, 2000.

KNAFO, A.; ROCCAS, S.; SAGIV, L. The value of values in cross-cultural research: a special issue in honor of Shalom Schwartz. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 178-185, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: **Temas de administração universitária - Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração da UFSC**. Florianópolis, SC: Curso de Pós Graduação em Administração, p. 78-90, 1991.

\_\_\_\_\_. FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, Ed. Especial, p. 33-49, set. 2010.

MARINHO, M. S. C. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 2, p. 5-22, 1990. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/861.pdf>> Acesso em: 14 nov. 2010.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Meta-theoretical controversies in studying organizational culture. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. **The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy**. England: Oxford University Press, p. 392-419, 2003.

McGREGOR, D. V. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MEYER, J.; SCOTT, W. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.

MILLS, A. E.; SPENCER, E. M. Values making decision making: a tool for achieving the goals of healthcare. **HEC Forum**, v. 17, n. 1, p. 18-32, 2005.

MORGAN, G. (1996). **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.) [*et al.*]. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OTTOMAN, T.; ROGERS, L. Culture and conflict in academic organizations: a comparative field analysis of two disputes in Japan. **Intercultural Communication Studies**, v. 19, n. 2, p. 74-87, 2010.

PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. **American Sociological Review**, v. 26, p. 854-866, dez. 1961. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2090570>>.

\_\_\_\_\_. **Organizational analysis: a sociological view**. Cambridge: Tavistock Press, 1970.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, p. 145-153, 1989.

- POSNER, B. Z. Another look at the impact of personal and organizational values congruency. **Journal of Business Ethics**, v. 97, p. 535-541, 2010.
- PROVIS, C. Unitarianism, pluralism, interests and values. **British Journal of Industrial Relations**, v. 34, n. 4, p. 473-495, dez. 1996.
- RANSON, S., HININGS, C. R., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.
- SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2001.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392246>>.
- SPSS. **Spss for windows: base system user's guide & professional statistics**. Versão 17.0. [Software]. Ontario, Canadá. 2008.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.
- TOMEI, P.; BRAUNSTEIN, M. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília, DF: UnB, 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

Recebido em: 31.1.2013

Aprovado em: 12.8.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

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