

## **A Influência de Valores, Crenças e Interesses na Definição de Objetivos Organizacionais: Estudo de Caso**

Autoria: Márcio Jacometti, Clóvis L. Machado-da-Silva

### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi identificar quais crenças/valores e interesses influenciaram os objetivos da Unidade de Curitiba do Cefet-PR, diante das mudanças ambientais no período de 1996 a 2001. A pesquisa utilizou como método o estudo de caso. Os dados secundários foram obtidos por meio de consulta a documentos diversos e os primários mediante observação não-participante e entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes dos níveis estratégico e tático da organização. A análise dos dados empregou procedimentos descritivo-qualitativos. Os resultados demonstram que crenças/valores e interesses de maior importância relativa influenciaram objetivos de maior importância relativa. Já crenças/valores e interesses de menor importância relativa influenciaram objetivos com esse grau de importância. Verificou-se que existem diferenças entre a importância atribuída pelos grupos organizacionais com relação a crenças/valores, interesses e objetivos identificados, explicando os diferentes posicionamentos diante das mesmas pressões ambientais.

### **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, bem como o surgimento de lideranças, que acabam reforçando o comportamento de busca da satisfação de interesses de certos grupos em detrimento de outros.

Esse posicionamento diversificado entre grupos pode originar conflitos de interesses a propósito de objetivos ou de estratégias. Assim, o presente estudo endereça o tema dos objetivos organizacionais em uma instituição de ensino superior, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), em sua relação com interesses e com crenças arraigadas e valores cristalizados. Propostas modernizantes de administração do ensino superior muitas vezes esbarram na configuração das dependências de poder e são entendidas como ameaças à tradição cultural e à autonomia das universidades.

A relativamente recente Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n.º 9.394/96, ao estabelecer maior autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial para as universidades, proporcionou a emergência de novos interesses e necessidades, aumentando a dissonância entre os diversos grupos integrantes dessas organizações. Além disso, outros fatores externos, relacionados à globalização econômica e a certas 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 e Machado-da-Silva, 1998). Além disso, as mudanças legislativas desencadeadas pela LDB transformaram a educação profissional no Brasil, implicando uma série de conseqüências para o Cefet-PR.

Enquanto burocracia política (Baldrige *et al.*, 1982; Machado-da-Silva, 1991; Hardy e Fachin, 1996), 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, crenças/valores e 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 e Greenwood, 1988; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Em síntese, procura-se, no presente trabalho, demonstrar de que modo as crenças/valores e os interesses de dois grupos de dirigentes (um do nível estratégico, outro do tático) podem afetar a definição dos objetivos do Cefet-PR no período de 1996-2001, levando-se em conta as pressões do contexto institucional. Considera-se que a análise da relação entre esses fatores constitui caminho primário para o entendimento da dinâmica organizacional em universidades.

## QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

É inegável que os fatores ambientais interferem continuamente numa organização, de modo que os seus processos internos não estão imunes às influências do contexto mais amplo que a circunda. Segundo Scott (1995, 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”. Para os institucionalistas, as organizações estão inseridas num ambiente constituído de regras, crenças e valores criados e consolidados por meio da interação social. A sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito dos objetivos e das estratégias implementadas. Diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

O ambiente refere-se a fenômenos externos, como as condições tecnológicas, a legislação, a conjuntura política e econômica, as condições demográficas da população, a atuação de outras organizações, a disponibilidade de recursos e condições culturais (Andrews, 1965). Já Morgan (1996) conceitua ambiente como processo de interpretação social, ou seja, o ambiente é desenvolvido por grupos de indivíduos e organizações que agem com base em suas interpretações a respeito do mundo; as crenças e as idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre o que é o seu ambiente apresentam a tendência de se materializarem. Burrell e Morgan (1979) colocam essa questão ao longo de um *continuum*, que vai do completo subjetivismo até uma visão puramente concreta e objetiva. Smircich e Stubbart (1985), por sua vez, consideram que o ambiente não é nem objetiva e nem subjetivamente determinado, mas sim fruto de construção social em que assumem papéis relevantes atores sociais significativos. Assim, a idéia de que as organizações são entidades concretas e materiais é abandonada em favor da visão de um mundo simbólico e socialmente construído (Berger e Luckmann, 1967).

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 o ambiente implica reconhecer que indivíduos, grupos e organizações podem perceber de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em conseqüência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre a organização e o ambiente (Weick, 1973; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Scott (1992) 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, que devem ser tratados como facetas de uma mesma dimensão (DiMaggio e 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 e Fonseca, 1996).

Neste ponto, cabe ressaltar que crenças/valores (cultura organizacional) e interesses (dependências de poder) atuam como mediadores da adaptação organizacional diante de pressões ambientais, uma vez 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 (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).

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 sócio-cultural das associações humanas. Logo, o consenso organizacional (perspectiva de integração) é desafiado em favor de abordagens que incorporam a ambigüidade e o dissenso cultural. Na perspectiva de diferenciação sugere-se que cultura incorpora as divergências existentes entre grupos na organização; consenso e coerência nas manifestações simbólicas seriam circunscritas aos membros de tais grupos e não à organização como um todo (Meyerson e Martin, 1987; Martin, 1992; Crubellate e Machado-da-Silva, 1998). A noção de congruência de crenças/valores (Enz, 1988) 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, 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 objetivos também está sujeito às disputas internas entre os grupos que compõem a organização, em função da forma diversificada com que cada grupo interpreta a realidade. Tal influência caracteriza as dependências de poder que também norteiam as ações desses grupos. Na presente pesquisa procurou-se verificar o grau de influência de cada uma destas categorias analíticas (cultura organizacional e dependências de poder) sobre a definição de objetivos no nível organizacional.

Os interesses são legitimados nas dependências de poder a que estão submetidas as relações entre os indivíduos e os grupos (Feuerschütte, 1996). 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. 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 a 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.

Provis (1996) ressalta que tanto interesses como crenças/valores expressos podem atuar como elementos de união ou divisão entre grupos ou mesmo dentro de grupos sociais. O autor sugere que os conflitos podem ocorrer no nível dos interesses ou possuírem dimensão mais profunda a partir de divergências de valores. Crubellate (1998) justifica esta distinção argumentando que valores são percebidos como tendo mais amplo e profundo efeito sobre o comportamento do que os interesses e, portanto, conflitos que tenham como base apenas os interesses dos indivíduos envolvidos, expressos em divergências quanto à forma de se agir perante determinada ameaça, tendem a ser mais facilmente resolvíveis do que conflitos que envolvam confronto entre crenças/valores.

A compreensão da dinâmica organizacional universitária, movida pelas relações de poder, pode ser alcançada mediante a identificação dos fins do grupo dirigente da organização. Para tanto, na análise organizacional é inevitável a definição de objetivos; as organizações são criadas para fazer alguma coisa, seu trabalho visa diretamente a algum fim (Perrow, 1961, 1970). Weber (1947) atribui à existência de objetivos uma das condições de racionalidade.

A esse respeito, Halliday (1991) analisa as declarações de objetivos como metáfora da legitimidade organizacional. As declarações de objetivos estão intimamente ligadas ao processo de legitimação por serem justificativas socialmente aceitas para as atividades da organização. Uma das funções das declarações de objetivos 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, refletindo nos objetivos operativos da organização.

Já a distinção feita por Perrow (1970), utilizada no presente estudo, 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 prestação de serviços à comunidade são, além disso, objetivos tão vagos, contêm tantas incertezas, que dificilmente poderiam servir como guias para a análise organizacional (Marinho, 1990).

Em suma, observa-se que as crenças/valores e interesses de grupos distintos podem divergir, adquirir intensidades diferentes e afetar a definição dos objetivos de uma organização, muito embora os próprios objetivos também possam apresentar diferentes intensidades em termos de importância para os grupos.

## **A SITUAÇÃO EM ESTUDO**

Com uma tradição de 93 anos, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR) é 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 é sediada em Curitiba no mesmo local em que funciona a Unidade de Curitiba, objeto de análise da presente pesquisa. A Unidade de Curitiba do Cefet-PR ocupa 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 969 servidores. A Instituição oferece 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 médio.

No período de 1996 a 2001 importantes transformações foram desencadeadas no Cefet-PR. 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 poderá observar na seção de análise e interpretação dos dados.

### **Considerações Metodológicas**

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso seccional (realizado em 2001) com avaliação longitudinal, uma vez que investiga as categorias analíticas com base em seus aspectos evolutivos, traçando a seqüência de eventos ao longo do tempo, a partir de um momento pré-determinado (1996). O estudo é 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. Apesar de se apoiar também em técnicas quantitativas como maneira de estender as observações e as análises, a pesquisa deve ser classificada como qualitativa. Todos os dirigentes do nível estratégico foram entrevistados, bem como uma amostra intencional dos dirigentes do nível tático com base no critério de importância da participação de todas as atividades-fins da organização.

As categorias analíticas investigadas nesse estudo foram: cultura organizacional, dependências de poder e objetivos. A visão simbólico-interpretativa inicia-se a partir do conceito de que culturas são realidades socialmente construídas (Hatch, 1997). 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 (Schein, 1985; Pettigrew, 1989). 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 ou objetivos a serem alcançados. As crenças foram observadas a partir de declarações dos dirigentes para justificar os objetivos de maior importância relativa adotados 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 divergência quanto às crenças/valores de cada grupo. A distinção entre crenças e valores somente foi estabelecida quando isto foi possível, uma vez que o grau de consciência dos indivíduos, em relação às preferências expressas, nem sempre pôde ser objetivamente determinado.

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 a valores, orientam a ação, visando ao alcance de seus objetivos individuais ou coletivos (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Morgan, 1996).

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 (Etzioni, 1967; Perrow, 1970; Karpic, 1972). Essa categoria analítica foi classificada de acordo com a tipologia de Perrow (1970), que será apresentada no decorrer da análise dos dados.

Os dados foram coletados por meio do uso de fontes primárias e secundárias. Os documentos permitiram identificar crenças/valores, interesses e objetivos predominantes na organização, subsidiando a elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturada, 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 um pré-teste. As entrevistas semi-estruturadas 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, 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 a 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, 1993). Assim, foi possível identificar os itens das categorias analíticas que apresentaram diferenças ao nível de significância  $p < 0,05$ . A inter-relação entre as fontes de dados configurou o uso exaustivo da técnica de triangulação.

### **Influência das Crenças/Valores e Interesses sobre os Objetivos Organizacionais**

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 constantes 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 1 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 1 - INTENSIDADE DE IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS CRENÇAS/VALORES 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	Sustentabilidade	Responsabilidade social
	Qualidade	Disciplina
	Interação escola-empresa <sup>a</sup>	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 <sup>a</sup>
	Inovação	Inovação
	Empreendedorismo	Empreendedorismo
		Expansão

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

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

Da mesma maneira, a análise dos interesses também indicou essa situação. De acordo com o Quadro 2, 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, a análise de congruência entre os dois grupos de dirigentes investigados foi efetuada, 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.

**QUADRO 2 - INTENSIDADE DE IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS INTERESSES PARA OS DIRIGENTES DOS GRUPOS ESTRATÉGICO E TÁTICO DO CEFET-PR**

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

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

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 3 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.

Conforme se pode observar, existe congruência quanto à intensidade de importância, entre os dirigentes dos grupos estratégico e tático, com relação ao objetivo de *umentar e manter a realização de pesquisas na área tecnológica na gestão 2000-2004*, a qual foi atribuída maior importância relativa pelos dois grupos. Os demais objetivos de produção apresentaram incongruência quanto à intensidade de importância, em função de fatores de influência distintos ou, quando os mesmos, com intensidade de importância diferenciada.

**QUADRO 3 – 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)(a)</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)(a)</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

(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.

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 interesses como complementação salarial e capacitação.

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 4 apresentam-se os cinco objetivos do produto final identificados, destacando a intensidade de importância deles para os dois grupos de dirigentes e os principais fatores de influência.

**QUADRO 4 - 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>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
	Flexibilidade <sup>(1)</sup>		Tecnicismo	
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>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Disciplina <sup>(3)</sup>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>		Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	
Criar e manter a cultura da qualidade e empreendedora para permear os currículos dos cursos e as atividades acadêmicas, a partir	Qualidade <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Qualidade <sup>(4)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
	Empreendedorismo <sup>(2)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Empreendedorismo <sup>(4)</sup>	

de 1996 <sup>(1) (4)</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>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
	Empreendedorismo <sup>(2)</sup>	Capacitação <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>

**Fonte:** Dados primários e secundários da pesquisa

(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.

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. Enquanto o grupo estratégico indicou a qualidade e a flexibilidade como principais valores influenciadores e a autonomia como interesse relacionado; o grupo tático apontou o desenvolvimento humano, o tecnicismo e o controle do processo como fatores que mais influenciaram este objetivo. Na opinião do grupo estratégico, se um dos objetivos da organização é ensinar, então isto deve ser feito com elevada qualidade, de forma que os processos relacionados sejam sempre aprimorados e melhorados. O grupo tático relaciona este objetivo, principalmente com o desenvolvimento humano do profissional que atua no ensino e com os meios que estão disponíveis para auxiliar a execução desta tarefa.

*Alcançar o reconhecimento de todos os Cursos Superiores de Tecnologia junto ao MEC, até o final de 2002* é uma das principais preocupações da atual gestão e foi considerado como de maior importância relativa pelos dois grupos de dirigentes, muito embora por motivos diferentes.

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. Observa-se forte influência da qualidade, do empreendedorismo e do reconhecimento profissional na definição deste objetivo, para os dois grupos. Para o grupo estratégico, entretanto, alcançar este objetivo também é sinônimo de maior sustentabilidade da Instituição e proporciona maior controle do processo. 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 que 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*. Verifica-se forte influência da disciplina e do controle do processo sobre este objetivo, para os dois grupos. O grupo estratégico indicou também a qualidade, no sentido de aumentar a produtividade da Instituição. 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 qual foi atribuída menor importância relativa

pelos dois níveis de dirigentes. Para o grupo estratégico, este objetivo é influenciado principalmente por valores como o desenvolvimento humano e o empreendedorismo, sendo que os benefícios sociais resultantes e a capacitação seriam os interesses subjacentes. O grupo tático, por outro lado, indicou a sustentabilidade e o desenvolvimento humano como principais valores que afetam a definição deste objetivo, além de interesses como a capacitação resultante de participação em intercâmbios e a necessidade por reconhecimento profissional da Instituição.

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 interesses como o controle do processo e o reconhecimento profissional.

O ponto de referência adotado para a identificação de objetivos societais 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 societais 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 societais na organização pesquisada, conforme se demonstra no Quadro 5, que destaca a intensidade de importância deles para os grupos de dirigentes investigados e apresenta os principais fatores de influência.

**QUADRO 5 - INFLUÊNCIA DAS CRENÇAS/VALORES E INTERESSES SOBRE OS OBJETIVOS SOCIETAIS, SEGUNDO OS DIRIGENTES DOS GRUPOS ESTRATÉGICO E TÁTICO**

Objetivos Societais	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>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
	Inovação <sup>(2)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Empreendedorismo <sup>(4)</sup>	
Manter a política social da Instituição na Gestão 2000-2004 <sup>(2)(3)</sup>	Responsabilidade social <sup>(2)</sup>	Benefícios sociais <sup>(2)</sup>	Responsabilidade social <sup>(3)</sup>	Benefícios sociais <sup>(3)</sup>
	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>			Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>

**Fonte:** Dados primários e secundários da pesquisa

(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.

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. O grupo estratégico ressalta a importância da interação escola-empresa e da inovação tecnológica da Instituição, bem como interesses por reconhecimento profissional da comunidade empresarial e pela complementação salarial. Para os dirigentes do grupo tático, este objetivo é influenciado por valores considerados por eles como de menor importância relativa, como a interação escola-empresa e o empreendedorismo, sendo que o interesse associado é o reconhecimento profissional.

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 apontaram que este objetivo é buscado mais pela ação voluntária de alguns servidores e de alguns setores do

que propriamente uma preocupação generalizada. A atual política social da Instituição é 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.

O ponto de referência adotado 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). No Quadro 6 apresentam-se os seis objetivos sistêmicos identificados na organização pesquisada e destaca a intensidade de importância deles para cada grupo de dirigentes, bem como apresenta 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. Com relação à influência, os dois grupos indicaram a transparência e a flexibilidade como principais crenças/valores norteadores deste objetivo. Porém, o interesse mais forte para o grupo estratégico é o controle do processo e para o grupo tático, a maior autonomia decorrente.

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.

*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. Segundo o grupo estratégico, a interação escola-empresa, a sustentabilidade e a expansão são os valores que mais influenciaram a definição deste objetivo, além dos interesses por maior autonomia e complementação salarial. Os dirigentes do grupo tático relacionaram as mesmas crenças/valores e interesses que os dirigentes do grupo estratégico, contudo a intensidade de importância diferenciada. Existe, nesse grupo, uma insatisfação com esta postura de captar recursos no mercado e com a omissão do MEC em repassar verbas.

**QUADRO 6 - 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)</sup> <sup>(3)</sup>	Transparência <sup>(1)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Transparência <sup>(3)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
	Flexibilidade <sup>(1)</sup>		Flexibilidade <sup>(3)</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)</sup> <sup>(3)</sup>	Expansão <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>		Verticalização do ensino <sup>(3)</sup>	
Ampliar a captação de recursos junto à comunidade e ao setor empresarial continuamente <sup>(1)</sup> <sup>(4)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Interação escola-empresa <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Complementação salarial <sup>(1)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Complementação o salarial <sup>(4)</sup>
	Expansão <sup>(1)</sup>		Expansão <sup>(4)</sup>	
Aumentar continuamente a infra-	Expansão <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</sup>	Expansão <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>

estrutura da Instituição na gestão 2000-2004 com recursos próprios e do Governo <sup>(1) (4)</sup>	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>		Sustentabilidade <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>	Controle do processo <sup>(3)</sup>
			Disciplina <sup>(3)</sup>	
Uniformizar estruturas, procedimentos e normas em todos os setores administrativos a partir de 2000 <sup>(2) (4)</sup>	Disciplina <sup>(2)</sup>	Controle do processo <sup>(2)</sup>	Sustentabilidade <sup>(4)</sup>	Autonomia <sup>(4)</sup>
	Qualidade <sup>(1)</sup>		Qualidade <sup>(4)</sup>	

**Fonte:** Dados primários e secundários da pesquisa

(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.

*Aumentar continuamente a infra-estrutura da Instituição na Gestão 2000-2004 com recursos próprios e do Governo* é, praticamente, uma consequência dos dois objetivos anteriores. Tanto para o grupo estratégico como para o tático, este objetivo reflete a valorização da expansão e da sustentabilidade da Instituição e o interesse por maior autonomia, muito embora com intensidade de importância também diferenciada.

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. Os dirigentes do grupo estratégico compartilham a idéia de que este objetivo é importante porque proporciona sustentabilidade para a Instituição. O controle do processo é o principal interesse apontado por eles. 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 e o interesse associado é o controle do processo. 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, sendo influenciado por fatores de influência predominantemente diferenciados. Compartilha-se a idéia de que é difícil uniformizar estruturas, procedimentos e normas em uma 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 7 que também destaca a intensidade de importância deles para cada grupo de dirigentes, bem como apresenta os principais fatores de influência.

**QUADRO 7 - 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>	Reconhecimento profissional <sup>(1)</sup>	Desenvolvimento humano <sup>(3)</sup>	Capacitação <sup>(3)</sup>
	Qualidade <sup>(1)</sup>		Disciplina <sup>(3)</sup>	Reconhecimento profissional <sup>(4)</sup>
Transformar o Cefet-PR em Universidade Tecnológica <sup>(1)(3)</sup>	Flexibilidade <sup>(1)</sup>		Disciplina <sup>(3)</sup>	
	Sustentabilidade <sup>(1)</sup>	Autonomia <sup>(1)</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

(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.

Os objetivos derivados são de maior importância relativa para os dois grupos de dirigentes, denotando uma congruência quanto à intensidade de importância. Segundo o grupo estratégico, o objetivo de *fortalecer e manter a imagem da Unidade de Curitiba do Cefet-PR no mercado na Gestão 2000-2004* é influenciado pela interação escola-empresa e pela valorização da qualidade, tendo como interesse principal o reconhecimento profissional do mercado. Por outro lado, o grupo tático justificou a definição deste objetivo como consequência da valorização do desenvolvimento humano e da disciplina e a interesses como a capacitação dos servidores e também a necessidade por reconhecimento profissional perante a sociedade.

O objetivo de *transformar o Cefet-PR em Universidade Tecnológica* é o mais polêmico no contexto atual da Instituição. Existe ainda muita controvérsia, tendo em vista a posição contrária do MEC com relação a isso. Tanto o grupo estratégico como o tático atribuiu maior importância relativa a esse objetivo, revelando uma elevada congruência quanto à sua importância, mas as pressões ambientais, conforme demonstram as evidências, têm dificultado o seu alcance.

Segundo o grupo estratégico, a transformação do Cefet-PR em Universidade Tecnológica é uma questão política. Na prática, a Instituição já teria *status* de Universidade, mas, atualmente, pertence a um grande grupo que são os Cefets do Brasil, estando vinculado à Semtec – Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação. Para esse grande grupo, a transformação do Cefet-PR em Universidade Tecnológica não é interessante, pois a cefetização ampliou uma marca forte para escolas que não são tão fortes e a saída do Cefet-PR poderia colocar isso em risco. O ideal de crescimento das Escolas Técnicas é atingir um padrão de Cefet. E agora que elas conseguiram, se o Cefet, que era referência, se transformar em Universidade Tecnológica, os outros Cefets também irão querer isso. Na opinião de um dos entrevistados, esta situação é ruim porque o Cefet-PR sabe que tem qualidade para atuar como uma Universidade Tecnológica e que vários Cefets de outros Estados nunca vão chegar a esse nível de qualidade. Apesar da conjuntura política não ser muito favorável à transformação, existe uma expectativa muito forte, por parte dos dirigentes, de que ela aconteça.

A reestruturação administrativa levou a que o Cefet passasse a atuar como Universidade Tecnológica e a proposta da atual gestão é trabalhar como universidade, mesmo

que ainda não tenha o nome. Porém, alguns dirigentes do grupo tático argumentam que ainda existe 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.

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 intensidade de importância.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo permitiu identificar quais as crenças/valores e interesses de maior importância relativa para cada um dos grupos investigados e, a partir daí, verificou-se que existem tanto elementos simbólicos congruentes como incongruentes, ocorrendo o mesmo com as dependências de poder. Contudo, foi possível perceber que a subcultura de cada um dos grupos revelou-se mais consistente 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 diferenciados do que a interesses.

Os resultados obtidos, conforme já mencionado, 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. E, por outro lado, crenças/valores e interesses de menor importância relativa influenciaram objetivos 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 do Cefet-PR diante das pressões ambientais. A necessidade por maior autonomia, reconhecimento profissional e complementação salarial também tem mobilizado o grupo estratégico da organização nesse sentido.

Por outro lado, 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 aspectos internos da organização, relacionados com a formação do cidadão e com a organização interna do Cefet-PR. A maior necessidade por controle do processo e por benefícios sociais corrobora este fato. As análises demonstraram um posicionamento mais crítico do grupo tático, diante dos objetivos determinados pelo grupo estratégico, revelando divergências quanto a alguns deles.

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 objetivos 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 sobre 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 o Cefet-PR está em transição: de formadora de mão-de-obra qualificada para uma organização que desenvolve e transfere tecnologia, e forma empreendedores.

Esta configuração diferenciada de crenças/valores e interesses explica os diferentes posicionamentos dos 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 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 função de tais crenças/valores e interesses também apresentarem diferentes intensidades de importância relativa para cada um dos grupos.

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. É interessante observar que, de acordo com o que prevê Scott (1992), o ambiente técnico do setor educacional exerce fracas pressões sobre a organização e tal assertiva foi confirmada na análise pelos dirigentes dos dois grupos, ao relatarem que praticamente não existem ameaças de concorrentes no mercado, sendo 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 cefetiana 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 de estratégias, em conformidade com a previsão de Chaffee e Tierney (1988).

Em termos de modelo de gestão, os resultados obtidos coincidem, em muitos aspectos, com as características organizacionais de uma burocracia política, especialmente no que concerne ao predomínio de interesses externos que exercem pressões em direção a mudanças na organização e de interesses de grupos internos em busca da subsistência e implementação de objetivos restritos ao grupo. Tal configuração é prevista nos trabalhos de Baldrige *et al.* (1982), Machado-da-Silva (1991) e Hardy e Fachin (1996). Dessa forma, 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 sentido de fazer convergir os esforços para interesses mais amplos, é fundamental para alcançar os objetivos da organização como um todo.

As constatações precedentes vêm fundamentar a tese de que as crenças/valores e os interesses são fatores preponderantes para a definição de objetivos e as suas variações desencadeiam diversos pontos de vista e disputas internas na organização, levando-se em conta as influências contextuais na forma de pressões institucionais. De acordo, portanto, com o que preconiza Weber (1944): as regras culturais e institucionais definem e modelam as estruturas sociais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- BALDRIDGE, J. V.; CURTIS, D. V.; ECKER, G.; RILEY, G. L. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores, 1982.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**, Vermont: Athenaeum Press, 1979.
- CHAFFEE, E. E.; TIERNEY, W. G. **Collegiate culture and leadership strategies**. New York: American Council on Education and Macmillan Publishing Company, 1988.
- CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental: estudo comparativo de casos na UEM**. Curitiba, 1998. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.
- 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., 1998a.
- CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. Cultura organizacional: variável ou metáfora? Eis a questão. **Revista de Estudos Organizacionais**. Maringá, v. 1, n. 1, p. 39- 52, jan./jun., 2000.
- 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. 147-169, 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.
- FEUERSCHÜTTE, S. G. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. – CIASC**. Florianópolis, 1996. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.
- GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HALLIDAY, T. L. Declarações de objetivos e legitimação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 25-34, nov. 1990/jan. 1991.
- HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- KARPIC, Lucien. Sociologie, economie, politique et but des organizations de production. **Revue Française de Sociologie**, Paris, v. 13, p. 299-324, 1972.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. Modelos burocrático e político 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. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, Salvador v. 4, n. 7, dez., p. 97-114, 1996.
- MARINHO, M. S. C. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 5-22, abr./jun. 1990.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.
- MEYER, J.; SCOTT, W. (Eds.). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983.
- 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. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 2, p. 136-154, 1985.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PERROW, C. The Analysis of goals in complex organizations. **American Sociological Review**, v. 26, p. 854-866, dez. 1961.
- \_\_\_\_\_. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1970.
- 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.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural and open systems. 3 ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1995.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academic of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- SPSS. **SPSS for Windows**: base system user's guide & professional statistics. Release 6.0. Ontario, SPSS, 1993.
- WEBER, M. **Economía y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.
- \_\_\_\_\_. **The theory of social and economic organization**. New York: The Free Press, 1947.
- WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blücher, Editora da USP, 1973.