

# CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES MUNICIPAIS DE ENSINO: UM ESTUDO COM ÊNFASE NOS ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL

ORGANIZATIONAL CULTURE IN EDUCATIONAL MUNICIPAL INSTITUTIONS: A STUDY FOCUSING ON WORKING STYLES ORGANIZATIONAL

## **Walid Abbas El Aouar**

Doutor em Administração. Professor e Coordenador do Mestrado Profissional de Administração da Universidade Potiguar (UnP).

E-mail: walidbranco@gmail.com

## **Soraia Cristina da Silva**

Mestre em Administração. Universidade Potiguar (UnP).

E-mail: soraiamarrocos@hotmail.com

## **Liêda Amaral de Souza**

Doutoranda em Tecnologia e Sistemas de Informação na Universidade do Minho, Portugal. Professora da Universidade Potiguar (UnP).

E-mail: liedda2009@gmail.com

## **Fernanda Fernandes Gurgel**

Doutora em Psicologia Social. Professora do Mestrado em Administração Profissional da Universidade Potiguar.

E-mail: fernandafgurgel@hotmail.com

**Envio em:** Abril de 2015

**Aceite em:** Maio de 2015

## **RESUMO**

A Cultura Organizacional tem despertado interesse de diversos segmentos, e vem ultrapassando os limites das discussões acadêmicas, ganhando o interesse popular. O estudo teve como objetivo geral caracterizar a cultura organizacional de Instituições Municipais de Ensino na Perspectiva dos Estilos de Funcionamento Organizacional. O universo foi composto por 66 gestores de 66 escolas municipais. O modelo teórico adotado foi a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), de Paz e Mendes (2008), que focam as relações entre indivíduo e organização dentro da perspectiva freudiana. Trata-se de uma pesquisa de campo, com finalidade descritiva e abordagem quantitativa. O critério de amostragem foi por acessibilidade. Os resultados indicaram que os estilos “empreendedor” e “afiliativo” apresentaram melhores desempenhos, ao passo que o estilo “individualista” e “burocrático” apresentou características com as menores escalas. Pode-se concluir que existe relação entre o estilo “empreendedor” e o “afiliativo”, e que à medida que aumenta o comportamento empreendedor na escola, o comportamento afiliativo também tende a aumentar. Essa associação foi denominada como uma correlação forte

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Cultura Organizacional. Estilos de Funcionamento Organizacional. Instituições Municipais de Ensino.

### **ABSTRACT**

*The Study had as general objective to characterize the organizational culture of municipal institutions of education on the perspective of Styles of Organizational working. The sample was composed of 66 managers of the 66 schools of a capital of the Northeast of Brazil, however it was not obtained success with 39 managers, thereby finishing the final number of 27 interviewed. The theoretical model adopted was the scale of styles of organizational operation (EEFO), de Paz e Mendes (2008), where initially five styles of operation of organizations were developed building on Gabriel' studies, which focus the relationship between the individual and the organization in the perspective of Freud. The statistic technics, analysis of variance (ANOVA), hypothesis, Tukey test and Correlation of Pearson were applied. It is a field search, considered descriptive with a quantitative approach. It is a census search, which the field covers all the municipal schools of a capital from the northeast of Brazil. The results indicated that the affiliative empreendedor style showed better performance, whereas the individualistic and bureaucratic style were the characteristics which smaller scales. We could conclude that there is a relation between the empreendedor and the affiliative style, where as the empreendedor behavior expands in the school, the affiliative bahavior also tends to expand, this association was denominated as a strong correlation.*

*Keywords: Organizational Behavior. Organizational Culture. Styles of Organizational Functioning. Municipal Education Institutions.*

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é objeto de diferentes definições por estudiosos na área e que procuraram no decorrer dos tempos tentar interpretar as mudanças ocorridas no interior das organizações e como estas se manifestam. A mesma pode ser determinada pela dinâmica do funcionamento de uma empresa, podendo ser reconhecida pelos valores sociais apreendidos que se adaptam ao meio de trabalho com a função responsável pela evolução e sobrevivência de uma empresa (BERALDO; PELOZO, 2007).

E, assim, a cultura organizacional para estudiosos como Gomes (1994) é entendida como uma metáfora ou como uma variável. A metáfora para o autor é, por um lado, a construção de modelos capazes de apreender a realidade organizacional, e por outro lado, compreender os fenômenos organizacionais, permitindo aos seus atores sociais, interpretar a realidade, representando algo de inovador, chamando a atenção para a natureza simbólica da organização, “[...] que se manifesta, nomeadamente, através da existência de um sistema de significados comuns, a partir do qual a vida organizacional se desenvolve, se mantém, e se modifica” (GOMES, 1994, p. 286).

Por outro lado, a cultura organizacional entendida como uma variável é encarada como um subsistema interno da organização, que juntamente com as variáveis tecnológicas e financeiras procura facilitar a evolução da organização na sua globalidade, auxiliando nos processos de adaptação aos meios internos e externos da organização.

A cultura organizacional passa a ser considerada e aplicada ao mundo dos negócios com o surgimento da abordagem comportamental das organizações, em que estas se propõem a investigar as manifestações sociais do indivíduo e sua forma de se relacionar em um contexto organizacional. Para Morgan (2007), o conceito de cultura organizacional está relacionado aos hábitos e comportamento de um ou mais grupos de indivíduos que compõem a instituição, onde esses indivíduos são considerados parte essencial da instituição e são influenciados e influenciarão todas as dimensões da organização. Para Schneider (1996), essas transformações têm levado gestores à mudanças dentro da organização e a desenvolverem um padrão de cultura que permita aos indivíduos terem uma postura favorável à participação ativa em todos os processos de mudanças.

Entende-se que as organizações de trabalho são

grupos sociais inseridos em um determinado contexto social e as pessoas sentem necessidades de explorar o seu universo social. A esse respeito, acrescentam Paz e Mendes (2008), o modelo denominado de estilos de funcionamento organizacional que tem por objetivo proporcionar uma compreensão da cultura organizacional a partir dos padrões comportamentais compartilhados pelos membros da organização.

Para Paz, Mendes e Gabriel (2001), o caráter é compartilhado nas organizações por meio de padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria dos membros da organização, e segundo os autores, que mesmo o indivíduo na fase adulta e que possua seus traços de caráter em equilíbrio, quando submetido a um contexto organizacional pelas relações simbólicas entre eles, apresentam padrões comportamentais de regressão à fase primária do desenvolvimento infantil.

Nessa perspectiva, torna-se relevante a compreensão da Cultura Organizacional, uma vez que se torna indispensável para qualquer organização, a harmonia entre o indivíduo e a instituição, visto que essa relação poderá interferir positivamente no bom funcionamento da organização. A escola surge como um espaço organizacional onde se faz necessário introduzir essa postura que antes só era pensado para as instituições adversas, já que o espaço escolar não era visto como instituição.

A escola está diante de uma questão decisiva de mudanças, regulamentação e políticas educacionais que se alteram rapidamente, tornando-se refém da falta de um planejamento adequado. Atualmente, a gama de diferentes tipos de instituições é considerável, bem como as formas de ensino, que variam em duração, formação, e tecnologias. Nesse contexto, podem ser consideradas ameaças e, ao mesmo tempo, oportunidades potencializadas na tentativa de mudar o cenário educacional.

Assim, diante da possibilidade de proporcionar uma melhor leitura e compreensão da cultura organizacional nas escolas municipais de ensino, cabe questionar: como se caracteriza a Cultura Organizacional para os gestores de instituições municipais de ensino, na perspectiva dos Estilos de Funcionamento Organizacional?

Buscou-se, desse modo, caracterizar a cultura organizacional de instituições municipais de ensino, na perspectiva dos estilos de funcionamento organizacional. Para tanto, o estudo foi dividido em três etapas: verificar o comportamento dos atributos ligados

a cada um dos estilos de funcionamento organizacional; identificar os estilos predominantes do gestor das escolas municipais; e verificar a associação entre os estilos “individualista”, “burocrático”, “afiliativo”, “empreendedor” e “cívico”.

Cabe ressaltar que os estudos dessa natureza tornam-se importantes, não somente pelo suporte teórico, mas também por proporcionar a identificação da realidade vivenciada dentro de uma instituição de ensino, especificamente a análise dos estilos de funcionamento organizacional dos gestores, além de servir como aporte teórico para outros estudos sobre a cultura organizacional identificada a partir dos estilos organizacionais no nível acadêmico.

Desse modo, a pesquisa em questão se justifica não apenas por considerar que a instituição de ensino, seja o gestor, professores ou outro profissional integrante da escola, percebam os anseios dos clientes em relação ao serviço prestado, mas também por fazer uma análise dos estilos de funcionamento organizacional e sua contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos alunos, focando nas necessidades desses clientes exigentes e ativos.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura, entendida como um conjunto de valores e crenças, não é estática, está propensa a mudar no decorrer do tempo, devido às mudanças que ocorrem naturalmente na sociedade. Tratando-se especificamente da cultura organizacional, e da importância que a mesma exerce na organização e solidificação de um grupo social, torna-se um desejo inerente do homem entendê-la em toda a sua complexidade. Movimentos surgem para possibilitar a compreensão da cultura organizacional em uma perspectiva dialética, em que o seu entendimento abrange fatores diversos que estão relacionados ao micro e macro, liberdade e dominação. É neste cenário de transformações globais e mudanças do comportamento da sociedade, que a cultura organizacional vem ganhando espaços nas escolas.

Para Alves (2010, p. 26), a cultura da organização pode ser entendida como

um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis, que é difundido pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, além de processos de endoculturação.

Nesse sentido, pode-se entender que a cultura, enquanto elemento presente em todo e qualquer grupo, irá incidir diretamente sobre os procedimentos no ambiente organizacional, devendo o líder, seja ele gestor escolar ou não, estar atento a essa realidade.

Cabe lembrar que deve ser função do líder levar em conta as questões culturais latentes na organização em que atua, não se tornando um mero observador dessa realidade ou ainda como comando pelo conjunto de valores culturais que circulam a sua realidade de trabalho, mas devendo criar e recriar uma cultura organizacional que esteja em sintonia com os objetivos que a mantém viva.

A cultura da organização, nas palavras de Aves (2010), modifica-se em meio a um processo contínuo de observações, necessidades e aprendizagens, atribuindo novos modos de ser. O sucesso da organização é apenas uma condição transitória, e não um resultado final e definitivo. A manutenção do sucesso que na instituição escolar (ou ainda em outra instância administrativa) está relacionada com o trabalho do líder, com a sua capacidade de gerir pessoas, delegar funções, respeitar o ambiente cultural, mas também interferir nesse último, quando necessário. O foco deverá ser o elenco de objetivos preteridos pelo grupo – que deverá construí-los de forma coletiva – sintonizados com o desenvolvimento de boas relações interpessoais.

A cultura de uma organização institucional não se encontra cristalizada, no sentido de não sofrer alterações contínuas ou intercaladas ao longo do seu processo de existência. Pelo contrário, ela encontra-se em constante processo de efervescência e mudanças, sejam elas da ordem de produção, de dinâmica de trabalho de gerenciamento de pessoas, de perspectiva de mercado, entre tantas outras possibilidades as quais vão estar em sintonia com as necessidades reais de cada empresa.

Nesse processo de mudanças permanentes, alguns elementos das culturas organizacionais do passado se arrastam ao longo do tempo e conseguem sobreviver em face de uma nova realidade, resistindo ao tempo. Trata-se da possibilidade de elementos da cultura passada coexistir com a nova cultura implantada, criando-se subculturas – refere-se do processo de raiz:

As metáforas de raiz concentram significados de natureza cognitiva e emocional, podendo também representar condições materiais, e simbolizam crenças ou características da organização que são valorizadas por seus membros em diversos cargos e posições. As metáforas de raiz podem sobreviver por mui-

to tempo, uma vez que são protegidas pelos membros da organização em situações ameaçadoras (RODRIGUES et al., 2010, p. 59).

Admitindo-se que as organizações estão longe de se configurar em termos de valores compartilhados em sua totalidade, mas apresentando-se geralmente como um combinado de interesses diversificados, os quais disputam recursos de natureza diversa entre si, pode-se imaginar que nem sempre é tarefa fácil conseguir que se vá além dos interesses de grupos e de questões específicas. Nesse recorte, a metáfora de raiz pode gerar situações conflituosas, podendo conferir legitimidade às lutas políticas. Ela pode ainda contribuir para a criação de uma barreira às mudanças.

Para Rodrigues et al. (2010), uma cultura organizacional apresenta simultaneamente elementos distintos entre si, a saber: elementos de integração, de diferenciação e de fragmentação. O primeiro deles ocorre com a identificação das relações de reciprocidade entre os diferentes atores sociais da empresa. São exemplos disso percepções de segurança no emprego que são regulamentadas por normas de reciprocidade. Quanto à diferenciação e à fragmentação, ela pode ocorrer “[...] quando os gerentes são vistos como desafiadores do terreno moral sobre o qual se fundamenta um ideal unificador” (RODRIGUES et al, 2010, p. 84).

A organização é, portanto, viva e encontra-se em constante movimento de adaptação. O papel do gestor, nesse contexto, é o de gerenciar as crises, de fazer florescer o ambiente de cordialidade e o de tomar decisões, quando preciso. Não basta apenas o foco cognitivo. É necessária a humanização e a sensibilidade para as questões intergrupais e coletivas.

Nesse contexto, o reconhecimento da importância dos estilos de funcionamento organizacional para a instituição se dá por este proporcionar uma compreensão da cultura organizacional, a partir dos padrões de comportamentos dos sujeitos da organização que se constroem com as relações simbólicas estabelecidas dentro das instituições.

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO ESCOLAR

Entende-se por cultura da organização escolar, as manifestações de valores, crenças e padrões de comportamento próprios de comportamento do coletivo da instituição. A esse respeito, acrescenta Nóvoa (1995), a cultura é unificadora e diferenciadora ao mesmo

tempo das práticas da organização. Dinâmica, simultaneamente ela converge internamente as subculturas dos integrantes da instituição e distingue a instituição das demais. O autor enfatiza (1995, p. 32): “falar de cultura organizacional é falar dos projetos de escola”. E para que aconteça, é necessário transformar hábitos, definir os objetivos e resultados que deverão ser alcançados e as formas de garanti-los.

A cultura da escola define o que ela é. Segundo Rosa (2004), a cultura escolar é desenvolvida ao longo do tempo, raramente antes de decorridos dez anos de funcionamento da instituição, que é o tempo necessário para que os padrões de comportamento sejam internalizados pelas pessoas que compõem a escola. O autor ainda acrescenta que é o diretor quem define a cultura escolar.

Pensar a gestão escolar é antes de tudo pensar a realidade da escola, a qual se encontra multifacetada por diferentes recortes de realidades individuais, profissionais, de aprendizagens, de interesses, entre outros. Uma primeira questão que se levanta é quanto às políticas educacionais e as diretrizes organizacionais curriculares, as quais carregadas de uma intencionalidade, ideias, valores, atitudes e práticas, influenciam os ambientes escolares e seus profissionais na configuração da formação dos educandos.

É bem verdade que existe outra questão que se levanta nesse contexto. Ela diz respeito aos profissionais em educação que de forma consciente ou não podem aderir ou resistir a tais políticas e diretrizes do sistema escolar, ou ainda dialogar com as mesmas, reformulando-as em função de outro tipo de crença na formação dos alunos.

Cabe ressaltar que existem outras instâncias, como o desenvolvimento profissional dos professores e demais equipes que compõem a escola, as avaliações em diversas instâncias, entre outros. Todo esse contexto dota a escola de características de uma empresa. Portanto, a cultura organizacional como instância latente na própria escola deve ser percebida pela gestão escolar a fim de que problemas e dificuldades possam ser superados com maior facilidade, assim como se torne mais facilitados o trabalho em equipe e a obtenção dos resultados desejados.

Para tanto, existe um modelo de gestão a ser construído, que poderá ser compartilhado, centralizado ou arrumado na forma que melhor venha a atender as necessidades educativas de cada contexto local. Faz-se necessário também destacar a questão do desenvolvimento organizacional dentro desse contexto.

Componentes substanciais das teorias de gestão,

os conceitos condicionam a maneira de pensar e agir dos dirigentes e administradores em geral e, muitas vezes, desenvolve um ciclo de vida indeterminado e resistente diante das mudanças. Para (SCHMIDT, 2005), essa estranha dinâmica da escola, não apenas permite como implica que sejam identificados os traços e a realidade instituída bem como os movimentos instituintes que se têm operado em seu interior, em que visa não apenas entender a sua lógica, mas caracterizá-la.

A teoria administrativa reconhece que a maneira como as pessoas agem e se comportam em relação às outras depende de suas personalidades, mas depende também do sistema técnico do qual fazem parte (LUCK, 2010, p. 38). A tendência recente concebe uma visão contingencial da organização, propondo uma estrutura flexível e adaptável ao ambiente.

### 3 ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL

Desde a antiguidade, o homem sentiu desejo de explorar o universo. Essa curiosidade nata do ser humano de compreender o seu mundo com o passar dos tempos só fez aumentar cada vez mais especificamente entre os pesquisadores das ciências humanas. Conforme Paz e Mendes (2008, p. 105), as organizações, por serem grupos sociais, inseridos em determinado contexto social, tornam-se um foco de estudo relevante e imprescindível para os estudiosos da área. Dentro desse contexto, surge a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), para avaliar certas formas de sentir, pensar e agir dos administradores dentro da organização.

Para Paz, Mendes e Gabriel (2001), a organização é um objeto de investimento pulsional e, assim, tem por objetivo satisfazer às necessidades individuais. Para esses autores, o espaço de trabalho é palco para as manifestações de comportamento associados às fases de desenvolvimento da sexualidade infantil, que aponta a estimulação ou repressão que o indivíduo sofreu na infância. Dentro desse quadro de estimulação ou repressão, o indivíduo apresenta um tipo de caráter associado a cada fase desenvolvida na infância, que se classificam como fase oral, fase anal e fase fálica.

Os estilos apresentados por Paz e Mendes (2008) foram caracterizados com base na teoria do desenvolvimento psicosssexual do psicanalista Freud. A seguir, são apresentadas características dos estilos propostos pelos referidos autores que são identificados como:

individualista, burocrático, afiliativo, empreendedor e cívico. Os autores ainda argumentam que a partir desses estilos de funcionamento organizacional, pode-se ter uma compreensão da cultura organizacional, tendo como parâmetro os padrões comportamentais compartilhados.

O primeiro estilo, que é o individualista, se associa à fase freudiana conhecida como fálica. O sujeito com este tipo de estilo se mostra totalmente voltado para si, com um comportamento individualista, o que por consequência o leva a desconsiderar as relações grupais. Em uma organização onde o estilo predominantemente individualista se destaca, as atividades de trabalho são realizadas em um nível mais pessoal, dessa forma, acontece uma fusão entre indivíduo e organização em que os membros componentes dessa cultura estabelecem relações socioprofissionais focadas no próprio ego (PAZ; MENDES, 2008).

As pessoas com essas características raramente conseguem estabelecer os limites da realidade e considerar o outro. Apresentam dificuldades de separar a organização de sua vida social e familiar demonstrando uma dependência da organização. Na busca do bem estar em que está relacionado o poder e grandeza, há uma forte tendência à competição, conflitos e centralização na satisfação dos superiores, em nível pessoal e não profissional (PAZ; MENDES, 2008).

As formas de pensar, sentir e agir das pessoas de uma organização de estilo de funcionamento burocrático são pautadas no controle de regras e normatizações que norteiam um envolvimento parcial com a organização. São culturas onde há uma busca pela segurança e certa resistência às mudanças. As pessoas com esse estilo possuem uma maior identificação com um setor específico de trabalho, e não com a organização como um todo (PAZ; MENDES, 2008).

No estilo de funcionamento burocrático, não há predomínio de um envolvimento emocional dos indivíduos, transparecendo fragilidade nos laços efetivos. A impessoalidade das normas, contudo, resulta na transformação de um padrão descritivo de relações e critérios em padrão prescritivo, em detrimento da informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano na organização (SARAIVA, 2002). A segurança e conforto desejados pelas componentes são garantidos pela estrutura organizacional voltada a fatores de controles e rotinas.

O estilo de funcionamento afiliativo conta com elevada valorização da organização. Esse padrão cultural gera nos sujeitos comportamentos de lealdade

e dependência, vindo a causar nos empregados uma imagem de organização perfeita. Retrata um grupo de pessoas que reflete orgulho, confiança e autoestima organizacional, chegando a divinizar a imagem da organização (PAZ; MENDES, 2008).

Esse grupo de pessoas apresenta comportamentos de lealdade, corporativismo e dependência, atribuindo a fatores externos a culpa por eventuais imperfeições, gerando uma dificuldade interna de admitir e, conseqüentemente, superar conflitos e obstáculos. Apresenta, ainda, um jeito de sentir, pensar e agir que retrata a organização como um grupo perfeito refletindo orgulho, confiança e autoestima organizacional (RODRIGUES et al., 2010).

O penúltimo estilo de funcionamento denomina-se empreendedor, cujo comportamento é voltado para os empreendimentos, como também para aspectos que permeiam o constructo, tais como a busca incessante por novos desafios, sucesso, realização profissional. Os indivíduos dotados desse tipo de estilo buscam, dentro das empresas, serem reconhecidos e veem as suas próprias frustrações como impulsos para atingirem novos desafios. Esse estilo organizacional revela modos de pensar, de sentir e agir voltado para os empreendimentos, sem descanso dos membros que estão sempre buscando novos desafios e o apogeu.

O estilo cívico se apresenta no final da fase fálica do desenvolvimento psicosssexual da teoria psicanalítica de Freud. O indivíduo com comportamento cívico se mostra obediente às regras das instituições organizacionais, mas eles não pensam em uma empresa perfeita, pelo contrário, até admitem as contestações trazidas pelos grupos. O sujeito que tem o perfil cívico dá total importância aos valores ligados à cidadania e sempre toma decisões para o bem comum.

A pessoa com comportamento cívico estabelece um padrão de confiança entre as pessoas que fazem parte das instituições organizacionais. Retrata um jeito de pensar, sentir e agir voltado para as relações de reciprocidade, estando associado ao final da fase fálica dos seus membros, a superação do Édipo e às escolhas do objeto são alvos pulsionais socialmente aceitos.

Após a consideração de cada um dos cinco estilos de funcionamento organizacional, é importante mencionar que para que um deles esteja presente em uma organização não há, necessariamente, uma hegemonia completa em relação aos outros quatro estilos. É uma mescla de comportamentos compartilhados que podem refletir mais de um dos estilos de funcionamento citados acima.

Segundo Paz e Mendes (2008), quando mais de um estilo de funcionamento é encontrado na cultura de uma empresa, é sinal de que existem resistências e não submissões às formas de dominação e controle organizacionais vigente.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se configura como estudo quantitativo, e de caráter descritivo, por buscar compreender e descrever os dados relativos aos estilos de funcionamentos dos diretores das instituições públicas pesquisadas (GIL, 2010; VERGARA, 2006).

Para este estudo, a população compreende as instituições de ensino público, na figura do seu diretor. Dessa forma, o universo deste estudo foi composto por 66 gestores das 66 instituições municipais de ensino. As escolas foram identificadas tomando-se por base o banco de dados da Secretaria Municipal de Educação divulgada por meio do seu site no período de 05.06.2013 a 02.07.2013.

A cultura organizacional foi investigada com base no modelo teórico desenvolvido por Paz e Mendes (2008) que propõe o estudo da cultura organizacional a partir dos estilos de organizações. O instrumento de pesquisa que foi utilizado neste trabalho foi de dois questionários, divididos em duas partes: dados sociodemográficos, e a escala de estilos de funcionamento organizacional.

O primeiro questionário identifica as variáveis sociodemográficas relacionadas à: Gênero, Idade, Escolaridade e Tempo no cargo. O segundo questionário faz uso do instrumento de pesquisa utilizado por Paz e Mendes (2008). Este questionário está organizado em um bloco, que trata da Escala de estilos de funcionamento organizacional, constituído de 30 (trinta) perguntas que caracterizam a forma de funcionamento de várias organizações.

Os dados foram analisados, observando-se as variáveis propostas no questionário 1, e a escala de estilos de funcionamento organizacional que utiliza uma escala de 0 a 5 pontos para avaliação da cultura organizacional das escolas municipais. Após a coleta, os dados foram transcritos em fichas padronizadas e digitadas em computador, onde foi criada uma pasta para a catalogação dessas informações por zonas, especificando cada escola que será transportada para o gerenciamento do banco de dados e análise estatístico.

O banco de dados foi construído em formato EXCEL, versão 2010, para a realização das tabelas

descritivas, e aplicação de testes estatísticos (Anova - Análise de Variância) foi utilizado o *software Statistica* SPSS, versão livre temporária, e para construção dos gráficos utilizou-se o EXCEL e o *software* livre R, versão 3.0.0.

A confiabilidade dos dados foi analisada por meio do teste *alpha de crobach*. Enquanto que para identificar qual foi o estilo predominante entre os gestores das escolas municipais de Natal, foi aplicada a análise de variância (ANOVA), que é um teste paramétrico usado para verificar se existe uma diferença significativa entre as médias, ou seja, comparação de média. Havendo diferença estatisticamente significativa entre os fatores, torna-se necessária aplicação do teste de *Tukey*, com o objetivo de averiguar em quais desses

fatores estão ocorrendo essa diferença significativa. Por último, para analisar a associação entre os quatro estilos de funcionamento organizacional estudados, foram aplicados o teste paramétrico de Pearson.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A cultura organizacional foi investigada com base no modelo desenvolvido por Paz e Mendes (2009) que propõe o estudo da Cultura Organizacional a partir dos estilos de funcionamento organizacional. Os sujeitos participantes do presente estudo foram diretores de escolas públicas de ambos os gêneros.

**Tabela 1:** Percepção dos estilos de funcionamento organizacional dos diretores das instituições pesquisadas

ESTILOS	PERCENTUAIS
Estilo Empreendedor	74,07%
Afiliativo	66,66%
Estilo Burocrático	40,74%
Estilo Individualista	25,93%

*Fonte:* Dados da Pesquisa, 2014.

A consolidação das respostas dos 27 diretores aos 30 itens que compõem o questionário das escalas de estilo de funcionamento organizacional indica que foram contemplados os quatro estilos (Tabela 1), sendo que foi identificada uma ordem de maior predominância existe entre o estilo “empreendedor”. As organizações com estilo “empreendedor” estimulam o trabalho interativo de membros e a promoção de um maior bem estar das pessoas.

O segundo estilo de maior predominância foi o estilo “afiliativo”, conforme Paz e Mendes (2008), caracteriza uma cultura organizacional que oferece segurança, vantagens, assistência, que favorece a percepção de grandiosidade da organização.

O estilo de funcionamento “burocrático” apresentou o terceiro estilo de maior predominância, para Paz e Mendes (2008), caracteriza as culturas organizacionais cujas formas de pensar, sentir e agir baseia-se no controle de normas. Tem seus comportamentos caracterizados pelo envolvimento parcial com a orga-

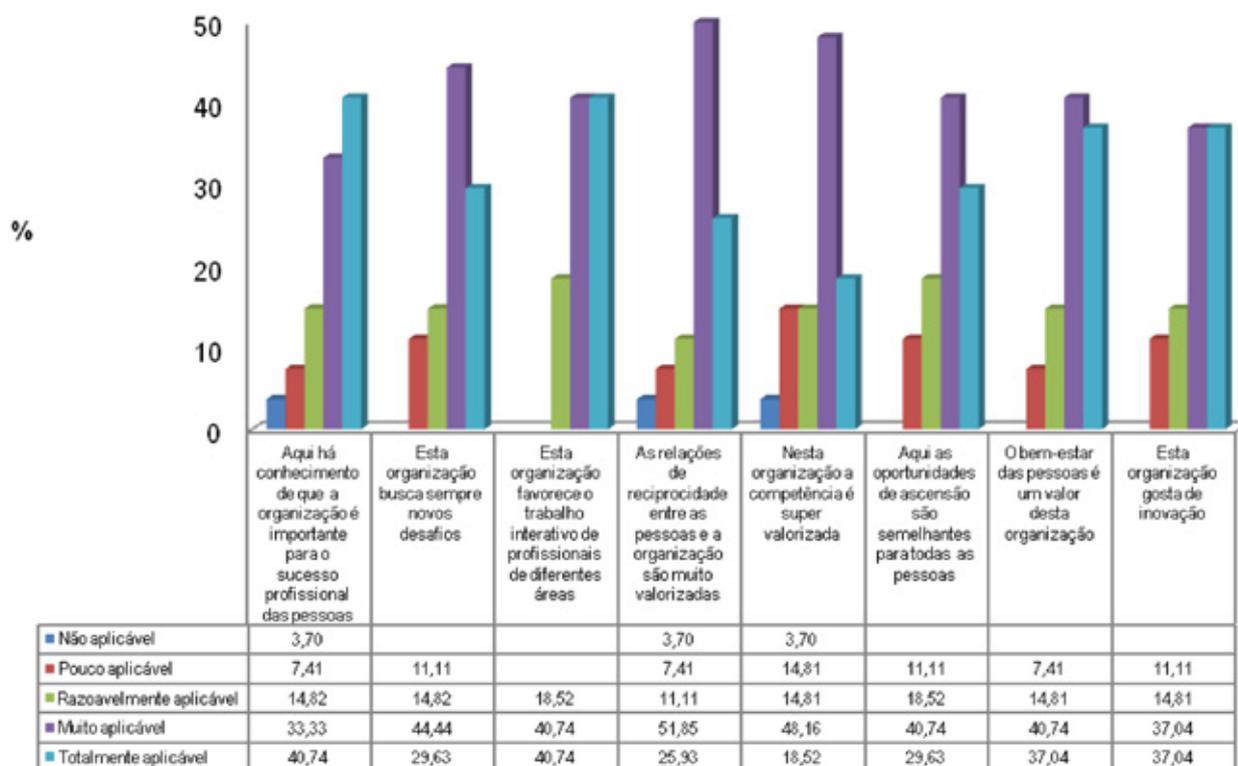
nização. O estilo de funcionamento de menor predominância foi o estilo “individualista”, Paz e Mendes (2008) caracterizam uma cultura organizacional que atende às necessidades de admiração e de centralidade dos seus membros na dinâmica organizacional.

### 5.1 COMPORTAMENTO DOS ATRIBUTOS E RESPECTIVOS ESTILOS

De acordo com as respostas obtidas através da escala de estilos de funcionamento organizacional, têm-se os resultados expressos nos gráficos relacionados aos quatro estilos: empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático.

Conforme se pode observar no Gráfico 1, o primeiro estilo que foi analisado foi o estilo de funcionamento “empreendedor”, que apresenta padrões de cultura organizacional relacionados à inovação como também busca novos desafios dentro da organização.

**Gráfico 1:** Porcentagem da escala dos itens relacionados ao estilo de funcionamento empreendedor



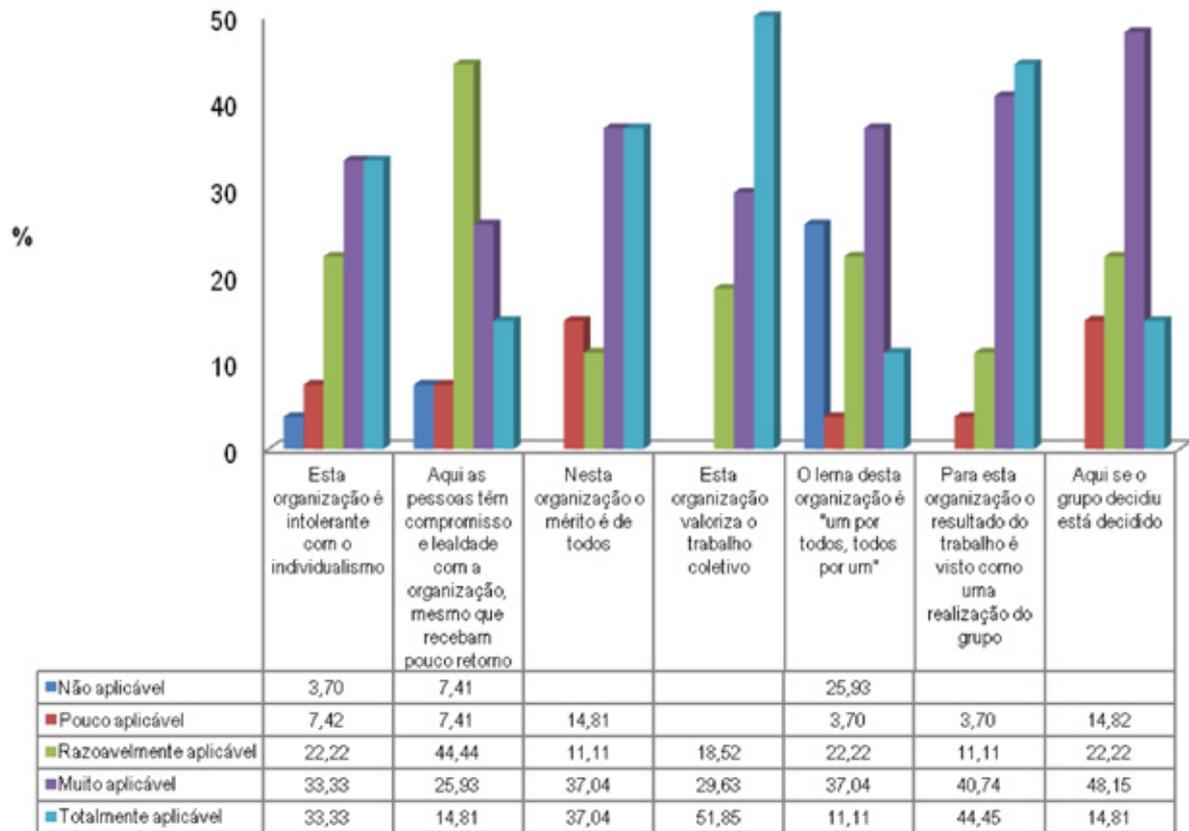
*Fonte:* Dados da pesquisa, 2014.

Observando-se as respostas dos pesquisados, os itens relacionados ao estilo de funcionamento **empreendedor** apresentaram um percentual elevado na escala “muito aplicável” e “totalmente Aplicável”. Dessa forma, pode-se afirmar que esse estilo está relacionado a uma cultura que funciona como uma arena para nobres e heróis, que envolve derrotas e vitórias, sucesso e fracasso e, por isso, al-

guns sempre serão capazes de salvar a organização quando está em perigo. Em seguida será analisado o estilo “afiliativo”.

Observam-se, por meio do Gráfico 2, os dados percentuais relativos ao estilo **afiliativo**, no qual se vê a organização como um grupo perfeito que reflete sentimentos de confiança, orgulho e auto-estima.

**Gráfico 2:** Porcentagem da escala dos itens relacionados ao estilo de funcionamento Afiliativo



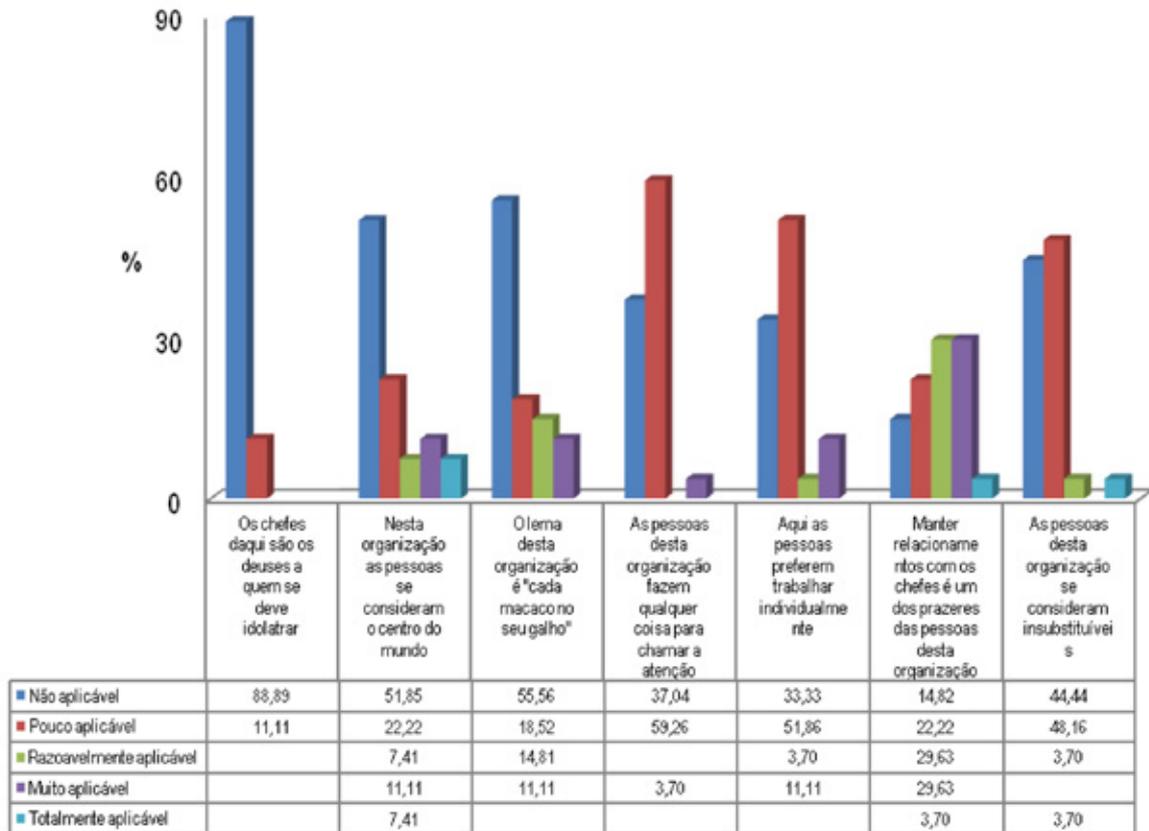
*Fonte: Dados da pesquisa, 2014.*

Através das respostas dos pesquisados, podem-se analisar os valores percentuais das questões propostas na escala de funcionamento. Os itens relacionados ao estilo de funcionamento “afiliativo” apresentaram um percentual elevado na escala “muito aplicável” e “totalmente aplicável”, exceto nos quesitos: “o lema desta organização é um por todos, todos por um” e “aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno”.

Assim, conclui-se que as culturas com esse estilo apresentaram um jeito de sentir, pensar e agir que retrata a organização como um grupo perfeito, refletindo orgulho, confiança e autoestima organizacional.

O estilo de funcionamento individualista apresenta os padrões de comportamento mais infantil da fase de desenvolvimento. Nesse estilo, os indivíduos estabelecem uma fusão com a organização, conforme o Gráfico 3, a seguir.

**Gráfico 3:** Porcentagem da escala dos itens relacionados ao estilo de funcionamento individualista



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

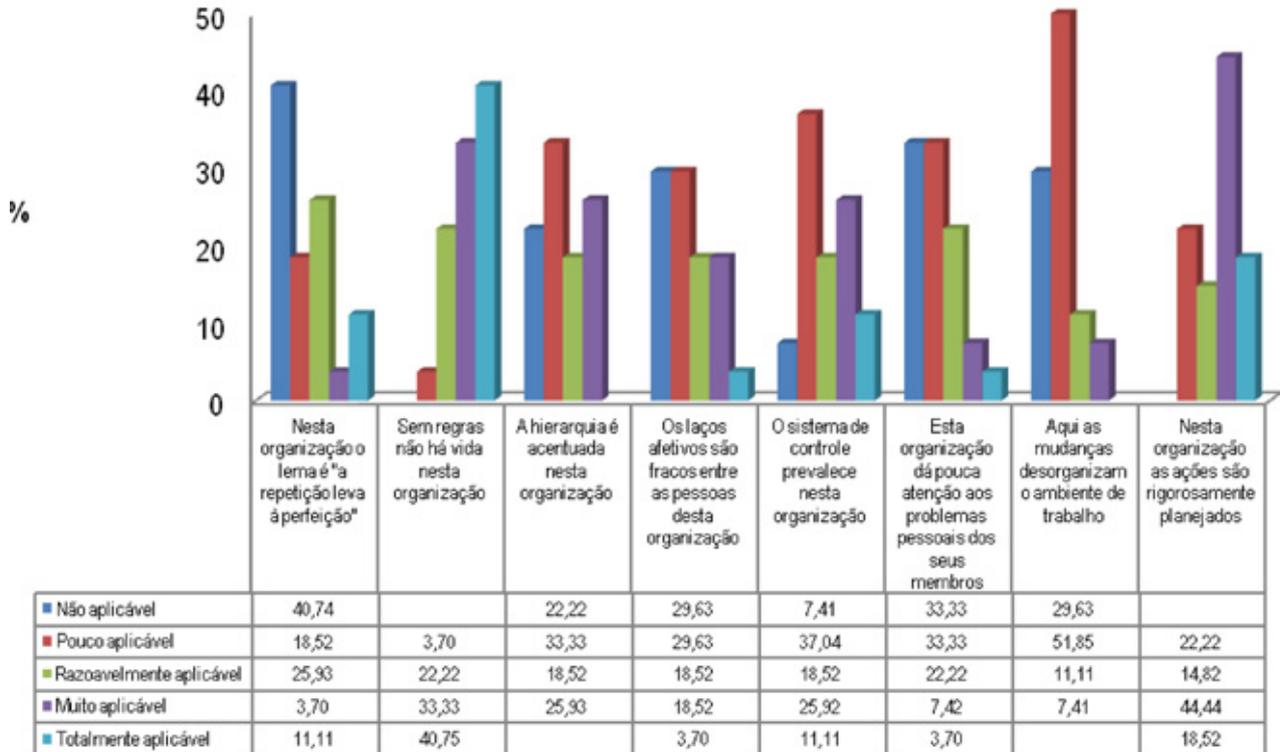
Com base nos resultados, afirma-se que: “os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar”, apenas as escalas “não aplicável” (88,89%) e “pouco aplicável” (11,11%) foram citadas. Esses dados indicam que a gestão não se entende como autoritária, mas fazendo uma gestão com características de compartilhamento de ideias admitindo um pensamento democrático de participação nas decisões a serem tomadas. Os itens relacionados ao estilo de funcionamento “individualista” apresentaram um percentual elevado na escala “não aplicável” e “pouco aplicável”, exceto no quesito “manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização”.

Para as instituições que têm líderes com esse perfil, concluiu-se que esses diretores desenvolvem vínculos com a instituição desenvolvidos como se fossem filiais. As suas relações no ambiente e trabalho são desenvolvidas focando o seu próprio ego.

Por último, o estilo de funcionamento burocrático que se caracteriza por apresentar padrões culturais que valorizam o controle das normas e regras. Os indivíduos com esse estilo são mais emergentes em organizações hierarquizadas e impessoais, que exigem assiduidade, agendas e checagem de irregularidades.

Os dados percentuais da escala do estilo “burocrático” serão apresentados a partir do Gráfico 4.

**Gráfico 4:** Porcentagem da escala dos itens relacionados ao estilo de funcionamento burocrático



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Na afirmação “nesta organização o lema é ‘a repetição leva à perfeição’”, 40,74% e 18,52% afirmaram que é “não aplicável” e “pouco aplicável”, respectivamente. “Razoavelmente aplicável”, “muito aplicável” e “totalmente aplicável” obtiveram os seguintes percentuais: 25,93%, 3,70% e 11,11%.

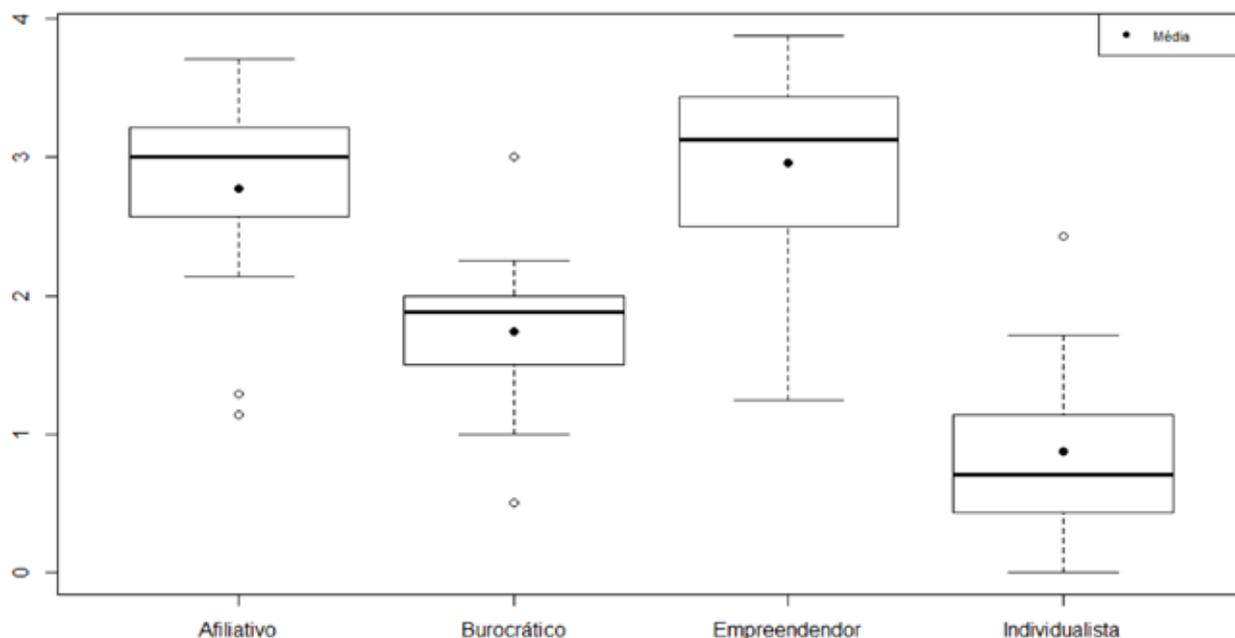
Os itens “nesta organização o lema é ‘a repetição leva à perfeição’”, “a hierarquia é acentuada nesta organização”, “os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização”, “esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros” e “aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho”, apresentaram maior percentual na escala “não aplicável” e “pouco aplicável”. Enquanto nos demais itens o resultado foi o oposto.

Conforme resultados apresentados no Gráfico 4, concluiu-se que as pessoas com esse perfil são identificadas com comportamentos de lealdade para com a organização e a busca por segurança no trabalho, mas, a relação entre os colegas de trabalho é, na maioria das vezes, pouco afetiva, sendo fracos os laços estabelecidos.

## 5.2 ESTILOS PREDOMINANTES

Em face dos resultados já apresentados, passa-se a observar particularidades na materialização dos tipos de gestão detectados na pesquisa. Para tanto, a ênfase recai nos estilos com maior veemência, como mostram os Gráficos 5 e 6.

**Gráfico 5:** Box Plot das Escalas de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Através do Gráfico 5, observa-se, inicialmente, que os estilos “empreendedor” e “afiliativo” apresentaram melhores desempenhos, enquanto que o estilo “individualista” e “burocrático” foram as características que apresentaram as menores escalas. Entretanto, para evidências estatísticas de quais desses estilos os gestores apresentaram o melhor e pior

desempenho, foi aplicado o teste estatístico paramétrico ANOVA (Análise de Variância). Também, por meio do *box plot*, pode-se averiguar visualmente que existe uma homogeneidade na variabilidade das variáveis estudadas. Após a análise, conclui-se que os estilos, “empreendedor” e “afiliativo” predominam em relação aos estilos “afiliativo” e “burocrático”.

**Tabela 6** - Análise de variância (ANOVA) das Escalas de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)

GL	SQ	QM	F <sub>Obs</sub> Valor – p
Estilo	376.227	25.4089	69.150.000
Resíduos	104	38.214	0.3674

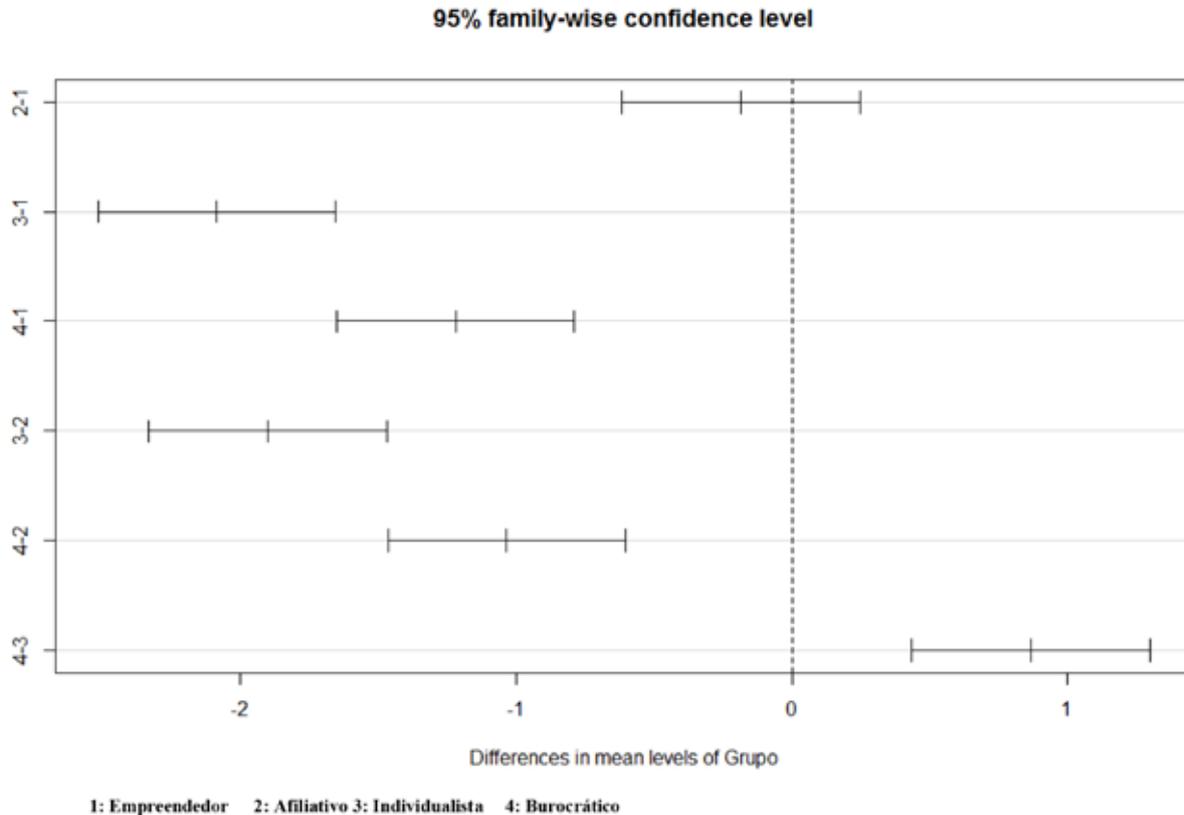
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Aplicando-se ANOVA e considerando-se um nível de significância de 5%, têm-se evidências que existe diferença estatisticamente significativa para pelos menos duas dos quatros estilos analisados de funcionamento organizacional.

Utilizando-se o teste de *Tukey* (Gráfico 6), para um nível de significância de 5%, com objetivo de identificar em quais desses estilos ocorre a diferença

estatística, pode-se verificar que todos os estilos se diferenciam um do outro, exceto no caso do estilo “empreendedor” e “afiliativo”. Assim, pode-se afirmar que as escolas públicas pesquisadas possuem estilo de funcionamento “empreendedor” e “afiliativo”. Enquanto que o estilo “individualista” é o tipo de característica menos aplicada utilizada dentro do âmbito organizacional em estudo.

**Gráfico 6:** Teste de Tukey das Escalas de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)



*Fonte: Dados da pesquisa, 2014.*

A partir do teste de Tukey, observou-se que o estilo “empreendedor” foi o que mais se destacou, seguido do estilo “afiliativo”. Diante desse resultado, pode-se afirmar que os diretores dessas escolas municipais pesquisadas são pessoas que se encontram voltadas para a competitividade do mercado, para o desafio e para as mudanças. São pessoas que agem pelos interesses da organização, como popularmente se fala, “elas vestem a camisa da organização”.

### 5.3 ASSOCIAÇÃO ENTRE OS ESTILOS

A Tabela 7 apresenta os resultados voltados para as questões de interpelação entre um estilo gestor e outro. Ainda que se tratem os estilos de forma isolada pela predominância de suas características mais fortes, eles não se desenvolvem de forma isolada, mas mesclam as características de um estilo e outro.

**Tabela 7 -** Correlação entre as Escalas de Estilos de Funcionamentos Organizacional (EEFO)

CORRELAÇÃO	EMPREENDEADOR	AFILIATIVO	INDIVIDUALISTA	BUROCRÁTICO
<b>Empreendedor</b>	<b>1,00</b>	0,79**	-0,30	0,32
<b>Afiliativo</b>		<b>1,00</b>	-0,35	0,18
<b>Individualista</b>			<b>1,00</b>	0,34
<b>Burocrático</b>				<b>1,00</b>

\*\*Valor-p<0,01

*Fonte: Elaborado pelos autores (2013)*

A partir da Tabela 7, a correlação entre as escalas de estilos segue para um nível de significância de 5%, temos evidências que existe relação entre o estilo “empreendedor” e “afiliativo”, em que à medida que aumenta o comportamento empreendedor na escola, a comportamento afiliativo também tende a aumentar, na qual essa associação foi denominada como uma correlação forte (0,79).

A observação desses dados torna-se relevante para que se possam compreender as características dominantes do perfil gestor das instituições municipais em estudo. Os dados apresentados e observados na pesquisa são capazes de se fazer perceber o perfil gestor de algumas escolas públicas, a partir de um considerável conjunto de informações que atestam a validade das considerações aqui apresentadas.

De forma conclusiva, pode-se afirmar que o estilo “empreendedor” em relação ao estilo “afiliativo” resultou em alta associação. Isso porque foi o percentual (0,79), enquanto que os estilos “individualista” e “burocrático” apresentaram baixa associação, sendo que o estilo “burocrático” foi o de maior percentual de baixa associação (0,18). Assim, concluiu-se que quanto mais perto de 0, menor a associação, e quanto mais perto do 1, maior a associação (-1 e +1). Os dois modelos que obtiveram maior associação permitiram identificar as relações existentes entre os estilos dos diretores e a cultura organizacional nessas instituições pesquisadas, estabelecendo-se relações de influência entre as variáveis.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo se desenvolveu no sentido de verificar a caracterização da cultura organizacional na perspectiva dos estilos de funcionamento organizacional dos gestores de escolas públicas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo no universo dessas instituições, posto que tal setor é o cerne da formação do conhecimento humano em virtude da família que antes assumia grande responsabilidade na formação do filho, deixa a função de cuida-

dora para assumir a condição de provedora, assim, a responsabilidade da escola aumentou.

Quanto aos estilos predominantes do gestor das escolas públicas pesquisadas, que contempla o segundo objetivo específico deste trabalho, a análise apontou que foi alcançado plenamente. Assim, pôde-se concluir que o estilo “empreendedor” foi o que mais se destacou em relação aos demais estilos, sendo seguido pelo “afiliativo” e por últimos os estilos “burocrático” e “individualista”.

No que se refere ao fator, a associação entre os estilos de funcionamento que abrange os quatro pesquisados, as análises apontaram claramente que apesar de tratarmos os estilos de forma isolada pela predominância das suas características mais fortes, eles nunca se desenvolvem de forma isolada, pois as características estão mescladas de um estilo a outro.

Em relação aos instrumentos utilizados, foram de fácil entendimento e aplicação, podendo ser acrescentados a eles outros instrumentos que avaliam a personalidade, a personalidade, o clima do local de trabalho, instrumentos que investiguem a relação entre os diretores e os demais funcionários.

Não foi possível investigar um maior número de diretores de instituições de ensino público. Contudo, espera-se que esta pesquisa possa ampliar os conhecimentos sobre os estilos de funcionamento organizacional desses diretores, sobretudo seus modos de sentir, pensar e agir do diretor na instituição em que trabalha.

Por conseguinte, destacam-se as contribuições que o presente estudo pode proporcionar ao processo decisório das organizações estudadas, de maneira a despertar nos diretores uma atenção às suas características culturais e estratégias adotadas pelas instituições de ensino público, além da realização de estudos para comparar resultados com a realidade de outras instituições de ensino, sejam públicas ou privadas. Esta pesquisa deixa como recomendação para estudos futuros, a realização de pesquisas que identifiquem a influência dos estilos de funcionamento na administração dos diretores nas instituições de ensino, sejam públicas ou privadas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Sergio. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: EDUFPE, 2010.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- GOMES, A. D. Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. **Revista Psicologia**. ano IX, v. 3, pp. 274-294, 1994.
- LUCK, Heloísa; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. A escola participativa: O trabalho do gestor escolar. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2010.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NÓVOA, Antonio. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995. P. 14-43.
- PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra. Estilos de Funcionamento Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- \_\_\_\_\_; GABRIEL, Iannis. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Revista Psicologia**, v.1, n.1, p. 141-186, jan./jun. 2001.
- RODRIGUES, Cláudia M. C.; VIEIRA, Kelmara M.; RIBAS, Fabio Teodoro T.; ARRUDA, Giovana Sil de; CATARINA, Graciele Maria Frois Santa. Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 8, n.2, 2010.
- ROSA, Suely Pereira da Silva. **Fundamentos teóricos e metodológicos da inclusão**. Curitiba: IDESDE, 2004.
- SCHMIDT, L. M. A desconhecida dinâmica da escola. In: RIBAS, M. H. (Org.). **Formação de professores: escolas, práticas e saberes**. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2005.
- SCHNEIDER, William E. **Uma alternativa à reengenharia**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.