

# CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DO CENTRO DE TECNOLOGIA (CT) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

*Aurilena Pereira Norberto*

*André Haguette*

## **Introdução**

Em um cenário caracterizado pela globalização, onde as transformações são velozes e contínuas, as organizações universitárias não podem mais se prender a fórmulas gerenciais que deram certo no passado. A mudança organizacional é um processo que engloba alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores da instituição, ocasionando, por vezes, quebras de paradigmas.

No sistema educacional, as universidades são percebidas como organizações que vivenciam, cotidianamente, a cooperação e o conflito na busca do consenso. Existe uma racionalidade teórico-metodológica caracterizada pela interdependência de seus atores e suas finalidades. As decisões devem ser tomadas coletivamente.

Conforme consta nos anais da Conferência Mundial de Educação Superior, (UNESCO Brasília/CRUB/CAPES, 1999), Tendências da Educação Superior para o Século XXI, Paris/França, 5 a 9 de outubro de 1998, “cabe à universidade propor técnicas de gestão, de administração e de autocontrole que conciliem autonomia e obrigação de prestar contas à sociedade e provem que está à altura da dupla perspectiva da eficácia e da transparência”. Portanto, as Instituições de Ensino Superior (IES) também necessitam trabalhar a mudança e a inovação, visando tanto aos resultados científico-acadêmicos, quanto aos socioeconômicos.

Dentre as várias ferramentas para o seu gerenciamento, destacam-se o planejamento e a administração estratégica, processos delicados de preparação do futuro, que não podem perder de vista as necessidades e os conhecimentos das pessoas envolvidas e da receptora do seu produto – a sociedade. Quando adentram nos *campi* das instituições de ensino superior, essas pessoas não deixam fora de seus portões a sua cultura, sentimentos, emoções, espiritualidade, ou seja, a sua individualidade.

Assim, tornam-se imperiosos os estudos acerca da melhor forma de se administrar valores, elementos construtivos da cultura, seja objetivando a sua manutenção, seja visando ao processo de troca. Qualquer que seja a alternativa, busca-se conhecer estas dimensões complexas denominadas “cultura” e “cultura organizacional”.

## **Revisão da Literatura**

### **A Gestão Estratégica na Universidade e Sua Correlação com a Cultura Organizacional**

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos da administração no que tange às iniciativas e às ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica encontra-se nos processos que tornam as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes e não no trabalho realizado em departamentos isolados.

Assim como outras organizações, as universidades estão em contínua interação com a dinâmica de seu ambiente. Saber lidar com as mudanças ambientais de modo a garantir sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo é um grande desafio, razão pela qual algumas universidades têm adotado a prática de uma

gestão estratégica dos seus recursos tangíveis e/ou intangíveis, incorporando um enfoque sistêmico fundamentado na administração estratégica, pois, de acordo com Ansoff e McDonell (1993), a organização é um todo integrado em constante transformação.

As universidades brasileiras, nas últimas décadas, vêm passando por redesenho organizacional, o qual exige mudanças capazes de torná-las mais ágeis e flexíveis para cumprir sua função social com eficiência e eficácia. Para tanto, é necessário que elas estejam ajustadas às novas formas de gestão e práticas administrativas e que atendam à necessidade de informações e conhecimento criada pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas (PESSOA, 2000).

A universidade deve buscar a gestão estratégica em todas as suas áreas (por exemplo, na área orçamentária, da informação e marketing e dos recursos humanos), executando seu papel social e garantindo sua sobrevivência e sustentabilidade de longo prazo.

Assim, o repensar universitário, com vistas à melhor adaptação às mudanças ambientais, deve começar por sua alta liderança, pois, de acordo com Kotler e Fox (1994), esta funciona como a principal catalisadora na complexa relação entre universidade e sociedade e só haverá adaptações à sociedade com o envolvimento total e completo dos líderes da instituição. Paradoxalmente, as universidades e as instituições que preparam profissionais, muitas vezes, são dirigidas por pessoas despreparadas. O problema se agrava quando, nesse contexto de extrema mutação social, muitos 'gestores universitários' recorrem aos técnicos em administração empresarial, alegando possuírem as universidades características semelhantes às das empresas, porém se esquecem daquelas que lhes são próprias, muitas vezes negligenciadas pelos

técnicos contratados, o que pode gerar ações despreocupadas com a educação e a cultura em si.

O planejamento estratégico constitui parte integrante da gestão estratégica, que, de acordo com Gama Filho e Carvalho (1988), é um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, portanto, uma universidade, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação do seu ambiente interno com o meio ambiente externo.

Tachizawa e Andrade (1999) ampliam esse conceito, incorporando a ele atividades de controle estratégico das variáveis internas e externas da instituição de ensino, utilizando, inclusive, indicadores da gestão, qualidade e de desempenho, o que inclui as decisões de ajuste e realinhamento das ações internas das instituições, em face das mudanças ambientais ocorridas. Esse pensamento vai ao encontro das ideias de outros autores, como Ansoff e McDonnell (1993), quando afirmam que o planejamento estratégico tem dificuldades na fase de implementação, necessitando de um controle maior, o que deu origem à administração.

Segundo Tamayo (2005), os valores organizacionais referem-se a princípios e metas da organização que orientam a vida organizacional, o comportamento dos gestores e servidores, sustentam as atitudes e motivam para a obtenção dos objetivos, determinando a forma de julgar e tomar decisões no âmbito institucional.

## **Aspectos Metodológicos**

A pesquisa teve como objetivo geral compreender a cultura organizacional do Centro de Tecnologia da

Universidade Federal do Ceará na visão dos atores sociais que participam do processo de gestão estratégica: diretores, coordenadores de cursos, alunos e servidores técnico-administrativos.

Os objetivos específicos foram: a) caracterizar historicamente as práticas sociais, administrativas e acadêmicas do CT; b) identificar os traços da cultura organizacional presentes no CT/UFC; c) conhecer as diferenças e semelhanças existentes nas subculturas presentes no CT/UFC; d) verificar a relação entre a cultura organizacional e a gestão estratégica do CT/UFC.

A escolha dessa unidade acadêmica atendeu a problemática da pesquisa pelos seguintes motivos: i) a unidade acadêmica implementa formalmente o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), PPI (Projeto Político Pedagógico Institucional) e o PPC (Projeto Pedagógico de Curso); ii) a cultura organizacional é administrada com o fim de contribuir para o sucesso do planejamento e gestão estratégicos; iii) o fato de a unidade acadêmica pesquisada ter sido planejada juntamente com a criação da Universidade Federal do Ceará abriu amplas possibilidades para um diagnóstico da cultura organizacional e da gestão estratégica.

A abordagem desse tema é justificável por diversas razões. Considerando que o estudo, o conhecimento e a reflexão acerca da cultura organizacional poderão promover o sucesso da organização universitária, esta investigação pode revelar os aspectos culturais predominantes na unidade acadêmica pesquisada e correlacioná-los ao desempenho da gestão estratégica, o que poderá gerar informações úteis para os gestores.

Esta pesquisa caracterizou-se como descritiva, qualitativa e teórico-empírica, sob a forma de um estudo de caso realizado em uma unidade acadêmica de uma

instituição de ensino superior pública, podendo ser definido, segundo Vergara (2000), como um estudo restrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país. Possui caráter de profundidade, visto ser a situação analisada com detalhamento.

O estudo norteia-se pelos modelos conceituais de Schein (1989), Quinn e Kimberly (1984) e Cameron e Quinn (1996), utilizados com sucesso em outros trabalhos empíricos. O objetivo do modelo de Schien (1984) é analisar a cultura organizacional a partir de três níveis interdependentes: dos aspectos visíveis, dos valores compartilhados e dos pressupostos básicos. Os objetivos dos modelos de Quinn e Kimberly (1984) e Cameron e Quinn (1986) é captar seis dimensões-chave da cultura organizacional: I) características dominantes; II) liderança; III) critérios de sucesso; IV) lema da organização; v) ênfase estratégica; vi) administração de recursos humanos.

Embora o método da pesquisa seja de cunho qualitativo, o estudo recorreu, também, a procedimentos de natureza racional. Portanto, na análise das variáveis dos questionários aplicados aos alunos dos cursos de Engenharia e Arquitetura da unidade acadêmica analisada, utilizou-se da quantificação padronizada da tipologia cultural com base no modelo proposto por Quinn e Kimberly (1984), por meio de uma escala do tipo Likert com cinco pontos, que varia de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”.

## **Estudo de Caso: Caminhos da Pesquisa**

### **Caracterização da unidade de estudo**

A escolha do Centro de Tecnologia como lócus da investigação foi intencional, devido as suas características

organizacionais se enquadrarem no desenho da pesquisa. Além desse, outros motivos se destacam: trata-se de uma unidade acadêmica, cuja criação foi planejada no início da implantação da Universidade Federal do Ceará, e possui uma cultura voltada para o planejamento e gestão estratégicos.

### **Fase 1 – Resgate histórico**

Para melhor compreender a realidade da unidade acadêmica pesquisada, foi necessária uma retrospectiva histórica desde sua origem, a fim de identificar valores históricos que ainda hoje se fazem presentes em sua cultura.

#### • ANTECEDENTES

Conforme consta no livro *Memórias: Cinquentenário da Escola de Engenharia da Universidade do Ceará – EEUC*, a referida escola nasce das conversas informais de um grupo de engenheiros do Ceará que se reuniam, periodicamente, na sede do antigo Clube de Engenharia, na época situado na Rua do Rosário, no centro de Fortaleza.

Alguns profissionais de engenharia teriam participado das discussões iniciais sobre o assunto, como os professores engenheiros, que debatiam sobre a necessidade da formação de engenheiros para atender a crescente demanda já existente na região Nordeste naquela época, especialmente no ramo da construção civil.

Em 1954, começou a criar corpo, juntamente com a fundação da Universidade Federal do Ceará (Lei Nº 2.373, em 1954), a criação de uma escola de engenharia. A partir daí, o envolvimento dos mentores da recém-criada UFC, notadamente do Prof. Antônio Martins Filho, e também de renomados políticos cearenses, entre eles o deputado federal Walter Bezerra de Sá, propiciou o ambiente

político institucional adequado à criação da tão almejada Escola de Engenharia, através da Lei Nº 2.383, de 03 de janeiro de 1955, ocorrendo sua incorporação à Universidade Federal do Ceará, pela Lei Nº 2.700, aprovada no congresso nacional em 20 de dezembro de 1955.

Segundo o professor Genésio Martins de Araújo, após um ano de gestão institucional, instalava-se oficialmente, na tarde do dia 21 de janeiro de 1956, em assembléia universitária no Teatro José de Alencar, a Escola de Engenharia da Universidade do Ceará – EEUC.

O Prof. Antonio Martins Filho, em seu livro de memórias, registra a presença de diversas autoridades dos mais diversos setores da sociedade cearense e do diretor da Escola Politécnica da Universidade da Bahia na solenidade de inauguração.

Foi designado para responder interinamente pela Escola de Engenharia o renomado professor da Escola de Agronomia, Prisco Bezerra, sendo substituído pelo Dr. Antônio Pinheiro Filho, catedrático da Escola de Minas de Ouro Preto, cearense do Crato, nomeado pelo presidente da república, em junho de 1956.

Em 1957, tendo o Prof. Pinheiro Filho retornado a Ouro Preto, assume a direção da Escola de Engenharia o Prof. José Lins de Albuquerque, que exerceu um mandato de quatro anos.

#### • A PRIMEIRA SEDE

A Escola de Engenharia da Universidade do Ceará – EEUC funcionava inicialmente na Avenida Francisco Sá, Nº 1664, na Praça Fernandes Vieira, também chamada Praça do Liceu, no bairro Jacarecanga. Era um casarão antigo que, após algumas adaptações e a boa vontade dos membros, se transformaria em uma unidade acadêmica respeitável.

- OS PRIMEIROS ALUNOS

Nos primeiros vestibulares da EEUC, foram ofertadas 50 (cinquenta) vagas. O processo era de caráter seletivo, não havendo obrigatoriedade de preenchimento das vagas ofertadas. Assim sendo, no primeiro vestibular, passaram apenas 12 (doze) candidatos. Para a segunda turma, foram aprovados 17 (dezesete) candidatos.

Essas primeiras turmas lançaram as bases dos três instrumentos fundamentais para atuação do corpo docente, no contexto da escola e da universidade como um todo: o Diretório Acadêmico Walter Bezerra de Sá – DAWBS, instituindo em 1956, o código de honra, também em 1956, e a Associação Atlética – AAEE em 1957.

O referido código foi inspirado nos alunos do Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA e sua finalidade era a defesa da ética em todos os aspectos, materializada na decisão de não “colar” por parte do corpo docente. Foi criado um Conselho de Honra formado por três alunos, que, por diversas vezes, instaurou sindicâncias e tomou decisões rigorosas, envolvendo alunos e até professores.

O lema “NÓS NÃO COLAMOS” foi desenhado em letras garrafais em todas as salas de aula da referida escola, onde as provas eram realizadas sem qualquer fiscalização, recebendo irrestrito apoio do corpo docente. Atualmente, encontra-se exposta na entrada do Centro de Tecnologia, antiga Escola de Engenharia do Ceará – EEUC, uma placa contendo a frase acima citada. Curioso observar que, mesmo sendo extinto o referido código de honra, continua sendo respeitado até hoje como um símbolo que reflete o orgulho do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará em relação à ética e à qualidade nas avaliações.

#### • OS PRIMEIROS PROFESSORES

Conforme registros, os primeiros professores destacavam-se entre os mais conceituados profissionais de engenharia do Ceará, com a inclusão de alguns recém-formados em escolas do sul do país, quase todos cearenses. Os primeiros professores dedicaram-se à transmissão de conhecimentos e, sobretudo, à atualização constante de seus conhecimentos acadêmicos e técnico-científicos.

#### • A PRIMEIRA GREVE

O corpo discente da Escola de Engenharia do Ceará – EEUC, prezando por seu padrão intelectual e esforçando-se por consolidar o nome da escola na região e no país, rejeitava fortemente a transferência de alunos de outras escolas, consideradas de mais fácil acesso, especialmente daqueles que haviam sido anteriormente reprovados na seleção da Escola de Engenharia.

O Diretório Acadêmico, visando garantir a proibição de transferências de alunos de outras instituições de ensino superior para a Escola de Engenharia do Ceará-EEUC decretou a primeira greve em março de 1960, cujo término se deu em 25 de abril de 1960, por meio de Nota Oficial do DAWBS, onde constava:

Considerando que a Congregação aceitou, integralmente, a proposta dos alunos, relativa à cessação da greve, fazendo constar do seu Regimento Interno Definitivo as seguintes cláusulas:

- a) Rejeição de transferência de alunos que já tenham sido anteriormente reprovados nos vestibulares da EEUC;
- b) Mudança para o Conselho Departamental, onde o corpo discente tem voz e voto, da competência do exame e deliberação sobre quaisquer matrículas por transferência e outras formas de ingresso que não seja via vestibular local.

Resolve:

- 1) Determinar a cessação da greve, a partir desta data;
- 2) Considerar o transferido, fulano de tal, persona non grata do corpo discente. (NOGUEIRA, 2005, p.22).

Os estudantes da UFC fundaram o Clube do Estudante Universitário (CEU), cuja primeira sede foi uma casa situada na Rua Senador Pompeu com Meton de Alencar, na Praça Clovis Beviláqua. Consta no livro de memórias da EEUC, que era um ambiente agradável, de muito companheirismo, tendo se formado até um conjunto musical, do qual dois estudantes de engenharia participavam. É oportuno lembrar que sempre se cantava, por ocasião das festas, uma paródia da "Amélia", de autoria de Ataulfo Alves e Mário Lago, cujo estribilho dizia: "Engenharia sem a menor vaidade, Engenharia é a melhor faculdade!". O arroubo da juventude aqui demonstrado ressalta o amor e o orgulho dos estudantes pela EEUC – Escola de Engenharia da Universidade do Ceará, podendo-se observar fortes valores organizacionais, grupais e individuais, presentes até hoje na cultura organizacional do CT/UFC.

## **Fase 2 – Análise documental e observação participante do meio organizacional**

### • DIÁRIO DE CAMPO

Após a reforma universitária de 1972/1973, a Escola de Engenharia do Ceará se transformou em Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, supervisionado por um decanato, conforme registros, tendo como primeiro decano o Professor Manoel Henrique de Albuquerque. Ocorrem, portanto, significativas mudanças pedagógicas e administrativas na estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará e, conseqüentemente,

na Escola de Engenharia do Ceará, hoje, Centro de Tecnologia (CT).

- INÍCIO DO CENTRO DE TECNOLOGIA

Através do Decreto Nº 71.882, de 02 de março de 1973, instaurou-se o Centro de Tecnologia, sendo composto pelos departamentos de Estruturas, Expressão Gráfica e Estradas, Hidráulica, Mecânica e Produção, Termodinâmica e Eletrotécnica bem como pelas coordenações dos cursos de Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Engenharia Química e Engenharia Elétrica, incorporando a antiga Faculdade de Arquitetura e Urbanismo.

- AS NOVAS INSTALAÇÕES

Concomitantemente à reforma universitária, realizou-se a transferência da Escola de Engenharia do Benfica para o *campus* do Pici, transformando-se em Centro de Tecnologia e ocupando uma área coberta de 7.870 m<sup>2</sup>, com diversos blocos recém-construídos para salas de aula, laboratórios e administração.

- CRIAÇÃO DA ASTEF

Em virtude do ambiente de mudanças em sua estrutura, o Centro de Tecnologia funda uma instituição autônoma, com flexibilidade administrativa, mas intrinsecamente vinculada ao Centro de Tecnologia, para servir de apoio e estímulo ao engajamento de professores em programas e projetos de caráter técnico-científico que lhes propiciassem, também, uma remuneração complementar a título de assessoria ou consultoria.

Nasce assim a ASTEF – Associação Técnico-Científica Engenheiro Paulo de Frontin, com o nome do reconhecido patrono da Engenharia Nacional, em 7 de agosto de 1973, criada por professores e ex-alunos de Engenharia

da Universidade Federal do Ceará e oficialmente instalada em 11 de dezembro – Dia do Engenheiro – pelo Magnífico Reitor Prof. Walter de Moura Cantídio. Tem por objetivo primordial estimular o desenvolvimento tecnológico regional, através da integração escola-empresa, da pesquisa aplicada à realidade industrial local, do treinamento de pessoal técnico e da prestação de serviços à comunidade.

Atualmente a Associação Técnico-Científica Eng.º Paulo de Frontin – ASTEF dispõe de laboratórios de última geração em pesquisa e desenvolvimento (P&D), instalados na Universidade Federal do Ceará. A associação utiliza e ajuda a manter 56 laboratórios nas seguintes áreas: Arquitetura e Urbanismo (2), Engenharia Elétrica (10), Engenharia Mecânica e de Produção (10), Engenharia Química (9), Engenharia de Teleinformática (3), Engenharia Metalúrgica e de Materiais (8), Engenharia de Transportes (5), Engenharia Hidráulica e Ambiental (3), Engenharia Estrutural e Construção Civil (2), Centro de Tecnologia (4).

- O PRIMEIRO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO CENTRO DE TECNOLOGIA

Em 1973, foi elaborado o primeiro plano de desenvolvimento do Centro de Tecnologia, compreendendo um diagnóstico geral do estado da instituição, em termos de estrutura física, pessoal, equipamentos e cursos, uma análise das eficiências e perspectivas e a definição de algumas metas de curto e médio prazo, dentre as quais se destacavam a ampliação dos cursos de graduação e o início de um programa de pós-graduação do Departamento de Hidráulica.

Primeiramente, cria-se o curso de aperfeiçoamento em Hidráulica Aplicada, depois transformado em curso de especialização, e, em 1975, surge o mestrado em Recursos Hídricos. O curso contou inicialmente com o apoio do

Instituto de Pesquisas Hidráulicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por intermédio de professores convidados e troca de experiências entre profissionais da área. É fundada, em 1974, a revista de Engenharia, uma revista técnica e de produção própria, cujo primeiro número é publicado em novembro desse mesmo ano.

Registre-se a participação da Escola de Engenharia na criação da ABENGE – Associação Brasileira de Ensino de Engenharia, em setembro de 1973, sendo seu diretor, engenheiro Vicente de Paulo Pereira Barbosa Vieira, à época, eleito um dos vice-presidentes daquela instituição.

- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE TECNOLOGIA

Em 2010, em sua 20ª direção, composta pelo diretor, vice-diretor e por três diretores-adjuntos de ensino, pesquisa e extensão, respectivamente, o Centro de Tecnologia apresenta a seguinte estrutura: corpo discente formado por 2.854 estudantes regularmente matriculados nos cursos de graduação (dados da Pró-Reitoria de Graduação da UFC), 300 nos cursos de mestrado e 150 nos cursos de doutorado, totalizando 3.304 alunos; corpo docente composto por 188 docentes, sendo 137 doutores, 44 mestres e 7 especialistas, dentre os quais se encontram 47 novatos (sete novos docentes recém-concursados e não empossados); corpo técnico-administrativo com 69 servidores, dois quais 10 são novatos. A administração do centro é exercida pelos seguintes órgãos: conselho de centro ou departamental, diretoria, departamentos, coordenação de cursos de graduação e coordenação de cursos de pós-graduação.

O CT/UFC contém em sua estrutura nove departamentos: Arquitetura e Urbanismo; Eng. Elétrica, Eng. Estrutural e Construção Civil, Eng. Hidráulica e Ambiental, Eng. de Transportes, Eng. Mecânica e de Produção, Eng. Química, Eng. de Teleinformática, Eng. Metalúrgica e de Materiais.

Dispõe, ainda, de nove cursos de graduação: Arquitetura e Urbanismo, Eng. Elétrica, Engenharia Estrutural e Construção Civil, Engenharia Hidráulica e Ambiental, Engenharia de Transportes, Engenharia Mecânica e de Produção, Engenharia Química, Engenharia de Informática e Engenharia Metalúrgica e de Materiais.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

### **Fase 3 – Entrevistas com os gestores**

- VALORES RELACIONADOS À CULTURA INDIVIDUAL

Quais são os valores mais marcantes no CT na sua percepção?

**(E1)** O engenheiro é por natureza objetivo, por isso, a objetividade é um traço cultural presente em nossa unidade acadêmica. Outros valores também estão presentes em nossa cultura: a inovação, pois estamos sempre à procura de novos desafios, grupal, ética, compromisso e respeito aos pares [...]

**(E2)** Compromisso, respeito, ética, reconhecimento [...]

**(E3)** Creio que a natureza do curso também influencia no comportamento, ou seja, nos valores, nas crenças e nas atitudes. A arquitetura, por exemplo, difere das engenharias; além da objetividade, possuem também outros valores, a complexidade é maior: emocionar, chamar atenção das pessoas, criar uma imagem, identidade [...] Os arquitetos trabalham com dimensões intangíveis que transcendem pura e simplesmente o fazer objetivo. Os engenheiros, por exemplo, trabalham mais com indicadores, enquanto o arquiteto transita por várias áreas do conhecimento. Não trabalham muito com a ciência objetiva, com uma metodologia própria, trabalham agregando conhecimentos

de várias áreas, por exemplo: trabalham com aspectos filosóficos, sociológicos, econômicos, políticos, de linguagem [...] Os arquétipos, os símbolos, tudo isso permeia milênios de cultura e esses valores são repassados de geração para geração e são transmitidas nas disciplinas estudadas no curso.

• VALORES RELACIONADOS À GESTÃO ESTRATÉGICA DO CT

Na sua visão, quais são os valores principais que orientam as decisões tomadas no Centro de Tecnologia?

**(E1)** Nas reuniões do Conselho de Centro e outras reuniões decisórias, nós apresentamos, discutimos e votamos.

**(E2)** Os valores organizacionais preponderam sobre os valores individuais, sempre foi assim no CT, algumas vezes há interesses pessoais nas tomadas de decisões, mas o interesse coletivo é o que determina a decisão.

**(E3)** O Centro de Tecnologia tem tido um êxito muito grande na sua evolução institucional. Destaca-se um avanço desde a gestão do prof. Miranda até a atual gestão. Expansão do número de alunos, oferta de novos cursos, realização do planejamento estratégico, desenvolvimento de pesquisas importantes, solidificação da pós-graduação através dos intercâmbios e apoio às pesquisas pelas agências de fomento, melhoria na infraestrutura, através da construção de novos blocos e aquisição de equipamentos de última geração.

Na sua percepção, quais foram os fatores internos e externos que influenciaram na evolução institucional do CT?

**(E1)** Em relação ao planejamento estratégico-acadêmico, considero uma excelente ferramenta utilizada para captação de novos alunos e criação de novos cursos de graduação e pós-graduação. Foi

uma estratégia para vencermos os desafios oriundos de pressões externas que ameaçavam o CT. Internamente foi uma estratégia para “arrumar a casa”, ter controle da situação e respondermos positivamente às pressões internas e externas.

**(E2)** Houve uma época em que a procura pelos cursos de engenharia declinou em virtude do surgimento de novos mercados. Na minha visão, esse foi um fator externo que mexeu com a nossa estrutura. Internamente fomos pressionados a responder com um diferencial na qualidade do ensino e foi o que ocorreu. Externamente a demanda por engenheiros voltou a crescer e consequentemente a oferta de cursos do CT também aumentou.

**(E3)** Internamente, na minha visão, desde o início da Escola de Engenharia, os gestores almejavam uma liderança mais forte na Universidade Federal do Ceará. Várias tentativas foram frustradas. No entanto, as atividades do CT sempre foram atreladas aos processos de mercado.

Quanto ao autogerenciamento financeiro via Associação Técnico-Científica Engenheiro Paulo de Frontin – ASTEF, o senhor acha que contribuiu para o fortalecimento do CT enquanto unidade acadêmica?

**(E3)** A ASTEF foi muito utilizada pelo poder público para contratação de mão de obra local, que por meio de licitação nos moldes tradicionais, talvez esses contratos fossem inviabilizados. Essa “desburocratização” na contratação de mão de obra local favoreceu ao Centro de Tecnologia uma maior parceria com o Estado e as empresas.

[...] Veja bem, por que existem as associações e as fundações dentro de unidades acadêmicas? Com a reforma universitária, houve a centralização dos orçamentos na Reitoria, que no início da UFC a execução

orçamentária era feita pelas faculdades. Desta forma, os diretores ficaram destituídos de um forte poder que era o poder econômico. Então algumas unidades, o CT é uma delas, idealizaram a criação de um órgão que pudessem gerar recursos extraorçamentários que, de certa forma, garantisse a execução financeira paralela ao orçamento da UFC. Do meu ponto de vista, se a universidade tivesse autonomia, muita dessas questões seriam resolvidas mais facilmente, mas sem a tão almejada autonomia fica complicado.

- VALORES RELACIONADOS À CULTURA GRUPAL (CULTURA CLÃ)

Como o trabalho em grupo funciona no Centro de Tecnologia?

**(E1)** A geração dos grupos ocorre espontaneamente, seja por afinidade, ideologias, área de estudos afins, interesses diversos, etc. O trabalho em grupo no CT acontece satisfatoriamente, privilegiam-se as decisões coletivas.

**(E2)** Na verdade, o CT nunca deixou de ser Escola de Engenharia. Agregou a Arquitetura em sua estrutura mas nunca houve uma integração de fato. Existe sim um respeito mútuo entre a arquitetura e a engenharia [...] Nós achamos que seria melhor continuar fazendo parte do CT do que fazer parte do Instituto de Cultura e Arte – ICA, devido à heterogeneidade, falta de unidade [...] consenso entre os grupos. As engenharias não interferem na arquitetura e vice-versa. Não há embates ideológicos [...] Há divergências, mas não são exacerbadas. Os valores deles não têm muita significância para nós e os nossos valores não têm muita significância para eles, mas convivemos harmonicamente.

**(E3)** No meu ponto de vista, existem duas categorias grupais que se destacam na UFC e no CT: os grupos que se formam para o desenvolvimento científico, e outros grupos que se formam para processos

administrativos, que denomino de “carregadores de piano”. Mas isto está mudando. As culturas mais fortes que eu percebo no CT são aquelas inerentes à produção de conhecimento. Já no âmbito da administração há fortes grupos ideológicos que sempre trabalharam no intuito de assumir uma posição de destaque na administração superior da UFC.

Há liderança no centro? Como se manifestam essas lideranças?

**(E1)** Sim, há indivíduos que adquirem a liderança por seus traços de personalidade; mas há também aqueles que recorrem a estratégias políticas.

**(E2)** Sim, há uma liderança forte, os professores que galgam essas posições de lideranças ficam mais próximos da direção.

**(E3)** Sim, essas lideranças são evidenciadas da seguinte forma: grupos que se destacam pela produção do conhecimento científico e grupos que se destacam pela liderança política e empreendedorismo.

Há conflitos entre esses grupos? Comente?

**(E1)** Não, ocorre que pela própria natureza individual alguns se destacam mais do que outros por serem mais dinâmicos ou se envolverem mais com a administração.

**(E2)** Existem ideologias diferentes, porém, o componente ideológico é fraco, não há grandes conflitos no CT, o clima organizacional é agradável. Quando não há consenso entre os grupos, aqueles que não concordam se alijam do processo mas não atrapalham na decisão da maioria.

**(E3)** Sim, seja por divergências ideológicas, políticas, de poder [...] mas no final das contas não ficam ranços nem clima ruim.

- VALORES PESSOAIS E VALORES ORGANIZACIONAIS (MEIOS, SISTEMAS, PROCESSOS)

Como ocorrem os relacionamentos no CT? Eles são formais ou informais (prof./alunos, prof./colegas)?

**(E1)** A interação com os colegas dos diversos departamentos é muito boa. Às vezes, nos reunimos na hora do almoço, numa mesa grande de madeira (chamada de mesa dos professores) na cantina da Jô e às vezes fora do CT.

**(E2)** Temos nossos momentos de formalidade, mas no dia a dia nos relacionamos informalmente.

**(E3)** Na nossa subunidade, particularmente, o tratamento é totalmente informal, talvez pelo fato de sermos uma subunidade pequena. Um curso com poucos alunos, um espaço privilegiado, a nossa relação é muito próxima (informal). Exemplos: um aluno necessita de um documento e, às vezes, ele não solicita na secretaria, vem com ele impresso para o chefe assinar, em cima da hora. Temos flexibilidade burocrática. A relação entre professores, alunos e técnicos administrativos é muito boa. Foi sempre assim desde a fundação, "é uma escola feita pelos alunos". Temos ideologias distintas, porém, respeitamos a maneira de pensar e fazer do outro. Há conflitos entre os grupos, porém, não temos grandes conflitos.

Como o CT se define com relação às demais unidades acadêmicas da UFC?

**(E1)** O CT é uma das unidades acadêmicas de destaque na UFC, devido as suas ações e resultados.

**(E2)** O CT é uma unidade acadêmica que vem se consolidando com o passar dos anos, completamos 50 anos de existência, resistimos aos desafios e nos redefinem para sermos uma grande escola [...].

**(E3)** Hoje o CT se define como a 2ª maior unidade da UFC, solidificando-se como uma das unidades acadêmicas

mais produtivas, garantindo reconhecimento regional, estadual e internacional.

## **Com Relação à Integração Humana**

### • ENTREVISTAS COM DOCENTES NOVATOS

1. Como foi a recepção ao ingressar no CT e como se deu o processo de socialização?
2. Trabalhar no CT é trabalhar para algo em que acredita? Comente.

**(E4)** 1. A recepção dos novatos é feita numa solenidade formal onde somos recebidos pelo diretor, vice-diretor, diretores adjuntos, os chefes dos departamentos, os coordenadores dos cursos, os professores e técnicos administrativos. É feita uma apresentação da estrutura organizacional do centro, das normas do regimento da unidade acadêmica, dos projetos em andamento e dos programas existentes.

**(E4)** 2. Sim, fui aluno do CT, já faço parte dessa unidade há algum tempo. A socialização foi tranquila, pois eu já conhecia os colegas, a cultura e a estrutura organizacional.

**(E5)** 1. A recepção dos novatos é feita numa solenidade formal onde somos recebidos pela diretoria e os demais membros. É feita uma apresentação dos novatos, é explicada a estrutura organizacional, as normas e valores do centro.

**(E5)** 2. Fui aluna do CT, hoje sou docente com muito orgulho. Recebi convite para participar de um centro de pesquisa em outro estado, mas optei por permanecer no CT, me sinto feliz aqui.

Quais são as diferenças entre o CT e as outras organizações em que o senhor(a) trabalhou?

**(E6)** O CT é uma unidade acadêmica solidificada. Trabalhamos para torná-lo um centro de referência.

- **CONVERSAÇÕES COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

Após conhecer o perfil dos técnicos administrativos, foram estabelecidas conversações sobre a gestão estratégica, momento em que foram evidenciadas, através dos relatos de alguns técnicos administrativos, as principais avaliações.

**(E7)** Precisamos de um planejamento estratégico que contemple a administração do centro e não um alinhamento entre as tarefas realizadas pelos departamentos e a direção do CT.

**(E8)** Agilizar os processos administrativos, melhorar comunicação com os departamentos.

**(E9)** Implantar uma política de valorização dos servidores.

Quanto à cultura organizacional, destacaram-se os seguintes relatos.

**(E7)** O ambiente de trabalho é agradável, a relação com chefes e professores é boa, mas é notória a valorização dos professores e alunos, os técnicos não são tão valorizados como deveriam.

**(E8)** Não há liderança dos técnicos administrativos no CT, alguns têm certo destaque, mas não tão evidente quanto os docentes.

**(E9)** No CT como em toda a UFC, alguns professores tratam os técnicos como categoria profissional inferior, isto está mudando um pouco, há que melhorar essa cultura.

## **Entrevistas com os Discentes**

- **CULTURA DE APOIO (GRUPAL)**

Em sua convivência diária com colegas de curso, você percebe que há ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento nas relações interpessoais?

**(E10)** Normalmente existe, porém, essa união é formada apenas pela turma do vestibular.

Você sente que realmente faz parte dessa unidade acadêmica (CT)?

**(E11)** Que centro? As atitudes tomadas na Arquitetura são guiadas pelo Centro Acadêmico e não pelo CT.

**(E12)** O curso de Arquitetura não deveria pertencer ao CT! Está ligado a ele somente no organograma.

**(E13)** Sim, totalmente, sempre procurei me envolver com as atividades administrativas, também desenvolvo trabalhos junto à direção do centro.

• CULTURA DE INOVAÇÃO

A administração é orientada para as pessoas, ou seja, os administradores e professores realmente se interessam pelos alunos?

**(E11)** Sim, porém o aluno tem que fazer a busca, pois, aqui na universidade você tem que ir atrás dos objetivos.

**(E12)** Sim, mas temos que nos integrar.

**(E13)** Sim, a coordenação do curso de Arquitetura, mas a direção do CT não.

Os alunos são encorajados a ser criativos e a romper barreiras?

**(E11)** Acho que a administração poderia direcionar um foco maior nesse ponto.

**(E12)** Não, na minha concepção é um ponto fraco que poderia ser melhorado.

**(E13)** Não, o ensino ainda é muito tradicional. Os professores não estimulam a criatividade.

- CULTURA BUROCRÁTICA

As discussões teóricas estudadas em sala de aula contribuem para os resultados práticos da vida profissional?

**(E11)** No meu curso, existem poucos professores que contribuem efetivamente na minha vida profissional, pois são raros os professores que realmente trabalham na área de formação. Os conhecimentos repassados aos alunos são apenas teóricos.

A coordenação do seu curso acompanha o rendimento escolar dos alunos?

**(E11)** No início do primeiro ano, eu realmente achava que a coordenação acompanhava o rendimento escolar do aluno. Hoje em dia, após dois anos de curso, não percebo esse acompanhamento, principalmente depois que mudou o coordenador.

**(E12)** Sim, há uma preocupação com o índice de rendimento escolar do aluno.

**(E13)** Não, o aluno tem que se matar para ficar na média.

- CULTURA DE OBJETIVOS (RACIONAL)

O CT proporciona possibilidades de estágios e bolsas de pesquisa?

**(E11)** Sim, porém os alunos têm que apresentar um bom índice de rendimento escolar.

**(E12)** Sim, temos excelentes oportunidades, inclusive no exterior.

**(E13)** Não, os alunos da arquitetura não são contemplados.

#### **Fase 4 – Questionários**

O questionário foi aplicado aos discentes em duas etapas: pré-teste e aplicação final. O pré-teste foi aplicado considerando os seguintes procedimentos: amostra

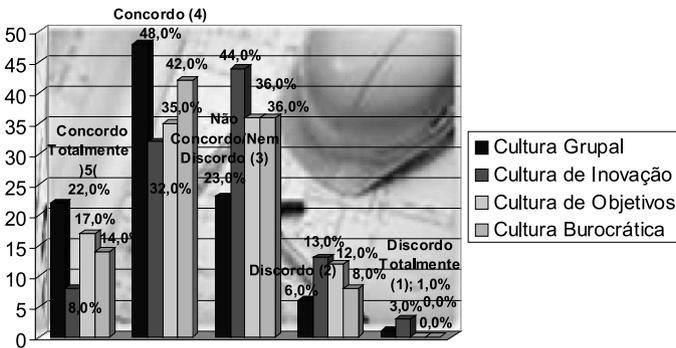
intencional de 15 pessoas, considerando os estudantes do Centro de Tecnologia, com o objetivo de assegurar o sucesso da sua aplicabilidade, a fim de verificar a clareza e objetividade dos questionamentos.

Após a aplicação do pré-teste e considerando as sugestões dos respondentes foi possível realizar os ajustes necessários para a aplicação final do questionário, cujo modelo final inclui itens sobre a medida dos quatro quadrantes culturais propostos pelo modelo de Quinn e Kimberly (1984). A aplicação dos instrumentos de coleta de dados ocorreu no período compreendido entre 15 de outubro e 20 de dezembro de 2009.

Na pesquisa de campo com um grupo de 44 (quarenta e quatro) discentes, foram aplicados os questionários com base no modelo proposto por Quinn e Kimberly (1984), constituídos de 27 (vinte e sete) questões fechadas, divididas em sete questões distribuídas em quatro quadrantes culturais: cultura grupal, cultura de inovação, cultura burocrática e cultura de objetivos (racional). Quanto ao perfil dos respondentes não foram consideradas relações de gênero, sexo, estado civil, situação social, renda familiar e endereço. A aplicação dos questionários distribuiu-se da seguinte maneira: 22 questionários aplicados a alunos das Engenharias e 22 a alunos de Arquitetura e Urbanismo, todos regularmente matriculados e cursando do primeiro ao sexto semestre, com faixa etária entre 19 e 24 anos. Os questionários foram respondidos, nenhum item ficou sem resposta e todos foram devolvidos no momento da aplicação.

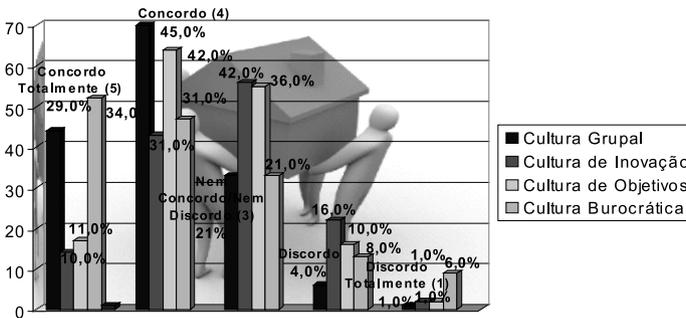
Para compilação e categorização dos dados, foram utilizadas medidas da estatística descritiva simples. Os gráficos e tabelas foram gerados no software Excel, sendo que, para a interpretação dos dados, utilizou-se o método de análise categorial de conteúdo de Bardin (1977).

Quanto às questões abordadas no questionário, referentes às variáveis organizacionais que expressam a tipologia cultural, fez-se uso da escala do tipo Likert com cinco pontos, que varia de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”.



**Gráfico 1 - Tipologia cultural através da perspectiva discente (Engenharias)**

Fonte: Pesquisa de campo direta (2009).



**Gráfico 2 - Tipologia cultural através da perspectiva discente (Arquitetura e Urbanismo)**

Fonte: Pesquisa de campo direta (2009).

Os gráficos 1 e 2 evidenciam a perspectiva discente dos cursos de Engenharia e Arquitetura e Urbanismo do

Centro de Tecnologia da UFC, referente à tipologia cultural, com base no modelo proposto por Quinn e Kimberly (1984), por meio de uma escala do tipo Likert com cinco pontos, que varia de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”. A divisão da análise dos questionários foi intencional, com o intuito de comparar os perfis dos respondentes para verificação dos valores organizacionais, uma vez que o curso de Arquitetura não está localizado na ambiência do Centro de Tecnologia.

Os resultados acima evidenciados foram resumidos na soma do total das variáveis (nº de concordâncias e nº discordâncias) por categoria grupal de cada grupo analisado e depois calculado o percentual pelo número de respostas de cada categoria (escala de 1 a 5 pontos), permitindo a seguinte comparabilidade:

**Tabela 1 – Análise dos resultados da pesquisa: tipologia cultural através da perspectiva discente**

<b>Tipologia Cultural</b>	<b>Concordo/ Discordo (Engenharías)</b>	<b>Concordo/ Discordo (Arquitetura)</b>	<b>Avaliação (Engenharías)</b>	<b>Avaliação (Arquitetura)</b>
Cultura grupal	48,0% 6,0%	45,0% 4,0%	1º concordância 4º discordância	1º concordância 4º discordância
Cultura de inovação	35,0% 13,00%	31,0% 16,0%	4º concordância 1º discordância	4º concordância 1º discordância
Cultura de objetivos	36,0% 12,0%	42,0% 10,0%	3º concordância 2º discordância	2º concordância 2º discordância
Cultura burocrática	42,0% 8,0%	34,0% 8,0%	2º concordância 3º discordância	3º concordância 3º discordância

**Fonte:** Pesquisa de campo direta (2009).

Os resultados demonstraram uma congruência de valores entre os dois cursos, excetuando a cultura de objetivos (racional) ou de mercado e a cultura burocrática. As

evidências empíricas, os pressupostos e os relatos dos entrevistados confirmam esses valores. A pesquisa conduzida pela autora aponta que o sistema de crenças é fortemente implementado pela direção do Centro de Tecnologia/UFC, havendo formalização de valores, tais como declarações de missão, valores e crenças. A missão é claramente definida, utilizando como base o organograma formal, com o trabalho dividido em tarefas distintas, atividades-meio e atividades-fim, ou seja, atividades administrativas e atividades acadêmicas. Percebe-se um alto nível de comprometimento da maioria dos membros (docentes, técnicos administrativos e discentes) com o centro.

Através da observação participante, foi detectado um traço cultural predominante na unidade analisada, a cultura clã ou grupal, pois a forma coletiva de trabalho perpassa a estrutura administrativa da unidade acadêmica. São valores disseminados desde a fundação da Escola de Engenharia e mantidos pelo atual Centro de Tecnologia. A estrutura administrativa do CT/UFC reforça a presença de um manejo gerencial baseado no consenso. Não foram observados grandes conflitos entre os membros. Os elementos que compõem a estrutura organizacional da unidade acadêmica pesquisada possibilitam alcançar uma congruência interna e harmônica, permitindo que haja uma coordenação entre as tarefas e os ajustamentos necessários.

Em conversações informais com os membros do CT, observa-se que, em relação à política de investimentos em treinamento e desenvolvimento, valoriza-se a atividade-fim em detrimento da atividade-meio, o que gera insatisfação por parte de alguns técnicos administrativos ligados a esta última. O planejamento estratégico do Centro de Tecnologia tem foco somente nas atividades de ensino (graduação). Também não há avaliações de desempenho da unidade acadêmica.

O sistema é muito dependente da ação do diretor e de seus diretores adjuntos. Há certa inércia em agir em nível estratégico entre os gestores. A capacitação contínua dos docentes possibilita que se agregue valor ao trabalho. Tal perspectiva de valorização permite vislumbrar a influência da gestão estratégica no ensino de graduação e o crescimento dos programas de pós-graduação do Centro de Tecnologia da UFC.

Outro traço típico da unidade acadêmica refere-se à ênfase dada às regras e aos procedimentos formalizados por escrito e às regras não escritas utilizadas para manutenção da cultura organizacional. Um fato interessante observado nas entrevistas é que a cúpula gerencial do CT/UFC preocupa-se principalmente em manter a qualidade do ensino oferecido e, por consequência, elevar o nível da qualidade na formação dos profissionais para o mercado de trabalho, o que lhe confere um reconhecimento regional, nacional e internacional. No entanto, alguns relatos dos pesquisados indicaram que não há um bom acompanhamento do rendimento escolar do aluno por parte das coordenações dos cursos. Não há uma avaliação contínua (retroalimentação) dos resultados obtidos pelo PE. Esses indicadores poderão comprometer os objetivos traçados pelo Planejamento Estratégico (PE) do Centro de Tecnologia.

Os dados obtidos na pesquisa documental, observação, entrevistas e questionários aplicados aos discentes do CT/UFC não representam uma sentença de julgamento, mas uma avaliação do atual momento. A relevância desta pesquisa está em auxiliar os gestores institucionais, docentes e técnicos administrativos a compreender a importância da cultura organizacional na gestão estratégica do Centro de Tecnologia da UFC. Essa compreensão servirá de ferramenta para o processo da gestão estratégica, proporcionando uma reflexão sobre como conduzir

os valores organizacionais e individuais da unidade acadêmica, a fim de obter melhores resultados em seus planejamentos estratégicos.

Considerando o exposto, propõem-se as seguintes ações: 1. implementação e incentivo à prática de avaliação dos membros do CT/UFC, processo que antecede o planejamento estratégico e orienta as ações estratégicas; 2. alinhamento entre avaliação e planejamento estratégico, com base na avaliação dos relatórios do planejamento estratégico do CT/UFC, compreendendo o período de 2003 a 2008; 3. incremento da cultura de inovação e da cultura de objetivos (racional) ou de mercado, com base na pesquisa aplicada aos discentes; 4. renovação/inovação da metodologia do ensino, considerada pelos alunos entrevistados como muito tradicional e pouco criativa; 5. acompanhamento mais efetivo do rendimento escolar do aluno por parte de alguns coordenadores de curso; 6. inclusão de planejamento e gestão estratégicos nos sistemas e processos administrativos, revisão dos pontos fracos da cultura organizacional e incentivo à manutenção dos pontos fortes, conforme sugeriram os técnicos administrativos nas pesquisas; 7. desenvolvimento de uma política de valorização do corpo técnico-administrativo, agentes importantes no processo da gestão estratégica; 8. integração efetiva entre o curso de Arquitetura e Urbanismo e os cursos de engenharia do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará.

## **Considerações Finais**

Com base nos resultados deste estudo de caso e buscando responder ao objetivo da pesquisa, é possível afirmar que a relação entre a cultura organizacional e a gestão estratégica é íntima e se constitui em uma via de mão dupla, uma vez que se influenciam mutuamente.

A principal limitação deste trabalho, no tocante à pesquisa empírica, é que as conclusões não podem ser generalizadas e devem representar apenas a realidade verificada no decorrer da pesquisa do caso estudado, sendo válida somente para unidade e/ou instituição escolhida. No entanto, a partir das limitações deste trabalho, é possível fazer algumas considerações, para estudos futuros, sobre a temática desenvolvida. Assim sendo, sugere-se: 1. fazer um estudo multicaso, envolvendo todas as unidades acadêmicas da instituição de ensino superior, no caso da UFC (centros, faculdades e institutos), para que se tenha um amplo diagnóstico da cultura organizacional da instituição; 2. realizar estudos quantiquantitativos, trabalho de campo e levantamento quantitativo (*survey*) para responder a uma questão empírica, ampliando a pesquisa a outras instituições de ensino superior público, a fim de comparar os traços culturais nelas presentes.

Por fim, uma continuação deste estudo na busca de novos métodos que sejam realmente eficazes para a avaliação imparcial da cultura organizacional e da gestão estratégica em unidades acadêmicas de instituições de ensino superior (IES) seria de grande valia para os estudos organizacionais nesta área.

## **Referências Bibliográficas**

ANSOFF, H. Igor e MCDONNELL, A. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1093.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BRASIL. CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR. TENDÊNCIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PARA O SÉCULO XXI. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.

- GAMA FILHO, Paulo Cesar, CARVALHO, Humberto Marques de. *Os novos compromissos da gestão universitária*. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1998.
- KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- NOGUEIRA, João Bandeira. *Memórias: cinquentenário da Escola de Engenharia*. Fortaleza: LCR, 2005 552p.
- PESSOA, M. N. M. *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balance scorecard*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis.
- SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n.2, 1984.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 8. ed. California: Jossey-Bass/Pfeiffer Inc. Publishers, 1989. 358p.
- TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005
- TAKESHY, Tachizawa, ANDRADE, Rui O. Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. *Relatório de Gestão 2009*. Disponível em: [http://www.ufc.br/portal/images/stories/\\_files/auniversidade/anuario\\_estatistico/anuarioestatisticoufc\\_2009.pdf](http://www.ufc.br/portal/images/stories/_files/auniversidade/anuario_estatistico/anuarioestatisticoufc_2009.pdf). Acesso em: 5 abr. 2010.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2000. p. 92.