



UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

SORAIA CRISTINA DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES MUNICIPAIS DE ENSINO:
Um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional**

NATAL
2014

SORAIA CRISTINA DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES MUNICIPAIS DE ENSINO:
Um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Potiguar, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão Estratégica de Pessoas.

ORIENTADOR:
Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar

NATAL
2014

Silva, Soraia Cristina da.

Cultura organizacional em instituições municipais de ensino:
um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento
organizacional / Soraia Cristina da Silva. - Natal, 2014.
100f.

Orientador: Walid Abbas El-Aouar
Dissertação (Mestrado em Administração). - Universidade
Potiguar. Pró - Reitoria Acadêmica.
Referências: f. 98 - 100.

1. Administração - Dissertação. 2. Administração.
3. Educação. 4. Cultura Organizacional. I. Título.

SORAIA CRISTINA DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES MUNICIPAIS DE ENSINO:
Um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Potiguar, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão Estratégica de Pessoas.

Aprovada em: ____/____/____
Conceito: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar
Universidade Potiguar – UnP
Orientador

Profª Drª Hilderline Câmara de Oliveira
Universidade Potiguar – UnP
Examinadora interna

Profª Drª Maria Valeria Pereira de Araújo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Examinadora externa

A Deus, pela presença constante e fortalecedora em minha caminhada. Aos meus filhos, Fabrício Leonardo, Paulo Segundo e Leônidas Neto, razões da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado saúde e determinação na conclusão dessa árdua caminhada.

Aos meus filhos Fabrício Leonardo, Paulo Segundo e Leônidas Neto, sem vocês, nada seria possível nem se justificaria.

Ao Prof. Drº. Walid Abbas El-Aouar meu orientador, por ter, com sabedoria, me guiado no transcorrer desse estudo.

À equipe docente e aos colegas do curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração da UnP, pelas experiências compartilhadas, amizades construídas e pelo agradável e estimulante convívio.

À secretária de Pós Graduação em Administração, Glícia Xavier pelo apoio, durante todo o processo de construção deste trabalho.

Aos meus colegas do FLOCA Antônio Max, Rosembergue Mota, Vanuzia Nogueira e Ohara Pacheco, pela valiosa contribuição para consecução deste trabalho.

À minha família, pelo incentivo para continuar na busca dos meus sonhos.

E todos os amigos que me ajudaram no desenvolvimento deste trabalho com palavras e ações de incentivo.

“Liderar é estabelecer uma sociedade
entre o líder e sua gente”.

Ken Blanchard

RESUMO

A Cultura Organizacional tem despertado interesse de diversos segmentos e vem ultrapassando os limites das discussões acadêmicas e 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 das 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. 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 behavior also tends to expand, this association was denominated as a strong correlation.

Key-words: Organizational Behavior. Organizational Culture. Styles of Organizational Functioning. Municipal Education Institutions.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual dos Estilos de Funcionamento Organizacional dos Diretores das Instituições Pesquisadas	60
Tabela 2 – Porcentagem referente ao sexo dos diretores de Escolas	61
Tabela 3 – Porcentagem referente ao grau de escolaridade dos diretores de escolas públicas	62
Tabela 4 – Estatística descritiva da idade e o tempo de cargo do entrevistado..	62
Tabela 5 – Teste de Confiabilidade dos Dados – Cronbach's Alpha	63
Tabela 6 – análise de variância (ANOVA) das Escalas de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)	73
Tabela 7 – Correlação entre as Escalas de Estilos de Funcionamentos Organizacional (EEFO)	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Porcentagem da escala dos itens relacionados ao estilo de funcionamento empreendedor	64
Gráfico 2	– Porcentagem da escala dos itens relacionados ao estilo de funcionamento Afiliativo	66
Gráfico 3	– Porcentagem da escala dos itens relacionados ao estilo de funcionamento individualista	68
Gráfico 4	– Porcentagem da escala dos itens relacionados ao estilo de funcionamento burocrático	70
Gráfico 5	– <i>Box Plot</i> das Escalas de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)	72
Gráfico 6	– Teste de <i>Tukey</i> das Escalas de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	13
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Geral	16
1.3.2	Específicos	16
1.4	JUSTIFICATIVA	16
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL AO LONGO DA HISTÓRIA	24
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL E AS LIDERANÇAS DO ÂMBITO ESCOLAR	35
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO ESCOLAR	38
2.4.1	A Tendência centralizadora	41
2.4.2	A Tendência democrática ou de participação	43
2.5	ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL	46
2.5.1	Estilo de funcionamento individualista	48
2.5.2	Estilo de funcionamento burocrático	49
2.5.3	Estilo de funcionamento afiliativo	50
2.5.4	Estilo de funcionamento empreendedor	51
2.5.5	Estilo de funcionamento cívico	51
2.6	ESTUDOS SOBRE O TEMA	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	TIPO DE PESQUISA	54
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	55
3.3	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	56
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	58
3.4.1	Métodos estatísticos	58
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	60
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE	61
4.2	COMPORTAMENTO DOS ATRIBUTOS E RESPECTIVOS ESTILOS	64
4.3	ESTILOS PREDOMINANTES	72
4.4	ASSOCIAÇÃO ENTRE OS ESTILOS	74
5	CONCLUSÃO	76
	ANEXOS	78
	ANEXO A – Questionário 1: Levantamento das variáveis sócio-demográficas	79
	ANEXO B – Relação das instituições de ensino público	80
	ANEXO C – Tabelas referente ao sexo e ao grau de estudos dos Diretores ..	83
	ANEXO D – Tabela referente aos itens do fator estilos de funcionamento empreendedor.....	84
	ANEXO E – Tabela referente aos itens do fator estilos de funcionamento afiliativo.....	86
	ANEXO F – Tabela referente ao fator estilo de funcionamento individualista...	88
	ANEXO G – Tabela referente ao fator estilo de funcionamento burocrático.....	90
	ANEXO H – Estatística descritiva na média aritmética dos estilos de funcionamento Organizacional.....	92
	APÊNDICE A – Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional – EEFO	93
	REFERÊNCIAS	98

1 INTRODUÇÃO

A cultura, entendida como um conjunto de valores e crenças, não é estática, está propensa a mudar no decorrer do tempo, devido a 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 sua complexidade. Movimentos surgem para possibilitar a compreensão da cultura organizacional em uma perspectiva dialética, onde 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.

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 (FERNANDO; 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.

Nesse sentido, 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, uma vez que essa relação irá 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, 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, a escola torna-se refém da falta de um planejamento adequado, atualmente a gama de diferentes tipos de instituições é muito grande, bem como as formas de ensino, que variam em duração, formação, tecnologias. Nesse contexto, podendo ser consideradas grandes ameaças e, ao mesmo tempo, oportunidades potencializadas na tentativa de mudar o cenário educacional.

Diante dessas transformações estamos desfrutando de informações instantâneas, criando um mundo cada vez menor, levando-se em conta os conhecimentos. O desenvolvimento da sociedade, a complexidade e a multiplicação das tarefas a serem desenvolvidas mudaram a rotina das escolas, passando a existir a necessidade das funções administrativas, atreladas ao trabalho pedagógico.

A escola como um ambiente de construção do conhecimento e responsável pela formação do cidadão se vê diante dessa questão com o compromisso de procurar acompanhar essa realidade, transformando-a em um espaço competitivo como se espera de organização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A escola dentro desse cenário sente a necessidade de passar por processos de reestruturação e pela necessidade de adequarem-se a uma realidade em constante mudança. Diante de uma questão decisiva de alterações, a mesma, tanto pode ser considerada como grande ameaça, como geradora de oportunidades na tentativa de mudar o cenário educacional.

A evolução da sociedade, a complexidade e a multiplicação das atividades a serem executadas e as habilidades essenciais aos gestores fizeram com que o processo que, antes era específico e centrado em setores e pessoas com experiências em pedagogia, hoje, são vistos como processos interdependentes,

passando a existir a necessidade das funções administrativas, entrelaçadas ao trabalho pedagógico (MONTENEGRO, 2008).

O gestor se vê diante da necessidade de buscar outros horizontes além da organização interna da escola como forma de procurar entender a sua potencialidade no mercado e o seu papel na sociedade a qual a escola está inserida.

A escola começa a enxergar a necessidade de manter um gerenciamento com os seus alunos e buscar formas de agregar valores, deixar de lado o seu papel de apenas educar e atrelar estratégias empresariais, trabalhando de forma integrada dando sustentação à empresa/escola buscando espaço para solidificar a sua permanência no mercado competitivo e disputado (MONTENEGRO, 2008).

As escolas de um modo geral, sejam públicas ou privadas, além de transmitirem conhecimento também precisam buscar o comprometimento organizacional e gerir a complexa organização administrativa dos seus setores, com a finalidade de direcionar suas ações de forma harmônica em vista do seu objetivo, que é educar e formar cidadãos para o mundo. Sendo assim, surge a necessidade das instituições educacionais melhorarem a qualidade dos serviços prestados, atendendo às necessidades e expectativas de seus clientes e, assim, se diferenciar no mercado e conquistar padrões de qualidade.

1.2 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A cultura organizacional passa a ser considerada e aplicada ao mundo dos negócios com o surgimento da abordagem comportamental das organizações onde estas se propõem 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 a 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.

Dessa forma, segundo Hamel (2000), a organização passa por mudança, e de forma rápida e desordenada, devido ao processo de internacionalização da

economia, a globalização, entre outros fatores vem levando as organizações, tanto na esfera privada quanto na esfera pública a desenvolverem as suas estratégias atendendo as exigências do mercado, uma vez que a velocidade das mudanças é que determina as diretrizes das organizações.

Entende-se que as organizações de trabalho são grupos sociais inseridos em um determinado contexto social e as pessoas sentem necessidades de explorarem o seu universo social. A esse respeito acrescentam Paz e Mendes (2008) o modelo denominado de estilos de funcionamento organizacional 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 a fase primária do desenvolvimento infantil.

Com base nesses pressupostos, Paz e Mendes (2008) desenvolveram inicialmente cinco estilos de funcionamento das organizações tomando por base os estudos de Gabriel (1999) a respeito das relações entre indivíduo e organizações dentro de uma perspectiva psicanalítica freudiana. Esses estilos de funcionamento das organizações propostos por Paz e Mendes (2008) são identificados como: individualista, burocrático, afiliativo, empreendedor e cívico.

Quanto aos estilos de funcionamento das organizações Paz e Mendes (2008), elaboraram uma proposta de instrumento de intervenção para identificar estes estilos nas organizações. Os modelos de intervenção desenvolvidos por Paz e Mendes (2008), em sua versão final apresentam 30 itens que são analisados em uma escala de cinco pontos, que vai possibilitar identificar a predominância dos estilos de funcionamento das organizações apresentadas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Estilos de Funcionamento das Organizações

Estilo de funcionamento	Modo de pensar, sentir e agir
Empreendedor	Realização profissional e produtividade articulada às trocas profissionais e à cidadania.
Afiliativo	União, coesão e identificação com o grupo

	de trabalho é com a organização.
Individualista	Necessidade de receber atenção e atender, de forma enfática, os interesses pessoais.
Burocrático	Controle, funcionamento de regras, normas, ordem e hierarquia.
Cívico	Valores de cidadania, responsabilidade, competência, buscando melhorar, fazer carreira.

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008).

Com base nos resultados empíricos observou-se que os padrões individualista, burocrático e afiliativo confirmaram a estrutura teórica proposta por Gabriel (1999). No entanto no mundo das organizações, os estilos individualista heroico e o cívico apresentados pelo autor não tiveram suporte empírico, aglutinando-se em um só fator empreendedor, pode ser explicado pelo fato de os dois estarem associados à mesma fase de desenvolvimento infantil e terem na sua base a diferenciação da identidade como elemento para estabelecer trocas com o outro e vivenciar relações mais amadurecidas (PAZ; MENDES, 2008).

Através do questionário proposto pelas autoras foram identificados os tipos de estilos de funcionamento existentes nas organizações pesquisadas, estabelecendo as relações de influencia entre as variáveis.

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

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Caracterizar a cultura organizacional de instituições municipais de ensino, na perspectiva dos estilos de funcionamento organizacional.

1.3.2 Específicos

- a) Verificar o comportamento dos atributos ligados a cada um dos estilos de funcionamento organizacional;
- b) Identificar estilos predominantes do gestor das escolas municipais;
- c) Verificar a associação entre os estilos individualista, burocrático, afiliativo, empreendedor e cívico.

1.4 JUSTIFICATIVA

Fazer um mestrado profissional em Administração foi sempre um objetivo sonhado e batalhado, pois seria uma forma de clarificar caminhos possíveis para a melhoria de nossa prática administrativa, uma vez que sou gestora de uma grande escola pública e em decorrência do meu cargo procuro sempre aprimorar os meus conhecimentos nessa área e essa oportunidade foi a mola impulsora que compuseram as páginas de apresentação desse trabalho. Nestas folhas, foram depositadas as indagações suscitadas, os objetivos almejados, os ensejos da procura por outras perspectivas administrativas e as aspirações em compartilhar nas páginas seguintes nossas reflexões que nos acompanharam desde o início do mestrado em Administração.

De forma prática, a escolha deste tema se justifica pela necessidade de investigar a viabilidade de uma proposta de pensar a instituição de ensino público como sendo uma organização gerencial, com fins delineados na diminuição do distanciamento entre a administração da escola e administração de uma organização, onde esses dois espaços sejam capazes de permitir um entrelaçamento de ideias, permitindo aos que dentro delas vivem, compreenderem o

mundo empresarial como algo singular, no qual saberes e práticas se inter-relacionem para formar uma grande rede de conexões. Em linhas gerais, o desenvolvimento dessa compreensão chegaria aos estilos dos gestores escolares em forma de entendimento de gerenciamento na escola como algo necessário para o crescimento dessas instituições, uma vez que não é possível pensar a cultura organizacional sem associar ao estilo do gerente.

Para as instituições municipais de ensino esta pesquisa pode proporcionar maior compreensão dos estilos adotados pelos gestores nas escolas e que este pode estar relacionado ao ambiente organizacional no qual estas organizações estão inseridas. Dessa forma, podemos destacar que esse trabalho desperta interesse no que diz respeito ao estudo dos estilos de funcionamento organizacional em face da cultura organizacional em instituições de ensino público, podendo ser aplicado tanto na esfera pública e privada, uma vez que as variáveis serão estudadas de forma isoladas.

A escolha por trabalhar esses gestores se deu por estes possuírem atribuições administrativas na escola, sendo responsáveis pela maioria das tomadas de decisões deste estabelecimento. E, por estarem em contato permanente com os demais segmentos da instituição, acredita-se que a difusão da cultura organizacional pelos gestores pode levar a organização a alcançar os seus objetivos, tendo em vista a relevância que a cultura de uma instituição vem assumindo dentro das organizações.

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 através dos estilos organizacionais no nível acadêmico.

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.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa foi estruturada através de cinco seções. Na primeira seção, apresentou-se a introdução, subdividida em contextualização, problema e questão da pesquisa, objetivos e justificativa. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico, que inicia com: cultura organizacional, cultura nas organizações ao longo da história, entendimento das organizações como culturas, cultura organizacional e as lideranças do âmbito escolar, cultura organizacional no contexto escolar. e por últimos os estilos de funcionamento.

Na terceira seção, tem-se a metodologia, onde engloba o tipo de pesquisa, universo e amostra, instrumento e procedimento de coleta dos dados e técnica de análise e tratamento dos dados e métodos estatísticos. Na quarta seção está a apresentação e análise dos resultados. no quinto capítulo, encontra-se a conclusão do trabalho e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica está dividida em sete seções que abordam a cultura organizacional e as lideranças do âmbito escolar, a cultura organizacional ao longo da história, a cultura organizacional, o entendimento das organizações como culturas, a cultura organizacional no contexto escolar, os estilos de funcionamento organizacional e por último os estudos sobre o tema.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Alves (2010), os grupos sociais são assim constituídos quando os integrantes compartilham um conjunto de valores que se projetam num ideal comum, que corresponde não só à expressão das personalidades individualmente consideradas, mas também a um esforço contínuo de harmonia e integração entre si. Tal situação harmônica dificilmente ocorreria de forma espontânea. A harmonia de um grupo normalmente é catalisada por uma liderança.

A liderança corresponde, portanto, a uma personalidade extraordinária que desperta, inspira e coordena os membros em direção a uma situação ideal, influenciando de forma positiva o comportamento dos membros.

As competências requeridas para o líder classificam em três tipos, instrumental, social e cultural. O conhecimento instrumental está associado ao conhecimento técnico acumulado; o social está associado ao bom relacionamento entre os membros do grupo social e fora dele; o cultural está associado à aptidão de apreender a totalidade da organização cultural.

O líder organizacional não se confunde com um simples administrador. Ao passo que o líder tem uma visão generalista, que enxerga toda a trajetória histórico-cultural da administração, e mantém vínculos afetivos com os integrantes de grupos de modo a persuadi-los a atingir um ideal em comum, o administrador não desperta vínculos afetivos intensos com os integrantes do grupo, limitando-se a garantir a boa *performance* do sistema gerencial e trazer resultados satisfatórios, dentro de uma visão de curto e médio prazo. Sabe-se que a organização não corresponde à mera soma dos indivíduos que a compõem.

Ao tentar criar uma compreensão no que diz respeito ao papel do líder, Alves (2010) faz uma retomada dos estudos Freud e Weber sobre a questão

detendo-se, principalmente, nas questões da formação do grupo e o papel que os gestores desempenham sobre ele. Em Freud, a constituição do grupo acontece quando um conjunto de indivíduos coloca um mesmo objetivo no local de seu ideal de ego. Esse objetivo é personificado na pessoa de um líder, que o persegue, criando um sentido de identidade para todos os membros envolvidos em sua formação.

O líder nessa visão configura-se por afeição, temor ou admiração o que leva os membros do grupo a condutas padronizadas em busca de um mesmo objetivo. Ele é uma referência para os desejos coletivos e a sua autoridade para com os seus pares funciona na materialização de ações que, sob seu comando são levadas a cabo. Sua presença é tão vital que desaparecendo a figura da liderança os vínculos do grupo enfraquecem e este tende a desarticular-se.

Alves (2010) faz uma retomada de Weber, o grupo emerge quando alguém capacitado convence, seduz e submete a si a vontade de um grupo de pessoas. O líder apresenta, portanto, um conjunto de características que o tornam carismático, configurando-se como o núcleo de uma estrutura na qual os indivíduos envolvidos necessitam da sua voz de comando, enquanto ele necessita do esforço da coletividade a qual representa.

Ainda de acordo com Alves (2010) a emergência de um líder apresenta um conjunto de características necessárias que se manifestam em habilidades intrínsecas e extrínsecas:

Como habilidade intrínseca consideram-se aquelas peculiaridades inatas que o distinguem como pessoa; e como extrínsecas entendam-se aquelas habilidades adquiridas, reveladas ou desenvolvidas no dia a dia, ressaltando-se a capacidade comunicativa. Ambas coexistem no indivíduo de maneira interligada e apenas em algumas situações se pode vislumbrar a tênue distinção entre elas (ALVES, 2010. p. 261).

A partir dessa concepção, o líder precisa apresentar diversas competências que lhe garantam um bom desempenho em seu trabalho de gestão. Entre elas podemos destacar a necessidade de habilidades nas esferas instrumental, social e cultural. A primeira delas, a esfera instrumental deve estar articulada à ideia de conhecimento técnico. Quanto à esfera social essa vai estar em sintonia com as aptidões para o bem estar e as relações interpessoais e intrapessoais; necessárias

para a convivência e harmonia do próprio grupo e para além deste. A esfera cultural liga-se à capacidade, na estrutura e à totalidade organizacional.

Essas habilidades tão fundamentais em qualquer instância e, mais especificamente, ao gestor escolar; vem ao encontro a uma necessidade nas instituições de ensino que é a de resolver conflitos, sejam eles de natureza pessoal ou coletivo. Ao gestor é requerida a competência de ações reconstrutoras de laços sócios afetivos.

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 tem muito a ver 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 sempre 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 de forma alguma cristalizada, no sentido de não sofrer alterações continuas e/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 – trata-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 muito tempo, uma vez que são protegidas pelos membros da organização em situações ameaçadoras (RODRIGUES et al, 2010, p. 59).

Ainda de acordo com o pensamento de Rodrigues et al (2010), percebe-se que a metáfora de raiz, nesse contexto, emerge como um elemento unificador entre os grupos os quais apresentam opiniões, valores e crenças diferenciadas entre si. Verificamos assim, que a mudança cultural trata-se de um processo multifacetado e dinâmico, não se configurando como um acontecimento gerado por um único agente, mas o resultado de uma mobilização dos diferentes grupos dentro e através dos níveis organizacionais. É preciso perceber-se ainda que as mudanças se processam por sua legitimidade e na relevância que possa ter para a harmonização dos diferentes pensares de cada subgrupo existente na empresa.

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-se que 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.

Ao citar Brown (1995) Rodrigues et al (2010, p. 60), afirma:

As metáforas de raiz podem servir aos interesses de grupos que se opõem, e são frequentemente usadas em lutas políticas na medida em que contribuem para a construção de justificativas aparentemente racionais. [...] Assim, em situações nas quais a organização sofre pressões externas para mudar.

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 as 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 necessário à humanização e a sensibilidade para as questões intergrupais e coletivas.

Neste 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.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL AO LONGO DA HISTÓRIA

A discussão acerca da Cultura Organizacional vem ultrapassando os limites das discussões acadêmicas e vem ganhando o interesse popular. Diversos meios de divulgação acadêmica (revistas especializadas na área) e meios de divulgação popular destinada ao público do “senso comum” destinaram seu interesse em divulgar a cultura organizacional a partir da década de 80. Apesar de este período ser considerado um crítico para a disseminação da cultura organizacional, muito antes este assunto já tinha vindo a tona. Na primeira metade do século XX, a fórmula vitoriosa da IBM para conquistar o mercado já disseminava a cultura organizacional disseminada em sua empresa e mitificada no livro “*A Business and its Beliefs – The Ideas That Helped Built IBM*” (WATSON, 1983) e que influenciou futuras gerações para o desenvolvimento de outras grandes empresas como a McDonald’s e a Pepsi (LOVE, 1988). Entretanto, foi na década de 80 que houve uma massificação do assunto e crescente interesse sobre o entendimento do “porquê” do interesse súbito a respeito deste tema.

Numa tentativa de entender a mudança da cultura organizacional no setor administrativo, Gorden (1984) credita que o interesse a cerca da cultura organizacional tenha ganhado impulso com a crescente competitividade dos japoneses frente ao declínio da produtividade norte-americana, que para alcançar seus méritos administrativos, semearam uma cultura de obediência, trabalho em grupo e ideia de compartilhamento de tarefas, ou seja, cultivaram uma cultura organizacional enraizadas em preceitos de sua cultura social e, desta forma, inspiraram vários livros e organizações que têm contratado serviços de consultoria para aplicar estas técnicas japonesas de manejo empresarial.

Hofstede (1986) comenta que a expansão do mercado Japonês frente ao norte-americano demonstra a necessidade de uma abordagem holística de instituições administrativas ocidentais, que tratam a instituição de uma forma mais humanizada. Por outro lado, Heller (1985) baseia-se em uma hipótese na qual que a perda da autoridade social, vivida atualmente, gera uma falta de confiança do público nas instituições e líderes institucionais, assim como gera uma perda de lealdade e comprometimento dos membros de suas organizações.

De uma maneira geral, o que se pode observar é que a cultura organizacional se deve em parte ao sucesso japonês que desmistificou os ideais norte-americanos de modelos vitoriosos de cultura organizacional. É razoável supor que o conteúdo da Teoria das Organizações é decidido por determinantes não científicos do tipo de condições sociais características em dado momento histórico. Desta forma, a Teoria da Cultura Organizacional tem sido influenciada ideologicamente pela perspectiva gerencial, sugerindo que pesquisas realizadas nesta área são, a priori, respostas a problemas práticos identificados por setores gerenciais (ALVESSON, 1987).

A cultura Organizacional surge como um contra-ataque aos problemas da desintegração da sociedade, uma solução atrativa, enfatizando as ideias comuns, as formas de pensar e agir, os valores sociais, formas de se trabalhar, reproduzindo em particular ordem os membros da organização (ALVESSON, 1987).

Tentar delimitar o sentido de cultura organizacional não nos parece uma tarefa fácil, mas é importante termos uma clareza a respeito das organizações a fim de que possamos compreender melhor a sua dinâmica e o seu processo histórico. Como ponto de partida, pode-se acrescentar o que diz Freitas (1991, p. 09), a esse respeito: “as organizações precisam ser compreendidas como representações de nossa humanidade, tanto quanto o são a música, a poesia, o cinema e as artes plásticas; e as representações podem ser conhecidas pela sua apreciação”.

Continuando sua linha de raciocínio, o autor alerta que observar as organizações a partir desse enfoque percebemos as suas contradições, assim como suas harmonias, os desejos grupais, anseios de liberdade, as imposições, opressões. Pode-se perceber, ainda, as contestações, os acordos, as concessões entre diversos outros aspectos que nos reportam à complexidade dinâmica das instituições fazendo-nos compreendê-las como manifestações que se desenrolam no sentido da vida – assumindo-se uma posição mais humanista.

Levando-se em conta o sentido de Organização como elemento do fazer humano se faz importante tentarmos perceber a emergência desse conceito assim como o pensamento sobre as organizações, no enfoque que as entendemos hoje.

Ainda de acordo com Freitas (1991), a emergência dessas discussões acontece, pelo menos de uma forma mais explícita e mais sistemática a partir da década de 80, no século passado. Não que estudos relacionados à temática não

tenham acontecido em momentos anteriores, mas é a partir desse momento que vamos encontrar um material mais amplo sobre as questões, ora levantadas,

Algumas épocas são marcadas por determinadas ênfases em certo campo de estudo. Na década de 80, a Teoria das Organizações tem suscitado um discurso forte sobre Cultura Organizacional. Podemos identificar outros discursos fortes em outras épocas: a questão da Estratégia, na década de 70; a Estrutura Organizacional como foco, nos anos 60; a Administração por Objetivos, nos anos 50; e assim por diante (FREITAS, 1991, p. 17).

Sem descartar a relevância dos anos anteriores no que diz respeito aos estudos realizados sobre organizações, o autor chama a atenção para a década de 1980, enfatizando-a como promotora de um “discurso forte”, por levar em conta a publicação acadêmica do momento, assim como a movimentação dos pesquisadores da área, sendo possível encontrar-se uma grande quantidade de publicações relevantes sejam em forma de livros, artigos, palestras, conferências ou cursos especiais.

No que se refere aos anos anteriores, Freitas (1991, p. 20), afirma: “apesar de ser na década de 80 onde se encontra uma verdadeira massificação do assunto, ele foi tratado anteriormente por diversos autores, porém, de forma secundária”. O neoliberalismo cria os seus ideais e suas práticas, implementando mudanças e com isso surgiram as transformações no processo educativo, configuradas nas Conferências Mundiais sobre Educação.

O grande interesse da época pelas questões que circundam o fazer organizacional é explicado por diversos autores como decorrente de fatores econômicos que afetaram o contexto geopolítico mundial.

A explicação mais comum é relacionada com o recente declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses. O milagre japonês tem inspirado vários livros e muitas organizações têm contratado serviços de consultoria para aplicar as técnicas que fazem o sucesso das empresas japonesas (FREITAS, 1991, p. 20-21).

Nessa atmosfera por busca de respostas para as mudanças que se processavam na economia global e que geravam uma incerteza constante a respeito dos valores, no comprometimento dos líderes e das pessoas, assim como das próprias instituições, vários autores passaram a se debruçar sobre as questões

organizacionais, conforme nos aponta Freitas (1991) ao referendar os estudos de Hofstede (1986) que vai defender a necessidade de uma abordagem holística sobre as organizações a fim de que se possa entender os seus pontos fortes e fracos. Sai-se portanto de um estudo das partes, de subsistemas, para a compreensão do todo de uma organização. Valoriza-se primordialmente a influência da Sociologia Organizacional como forte instrumento a dar conta dessa demanda.

Ao citar Heller (1985), Freitas (1991) faz um enfoque sobre a possível perda de autoridade da sociedade a qual se processa tanto no nível macro e que se evidenciará na falta de confiança do público em geral pelas instituições, na falta de confiança nos líderes nacionais e na falta de comprometimento entre membros e instituições. Mas, também pode ser percebido alterações no nível micro onde cada vez se torna menos latente o desejo de mandar e ser mandado.

As mudanças acima relatadas são ainda apontadas como mudanças nas definições e percepções que as pessoas fazem de si e do outro. Onde o status passa a ocupar novas conotações sociais. Nesse contexto de mudança, as organizações também tenderão a mudar, assumindo novas posturas na forma como compreendem a si próprias.

É, assim, ao longo dessas discussões e das contribuições que diversos autores farão, com suas pesquisas e com novas abordagens e didáticas sobre o estudo da cultura organizacional que chegaremos em nossos dias com uma diversidade de enfoques e que torna complicado uma conceituação simplista para o termo. Sendo vital lembrarmos que essa é um fazer humano e que deve ser compreendido como tal.

A construção social da realidade trata-se de um processo dinâmico e complexo, pois as pessoas admitem um processo de construção cultural permanente ao longo de toda a vida. Acredita-se que elas partem de uma espécie de socialização primária para uma contínua socialização secundária. Sendo que, ao longo desse processo contínuo, elas “carregam consigo elementos das culturas dos contextos de suas interações sociais” (CARRIERI, 2010, p. 39).

De acordo com os autores em questão, o processo não acaba por aí, mas atinge aos indivíduos em todas as suas esferas de convivência, não sendo diferente no âmbito do desenvolvimento de suas relações organizacionais.

Na medida em que as pessoas se inserem no contexto organizacional elas trazem consigo o mencionado processo de construção social da realidade e todas as suas bagagens culturais, oriundas de suas construções anteriores. Surge assim o mosaico cultural que dá vida à organização e que é a metáfora da própria organização (CARRIERI, 2010, p. 39).

Tomando como base os estudos de Berger; Luckmann (1985) e Carrieri (2010) descrevem que na construção social da realidade não se tem uma realidade objetiva apenas, mas o contexto de várias realidades possíveis a partir das relações que as pessoas desenvolvem entre si, processo que vai se estender desde a sua socialização primária até a sua socialização secundária. Reflexo dessa realidade a cultura origina os significados dos papéis das pessoas na sociedade por meio do conhecimento primário que os institucionaliza.

Torna-se importante delimitar o sentido de cultura que nesse contexto, tomando como ponto de partida os estudos de Geertz (1989), Carrieri (2010, p. 41) diz o seguinte:

A cultura deve ser tratada como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis. [...] a cultura não é um poder que controla acontecimentos sociais, comportamentos e instituições, mas contextos a partir dos quais os sujeitos envolvidos atuam nesses processos. Portanto, a partir das culturas, ou seja, dos contextos de interpretação, é possível descrever e compreender os fenômenos sociais, inclusive nas organizações.

Nesse sentido, entende-se ainda que a cultura se manifesta a partir de signos, mitos, valores e normas os quais são construídos a partir dos atos sociais dos indivíduos. São elementos que caminham entrelaçados nesse processo a cultura, o poder e a identidade, de acordo com os estudos de Rodrigues (1995), discutidos por Carrieri (2010).

O processo ocorre na medida em que o indivíduo caminha na construção da sua identidade, esta entendida como sempre incompleta e modificada a cada nova experiência durante todo o processo de existência, interagindo com diferentes grupos e ambientes, modificando, portanto, a sua própria cultura na medida em que vai reconstruindo a sua forma de pensar e alterando o seu conhecimento.

O poder manifesta-se através do discurso de uma cultura dominante. Nesse processo o indivíduo passa a ser seduzido chegando a incorporar diversos elementos dessa faceta de cultura, uma vez que se encontra inserido no contexto

dessa cultura “padrão”. Contudo, não se trata de uma assimilação passiva. Concomitante a essa absorção cultural dominante o indivíduo cria os seus espaços culturais de oposição, rejeitando-a, recriando-a, inovando-a entre outras práticas que faz com o processo não seja imposto de baixo para cima, mas traduzindo como um espaço de troca, de reorganização cultural, de assimilações e rejeições.

Importa perceber que existe um processo dualista, ou seja, ao mesmo tempo em que existe uma necessidade latente de alguns elementos culturais comuns existirem, socialmente: são os espaços das regras, dos acordos conscientes e inconscientes, dos valores, entre outros; existe também as questões da individualidade. O ser humano não vai aceitar, necessariamente ou subjugar-se a esses elementos culturais gerais, mas passa a questioná-los, reinventá-los modificando-o a medida que desenvolve novas relações com os diversos grupos sociais em seu cotidiano. “Dessa maneira, no cotidiano da sociedade são (re)criados os elementos culturais, mas esse processo não ocorre livremente, pois há instrumentos voltados para estabelecer uma lógica dominante, algo que imponha resistência a esse processo” (CARRIERI, 2010, p. 42-43).

As representações coletivas assumem, portanto, um relevante espaço nas manifestações de cultura, contudo cede lugar às transformações individuais e de grupo, possíveis. A cultura dominante não é considerada, portanto, como algo a ser simplesmente seguido pelas pessoas, mas reconhecida como alicerce para a existência de outras culturas que tem na cultura dominante apenas caminhos para sua legitimação.

O indivíduo assume então um papel dual nesse contexto uma vez que aceita submeter-se às regras da coletividade, aos sistemas simbólicos – conscientes ou não – ao mesmo tempo em que se constrói como criador de novos símbolos de cultura. Por outro lado a cultura dominante utilizará de seus artifícios para manter a sua sobrevivência sendo que o discurso será o seu principal mecanismo de propagação e perpetuação.

O interesse pelo estudo da Cultura Organizacional das empresas surgiu nos anos 1970, mas o seu apogeu ocorreu na década de 1980 e, com isso, surgem as diversas publicações científicas e os estudiosos preocupados com o tema em questão. Nas empresas, o tema teve grande interesse, pois foi associado ao sucesso econômico de algumas delas, a sua cultura organizacional. Barney (1986) identificou algumas características culturais em algumas organizações e que essas

características seriam a base da sua vantagem competitiva, o que levaria ao seu desenvolvimento econômico. Para o autor, a identificação das empresas de sucesso estaria relacionada aos seus valores, tradições, histórias, símbolos e pressupostos. E, assim, a organização vai sendo construída através de processos simbólicos que são vivenciados pelos seus membros que dentro desse contexto aprendem, analisam e interpretam a realidade que os cercam.

O antropólogo Morgan (2007), por sua vez, ressalta que desde que o Japão surgiu como líder do poder industrial, teóricos e administradores têm consciência desse relacionamento entre a cultura e a administração. Nos anos 60, a confiança e o impacto da administração e da indústria americana pareciam inabaláveis. Gradualmente os produtos japoneses, de forma crescente, começaram a dominar o mercado mundial e o Japão passou a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo uma reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço. Um país sem recursos naturais, sem energia e milhões de pessoas aglomerados em pequenas ilhas montanhosas.

O referido autor enfoca a questão de o Japão chegar do mais alto ritmo de crescimento, ao mais baixo nível de desemprego, pelo menos em algumas das maiores e mais bem sucedidas organizações. Saindo das cinzas da Segunda Guerra Mundial, o país construiu um império que não perde para nenhum outro. Apesar de inúmeras interrogações de teóricos como Morgan (2007), preocupados com o tema em questão terem discutido as razões desta transformação, a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral desse país ocidental teve papel crucial nessa revolução.

D'anjour (2010, p. 12) acrescenta que "a cultura organizacional passa a ser considerada e aplicada no mundo dos negócios com o surgimento da abordagem comportamental das organizações que se propõem a estudar as manifestações sociais do indivíduo e sua forma de interferência em um contexto organizacional". Pode-se pensar a cultura organizacional como sendo a maneira rotineira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada em grande extensão por todos os membros de uma dada organização.

Pode-se dizer, ainda, que a cultura organizacional representa o conjunto de normas informais e não escritas que, de certa forma, padronizam o comportamento dos membros de uma organização no seu cotidiano. É esse conjunto de normas que direciona as ações dos membros de uma empresa para o alcance dos objetivos

organizacionais. Entende-se que é a cultura que delinea a missão provocando o surgimento e a padronização dos objetivos da organização. Desta feita, a cultura precisa ser alinhada em conjunto com outros aspectos das decisões e ações da organização tais como: planejamento, organização, direção e controle afim de que se possa melhor conhecer a organização.

Morgan (2007) afirma que a cultura independe de ser japonesa, árabe, inglesa, canadense, francesa ou americana, o que importa é que ele delinea o caráter da organização. É importante observar que apesar desses autores enfatizarem a cultura organizacional como um conjunto de normas, pode-se afirmar que cada organização tem a sua própria cultura organizacional. É por esse motivo que algumas empresas são facilmente identificadas por algumas características próprias. Decorre desse conjunto de premissas que a cultura organizacional traduz-se como sendo o conjunto de hábitos e crenças que são estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas e ainda são compartilhados por todos os membros da organização.

Além disso, é importante deter-se à questão da cultura ser a maneira através da qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. Trata-se de uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, juntos, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Os valores cultuados por uma organização em seu cotidiano são ingredientes fundamentais para existir o comprometimento organizacional. Nas instituições escolares não pode ser diferente e assim surge a cultura organizacional nas escolas.

Ao tratar da realidade dos valores na atividade empresarial, Nassar (2010) nos apresenta uma interessante reflexão sobre as transformações ocorridas a partir do contexto da segunda Guerra Mundial chegando até os nossos dias. Em seu discurso é apontada a efervescência do mundo contemporâneo como uma das responsáveis para a possível perda de valores ou ainda o seu congestionamento. Nas palavras do autor:

O ambiente organizacional está esgotado de valores importantes para sustentar a gestão respeitosa dos aspectos ambientais, sociais, econômicos e culturais, que asseguram a presença afetuosa do homem no mundo. E uma das principais causas dessa falta de valores é a destruição dos lugares, as moradas da memória (NASSAR, 2010, p. 247).

Para Nassar (2010), se torna necessário que paremos e olhemos o presente de maneira que esse seja entendido e enxergado em sua clareza. É vital que as tradições sejam interligadas às inovações tornando o lugar das memórias possíveis em nossos dias, a despeito da velocidade das transformações.

O ponto de partida de suas discussões é o contexto da Segunda Guerra Mundial a qual engendrou, por consequência a Guerra Fria – esta última traduzindo-se como uma intensa briga econômica, diplomática e tecnológica pela conquista de zonas de influência no mundo, dividindo o mesmo em dois blocos; o capitalista e o comunista. Decorrente desse processo e ainda de acordo com Nassar (2010, p. 249), “em 1989 vigorava no mundo uma nova geopolítica, começava-se a viver a globalização e uma agressiva onda de competitividade pelos mercados, enquanto já eram sentidos os primeiros impactos da revolução tecnológica em curso”. Configura-se, nesse contexto, um ambiente propício para o *homo economicus*, o indivíduo modelado por duas funções elementares exercidas por todo e qualquer indivíduo: a produção e o consumo.

A hipótese de homem econômico, conceito pensado por Adam Smith “indica a forma como as pessoas pautam seu comportamento nos lugares homogeneizados de produção na sociedade, em que cada indivíduo [...] é motivado por forças econômicas e por uma retórica destinada a consolidar na sociedade uma cultura gerencial” (NASSAR, 2010, p. 250). Neste espaço social, a empresa é a instituição que passa a regular as relações sociais, econômicas e psicológicas da sociedade.

Motivado pela trilogia *homo economicus*, mercado competitivo e livre comércio o indivíduo é caracterizado como naturalmente egoísta e racional. É ainda levado pelo individualismo a desejar, em qualquer situação, cada vez mais mercadorias. A sociedade baseia-se, portanto, em dois agentes principais: a família, polo de consumo, e a empresa, polo de produção.

A entrada do novo milênio, mais precisamente após 2008, com as transformações decorrentes da crise econômica norte americana que afeta a economia mundial e com a mudança de pensamento sobre o mercado mundial – onde este deixa de ser o grande princípio organizador da sociedade – um novo modelo ideológico de produção necessita ser criado. Os efeitos desse conjunto de mudanças, essa reestruturação produtiva afetam também ao Brasil, o qual passa por uma reformulação na gestão empresarial.

A avalanche gerada, nesse contexto, passa por diversos caminhos, trata-se de novas necessidades como a das empresas se diferenciarem uma das outras, aos olhos do consumidor; a extrapolação das responsabilidades da empresa; a necessidade das empresas assumirem a responsabilidade de parte dos problemas sociais, não mais se limitando às suas antigas responsabilidades comerciais; uma crescente invasão do público pelo privado gerando, portanto, uma nova realidade empresarial.

Ainda de acordo com Nassar (2010), uma nova palavra tornou-se emblemática no discurso empresarial, em substituição ao velho jargão do “aquecimento global”, sustentabilidade. O mundo empresarial passa a encarar novos conceitos e assim também a discussão sobre os seus valores.

Pesquisas recentes apontam que a palavra *Ética* é um dos principais valores encontrados nas empresas, no entanto percebe-se não haver uma clareza e objetividade naquilo que estas tem estampado como princípios em seus halls de entrada. Muitas vezes são palavras escolhidas ao acaso, enquanto que estas diretrizes deveriam extrapolar as fronteiras da economia política ocupando importante espaço na essência da organização.

Esta compreensão passa por um entendimento do processo de mudanças que ocorre na sociedade, o qual é gerador de novas necessidades, formas de produzir, posturas entre outros. Para Motta (1998, p. 105), “muda a tecnologia, a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas. Concomitante, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural”. Nesse processo em transformação permanente o autor defende que a mudança trata-se de um fenômeno sempre mais valorizado enquanto a estabilidade é percebida com suspeita.

Uma vez que a mudança ocorre a todo instante dentro do todo social seria ilusório negar as necessidades de mudança, conseqüentemente, dentro do processo empresarial. Para Motta (1998), em decorrência desse contexto, existe uma necessidade latente nas microestruturas que compõe a sociedade em estar adaptando-se às realidades do seu tempo. “A mudança é, ao mesmo tempo, condição para sua sobrevivência e condição para o desenvolvimento econômico, social e político” (MOTTA, 1998, p. 105).

Dentro do seu processo de análise sobre as mudanças organizacionais Motta (1998) observa os estudos de Arnauld S. Judson que a define de forma

bastante ampla listando os tipos de mudança que considera mais comuns. Seriam elas: Mudanças nos métodos de operação; Mudanças nos produtos; Mudanças na organização; Mudanças no ambiente de trabalho. Dentro de suas especificidades essas mudanças, para Judson, teriam como foco principal

melhorar o produto, melhorar o volume de vendas e os serviços, aumentar a rentabilidade, melhorar a imagem junto ao público, melhorar as relações humanas dentro da organização e melhorar a capacidade organizacional de resposta a situações futuras (MOTTA, 1998, p. 106).

Pode-se entender o desenvolvimento organizacional como uma estratégia educativa intencional adotada como mecanismo capaz de trazer à tona uma mudança organizacional planejada, a qual é exigida pelas demandas para as quais a organização tenta responder. Tal mudança deve ser adotada a partir de uma filosofia social compartilhada, onde os agentes de mudança participam também de um conjunto de metas normativas.

De acordo com Motta (1998), as metas procuradas são: aprimoramento nas relações interpessoais; transformação nos valores, para que o fator humano venha a ser considerado legítimo e digno de atenção; aprimoramento do entendimento inter e intragrupal no sentido de reduzir tensões; desenvolvimento de uma equipe administrativa mais eficiente; desenvolvimento de melhores métodos de solução de conflitos e substituição de sistemas mecânicos por orgânicos.

Quanto a definição de desenvolvimento organizacional podemos entendê-lo como se tratando da mudança organizacional planejada. Trata-se de um processo dinâmico que pode ser mais ou menos complexo, conforme o grau de mudança desejada. Em sua consistência existem dois tipos de alterações fundamentais: a estrutural e a comportamental.

Realizar tais mudanças requer o levantamento da situação, o levantamento das relações entre grupos de participantes. Sendo que as alterações estruturais e comportamentais são decorrentes dessa tomada de consciência.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E AS LIDERANÇAS DO ÂMBITO ESCOLAR

De um modo geral, o termo “cultura” está fragmentado por diversas reformulações. A literatura que trata dos conceitos relacionados à cultura é formada por definições distintas, o que leva a buscar a sua origem etimológica como forma de entendimento. Dessa forma, nos remetem à compreensão do conceito de cultura que este perpetua por diversas áreas do conhecimento, como a Psicologia, Antropologia, Sociologia e Filosofia.

Para Chauvi (1999), cultura vem do verbo latim *colere* que significa cultivar, criar, tomar conta e cuidar. Cultura significa o cuidado do homem com a Natureza. O homem é visto como um ser natural, entretanto diferente dos animais e das plantas, por possuir uma natureza que precisa ser domada.

No final do século XVIII, o termo germânico Kultur, era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa Civilization referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor (1832-1917) no vocábulo inglês Culture, “que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes (LARAIA, 2008, p. 25). Por conseguinte, Hall (1978) afirma que a cultura não é inata, mas aprendida, compartilhada e, o meio de comunicação do homem. Mas afinal, que fenômeno é esse chamado cultura? Morgan (2007) diz que a palavra derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. O autor acrescenta que “falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidiano” (MORGAN, 2007, p. 116).

Essas definições evidenciam que a cultura está relacionada para designar diferentes estilos de vida de diferentes grupos de pessoas. Ao se pensar o contexto das ciências humanas vem-nos à mente, de imediato o conceito de cultura, uma vez que tais ciências encontram-se intimamente ligadas a tal conceito. No entanto, definir o que é cultura é algo bastante complexo, basta lembrar que o conceito de cultura criado pela Antropologia era a reunião de valores e visões do mundo que são construídos pela sociedade para posteriormente exercer pressão sobre os próprios indivíduos e que estes devem agir de acordo com essas normas sociais. Porém, deve-se salientar que as normas sociais e morais não permanecem estáticas no

tempo, principalmente agora, na época da globalização.

O mundo da cultura é constituído de uma trama complexa dos elementos que contribuem para a organização da vida cotidiana, como os estilos da vida familiar e as atividades de lazer, assim como as formas de organização da vida escolar, política ou da produção da vida material (CARNEIRO, 2010).

Carrieri (2010) fazem uma revisão do conceito de cultura. Basicamente podemos dividir a ideia de construção da cultura a partir de duas visões convergentes. Berger; Luckman (1985) consideram que não se tem uma única realidade objetiva sobre cultura, mas várias possibilidades de realidades a partir de diversas interações interpessoais. Desta forma, a cultura mitifica os papéis das pessoas no contexto social.

Contraopondo-se a este conceito, Aktouf (1993) considera que quando falamos em cultura, nos referimos a uma formação histórica temporal e espacial determinada pela interação interpessoal que interfere na composição da realidade. Corroborando esta ideia, Geertz (1989, p. 24) considera a cultura como um “entrelaçado de signos interpretáveis” onde os sujeitos envolvidos neste processo atuam de forma ativa e constante.

Apesar da eminente observação de diversos elementos culturais como os signos, mitos, valores e normas como sendo capazes de definir ou estigmatizar uma identidade cultural. Para Rodrigues (1995), a identidade cultural é algo dinâmico e mutável, portanto, continuamente incompleto, sendo construída a partir da interação social. Podemos observar esta definição ao observar, por exemplo, a estigmatização de grupos sociais pelas suas vestimentas, que com o passar do tempo acabam por serem reforçadas, enfraquecidas ou reconstruídas.

A utilização do traje fino (terno) é uma atividade cultural reforçada e estigmatizada durante atividades festivas como formaturas e casamentos, ao passo que a utilização do mesmo traje para o ambiente de trabalho é uma clara estigmatização enfraquecida, ao qual no início do século passado era algo comum, diferentemente dos dias atuais. Esta pluralidade de reconstrução dos estigmas culturais é definida por Certeau (1994) como bricolagem, na qual parte dos elementos da cultura dominante é utilizada para legitimar aspectos que também a subvertem na medida em que os sujeitos se relacionam com diversos grupos sociais no cotidiano.

A verdade é que os significados para o termo são múltiplos e, muitas vezes divergentes entre si. Em um significado mais simples, o termo cultura relaciona-se a todas as realizações materiais e aos aspectos espirituais de um povo. Em outras palavras, trata-se de tudo aquilo que é produzido pela humanidade, seja no plano concreto ou no plano imaterial. Relaciona-se, ainda, com todo o complexo de conhecimento e habilidades humanas empregadas socialmente.

Em todo universo cultural, existem regras que permitem aos indivíduos viverem socialmente. Nessa perspectiva, cultura diz respeito a todo o cotidiano dos indivíduos e sua função; nesse aspecto, é permitir ao indivíduo adaptar-se ao meio social e natural em que se encontra. Através da herança cultural, os seres humanos conseguem se comunicar uns com os outros, mas não apenas através da linguagem, como através também de todas as formas de comportamento.

A visão de cultura do ponto vista das diversas áreas do conhecimento formam o alicerce necessário à compreensão do conceito de cultura dentro da sociedade, que, por conseguinte, se estende para as organizações, visto que estas são compostas por indivíduos de diferentes “culturas” e que precisam se “adaptar” a determinado meio. Nesse contexto, surge então uma cultura gerada no âmbito das organizações, que passou a ser chamada de Cultura Organizacional.

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.

Cada autor ou pensador define cultura conforme a sua leitura, experiência de vida e representações. De um modo geral esses estudiosos ver a cultura de

modo diferenciado, mas, todos deram sua valiosa contribuição para chegar ao entendimento no sentido real da palavra. Diante de tantas leituras, definições que me vi envolvida, a autora procurou formular o seu próprio conceito: A cultura pode designar diferentes estilos de vida de diferente grupos sociais, ao mesmo tempo pode refletir ideologia, valores, leis que darão sentido a vida cotidiana dessas pessoas.

A cultura é uma forma de perpetuar por gerações valores e crenças que não podem ser esquecidos é necessário passar de geração a geração. A cultura é a forma de manter vivo o nosso passado e a nossa identidade. E dentro da organização, com o passar do tempo, se desenvolve em torno das suas necessidades sendo repassada aos seus membros sem muitos questionamentos.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO 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 lembrar que a possibilidade de reformular as propostas curriculares e diretrizes que chegam à escola só poderá ocorrer quando houver certo grau de politização dos seus profissionais, assim como da comunidade escolar de uma forma em geral. Será necessária uma visão que extrapole o entendimento de que educar é apenas desenvolver saberes e competências, mas perceber as intenções do sistema escolar, tendo a gestão escolar um papel fundamental nesse processo

que é realizar discussões, estudar coletivamente as políticas públicas, organizar o ambiente interno, materializando o projeto político pedagógico da escola e definindo uma proposta de formação social para sua clientela escolar.

Com o advento do neoliberalismo o qual implementou mudanças nos processos de produção associadas a avanços científicos e tecnológicos houveram também necessidades de mudanças no processo educativo, configuradas nas Conferências Mundial sobre Educação para todos, na década de 1990, a criação dos Planos Decenais, a criação de uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de N° 9394/96 entre outros mecanismos que trouxeram para a escola as novas necessidades emergentes desse processo.

A escola na perspectiva neoliberal cria, portanto, os seus ideais, as suas práticas, o seu pensamento de mundo, de homem e de produção e transporta essa realidade para as escolas através de suas políticas educacionais e diretrizes, cabendo à gestão escolar o papel de perceber essa intencionalidade, discuti-la e somente assim definir um caminho a seguir, na coletividade com a comunidade escolar.

Ao falarmos da gestão escolar estamos falando do corpo administrativo ao qual compete um conjunto de procedimentos administrativos e pedagógicos que permitam a efetivação de práticas de ensino e aprendizagem. Em outras palavras é papel da gestão garantir através do provimento das condições necessárias, da promoção do envolvimento entre as pessoas que as finalidades do ensino aconteçam.

O trabalho do gestor escolar deve está diretamente voltado a um entendimento da escola enquanto organização. A escola enquanto instancia organizacional apresenta objetivos a serem alcançados, que a aprendizagem significativa do educando. É ainda permeada por um currículo dinâmico que deve ser pensando na coletividade; é regida por um Projeto Político Pedagógico, pelas Leis Nacionais, por planos de ensino e planejamentos que, através de práticas de gestão desenvolve o papel que lhe compete na sociedade.

Não se pode esquecer que existem diversas outras instâncias como o desenvolvimento profissional dos professores e demais equipes que compões 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 tornem mais facilitados o trabalho em equipe 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 atender as necessidades educativas de cada contexto local. Faz-se necessário também destacar a questão do desenvolvimento organizacional dentro desse contexto.

As definições e os conceitos refletem diversos momentos da formação e evolução da teoria administrativa e são colocados como pontos de partida para estimular a discussão e a reflexão. O entendimento da cultura da escola pode ser entendida (FRAGO, 1995, p. 62) como “um conjunto de teorias, princípios ou critérios, normas e práticas sedimentadas ao longo do tempo no seio das instituições educativas.” O autor enfatiza a questão da cultura organizacional nas escolas constituir em certas ocasiões, em rituais e mitos, porém, sempre estruturados em forma de discurso.

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. A seguir, apresentam-se os significados e tendências da cultura na interpretação dos elementos e questões mais presentes no universo dos administradores 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 tem operado em seu interior, onde 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.

A administração pode ser definida como uma função social que consegue que as coisas sejam realizadas (LUCK, 2010, p. 04). Entre os clássicos, destaca-se a ideia de que a administração constitui um recurso para a racionalização e condução do processo produtivo. O conceito entre os humanistas refere-se à condução do processo de cooperação e relações humanas no trabalho. Uma visão

sistêmica coloca a administração como uma técnica de conduzir o processo produtivo e as relações sociais na organização, conforme solicitações do ambiente de tarefa (mercado) e do ambiente geral (macroambiente).

2.4.1 A Tendência centralizadora

De acordo com Bastos (2002), até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora.

Cabe lembrar que, esse procedimento era possível, uma vez que a clientela escolar era mais homogênea, ante a elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema, era dele banido. A expulsão explícita ou sutil de alunos da escola foi uma prática aceita como natural. O entendimento que sustentava essa homogeneidade era o de que o participante da escola deve estar disposto a aceitar os modelos de organização estabelecidos e a agir de acordo com eles. Portanto, tensões, contradições e conflitos eram eliminados ou abafados. Os elevadíssimos índices de evasão escolar que marcaram a escola brasileira podem ser também explicados por um esforço no sentido de manter a homogeneidade da clientela escolar (BASTOS, 2002).

Ainda para Bastos (2002), essa situação está associada ao entendimento limitado de que a escola é responsabilidade do governo, visto este como uma entidade superior e externa à sociedade, ao mesmo tempo autoritária e paternalista. A leitura, ao pé da letra, da determinação constitucional de que educação é *dever* do Estado, é comumente associada a este entendimento. Segundo ela, portanto, educação é apenas *direito* da sociedade. Essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação, diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem,

todos esperando que o outro faça alguma coisa, para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino.

Segundo essa concepção, adotou-se uma fundamentação teórica de caráter mais normativo, determinada pelo princípio de certo-errado, completo-incompleto, perfeito-imperfeito. Adotou-se o método de administração científica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito nem mesmo, muitas vezes, o pedagógico, como é o caso de corrigir provas, dar nota, dentre outros.

Também associada a esta concepção é o entendimento de que o importante é fazer o máximo (preocupação com a dimensão quantitativa) e não o de fazer o melhor e o diferente (preocupação qualitativa). Com esse enfoque, administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor.

De acordo com Bastos (2002), estes são alguns *pressupostos* que emergem desse enfoque sobre a realidade:

a) A realidade é regular, estável e permanente, sendo dada em caráter absoluto, em vista do que os sistemas de ensino e as organizações escolares não se diferenciam significativamente entre si, cabendo a todos a mesma forma de atuação em suas comunidades;

b) O ambiente de trabalho e o comportamento humano são previsíveis, podendo ser, em consequência, controláveis por normas e regulamentos, que garantiriam uniformidade de ação;

c) Incerteza, ambiguidade, tensão, conflito e crise são encarados como disfunções e como problemas a serem evitados e reprimidos, e não como oportunidades de crescimento e transformação;

d) Os sucessos, uma vez alcançados, acumulam-se aos anteriores e mantêm-se por si mesmos, não demandando esforços especiais de manutenção e desenvolvimento;

e) A responsabilidade maior do dirigente é a obtenção e a garantia de recursos necessários para o bom funcionamento da unidade, sendo a precariedade de recursos considerada como o maior impedimento à realização do seu trabalho;

f) A melhor maneira de administrar é a de fragmentar o trabalho em funções e tarefas que, para serem bem executadas, devem ser atribuídas a diferentes pessoas, que se especializam nelas;

g) A objetividade garante bons resultados, sendo a técnica o elemento fundamental para a melhoria do trabalho;

h) Estratégias e modelos de administração que deram certo não devem ser mudados, como forma de garantir a continuidade do sucesso;

i) Os profissionais e usuários das organizações como é o caso do professor e dos alunos, são considerados como participantes cativos das mesmas, em vista do que aceitariam facilmente as normas impostas, bastando para isso serem cooptados;

j) A contrapartida a essa cooptação é o protecionismo a esses participantes, mediante ações paternalistas e condescendentes.

Mediante a orientação por tais pressupostos, resultou-se uma hierarquização e verticalização dos sistemas de ensino e das escolas, uma desconsideração aos processos sociais neles vigentes, a burocratização dos processos, a fragmentação de ações e sua individualização e, como consequência, a de responsabilização de pessoas em qualquer nível de ação, pelos resultados finais. A eles está associada a administração por comando e controle, centrada na autoridade e distanciada da implementação de ações, construindo-se, dessa forma, uma cultura de determinismo e dependência.

2.4.2 A Tendência democrática ou de participação

Para Libâneo (2003), pensador da teoria das ciências da educação, os sistemas educacionais, como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais especiais, são organismos vivos e dinâmicos, fazendo parte de um contexto socioeconômico e cultural, marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que vem, também, a se manifestar na escola; portanto, com tais características devem ser também as escolas entendidas. Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção

demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

É possível afirmar que, tendo em vista o momento de transição entre esses dois enfoques, a escola se defronta muitas vezes, ainda, com um sistema contraditório em que as forças de tutela ainda se fazem presentes, ao mesmo tempo em que os espaços de abertura são criados, e a escola é instigada a assumir ações para as quais ainda não desenvolveu a competência necessária.

Um novo paradigma emerge e se desenvolve sobre a educação, a escola e sua gestão como, aliás, em todas as áreas de atuação humana. E a ideia que perpassa todos os segmentos da sociedade é a que demanda espaços de participação Luck (1999) associados aos quais estão, inevitavelmente, os esforços de responsabilidade. Há de se dar conta, no contexto da escola, da pluralidade de cultura de nossa sociedade, da importância e riqueza dessa diversidade, associados à emergência do poder local e reivindicação de esforços de participação.

A partir do que foi teorizado por Luck (1999), muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação.

Esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

De acordo com Paro (2002), esse novo paradigma é fundamentado pelos seguintes *pressupostos*:

a) A realidade é global, sendo que tudo está relacionado a tudo, direta ou indiretamente, estabelecendo uma rede de fatos, circunstâncias e situações, intimamente interligadas;

b) A realidade é dinâmica, sendo construída socialmente, pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem;

c) O ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e, por isso, imprevisíveis, podendo ser coordenados e orientados e não plenamente controlados. O controle cerceia, a orientação impulsiona;

d) Incerteza, ambiguidade, contradições, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais de qualquer processo social e como condições e oportunidades de crescimento e transformação;

e) A busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta. Não tem limites e gera novos sucessos e realizações que devem, no entanto, ser continuamente buscados pela ação empreendedora;

f) A responsabilidade maior do dirigente é a articulação sinérgica do talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua para promover uma cultura organizacional orientada para resultados e desenvolvimento;

g) Boas experiências realizadas em outros contextos servem apenas como referência e não como modelos, não podendo ser transferidas, tendo em vista a peculiaridade de cada ambiente organizacional;

h) As organizações têm vida, desenvolvendo e realizando seus objetivos, apenas mediante a participação conjunta de seus profissionais e usuários, de modo sinérgico;

i) A melhor maneira de realizar a gestão de uma organização é a de estabelecer a sinergia, mediante a formação de equipe atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural;

j) O talento e energia humanos associados são os melhores e mais poderosos recursos para mover uma organização e transformá-la.

Os pressupostos sinalizados emergem o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e o constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação depende a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados. A mudança de consciência implica o reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo, uma vez que, como lembra Paro (2002), quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados.

2.5 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 identificar esses estilos de funcionamento organizacional, utiliza-se um questionário com 30 perguntas, onde a análise de conteúdo dos questionários favorece a constatação de que os estilos de funcionamento organizacional se fazem presentes na organização, como possibilita a admissão de que esses estilos são compartilhados pela maioria dos membros 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, onde 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 eles classificam como fase oral, fase anal e fase fálica.

Para identificar esses estilos, os referidos autores realizaram pesquisa em uma empresa de economia mista, usando a técnica de entrevista coletiva para a coleta de dados, tendo como objetivo identificar se esses estilos de caráter se faziam presente em organizações brasileiras. Após a análise desse material coletado, concluíram que os estilos de caráter se fazem presentes na organização como ainda possibilitou a admissão de que esses estilos são compartilhados pela maioria dos membros da organização, transformando em um padrão de comportamento da organização como um todo. Para os autores, esses estilos de caráter são considerados uma característica cultural das organizações.

Os referidos autores utilizaram a pesquisa dos estilos de funcionamento organizacional com cinco tipos de estilos, são eles: o estilo de funcionamento individualista que corresponde ao narcisista, o burocrático relativo ao obsessivo, o afiliativo correspondente ao coletivista, o empreendedor, ao individualista heroico e o cívico, ao individualista cívico com base nos pressupostos teóricos utilizados por Gabriel (1999), porém, com outra denominação, para assegurar a diferenciação dos estilos de caráter.

Para Paz e Mendes (2008), através da denominação dos modelos propostos de Estilos de Funcionamento Organizacional tem por objetivo compreender a cultura organizacional a partir dos padrões de comportamentos compartilhados pela maioria dos membros de uma organização, que tomam como parâmetros as relações simbólicas que as pessoas estabelecem nas organizações.

Paz, Mendes e Gabriel (2001, p. 148) afirmam que “o caráter, apesar de estruturar-se no nível individual, é compartilhado nas organizações por meio de padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria dos membros da organização”. Entende-se que o indivíduo quando submetido a um contexto organizacional mesmo este estando na fase adulta, apresentam padrões de comportamento de regressão a fase mais primária do desenvolvimento infantil.

Dentro desses pressupostos, Paz e Mendes (2008) desenvolveram inicialmente cinco estilos de funcionamento das organizações tomando por base os estudos de Gabriel (1999), que foca as relações entre indivíduo e organização dentro de perspectiva de Freud, que estuda as fases de desenvolvimento da sexualidade infantil. As estudiosas Paz e Mendes (2008) teorizam sobre o funcionamento das instituições organizacionais, classificando-as em cinco formas de estilos.

Os estilos apresentados por Paz e Mendes (2008) foram caracterizados com base na teoria do desenvolvimento psicosexual 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. Os autores acrescentam a esse respeito quando afirmam que “o caráter apesar de estruturar-se no nível individual, é compartilhado nas organizações por meio de padrões de

comportamento que tende a se repetir para a maioria dos membros da organização” (PAZ; MENDES, 2008, p. 148).

Paz, Mendes e Gabriel (2001), destacam que o sujeito como parte integrante da organização está submetido às mesmas condições de trabalho que delimitam a estrutura organizacional, podendo ocorrer frustração ou satisfação, e assim aflora a repetição das vivências de determinadas fase do desenvolvimento infantil, mesmo na fase adulta esse indivíduo pode desenvolver padrões comportamentais de regressão à fase mais primária do desenvolvimento quando submetido a um contexto organizacional pelas relações simbólicas existentes na organização.

Com base nesses pressupostos teóricos, Paz e Mendes (2008) desenvolveram inicialmente cinco estilos de funcionamento das organizações tomando por base os estudos de Gabriel (1999) que focam as relações entre indivíduo e organização dentro de uma perspectiva de Freud que estuda as fases de desenvolvimento da sexualidade infantil, identificados como: Individualista, Burocrático, Afiliativo, Empreendedor e Cívico.

Após apresentado o modelo teórico dos estilos que rege o funcionamento das organizações, as autoras citadas elaboram uma proposta de instrumento de intervenção para identificar estes estilos nas organizações. Esses estilos, como fontes e produtos de processos de subjetivação em uma perspectiva cultural na organização, refletem padrões de comportamentos compartilhados entre a maioria dos integrantes e a organização nos quais trabalham (PAZ; MENDES, 2008). São apresentados, a seguir, os aspectos que caracterizam teoricamente cada um dos cinco estilos de funcionamento organizacional.

2.5.1 Estilo de funcionamento individualista

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 onde está relacionado o poder e grandeza, há uma forte tendência a competição, conflitos e centralização na satisfação dos superiores, em nível pessoal e não profissional (PAZ; MENDES, 2008).

Essas características apresentados no estilo Afiliativo estimulam vínculos afetivos das pessoas com a organização. Essa “paixão” é desprovida de compromissos e pode refletir um aprisionamento psíquico que pode revertê-la em “ódio” quando frustrada a satisfação das necessidades pessoais (PAZ; MENDES, 2008). Apresenta modos de sentir, pensar e agir que refletem uma fusão indivíduo/organização, cujos vínculos são estabelecidos como se fossem filiais.

2.5.2 Estilo de funcionamento burocrático

As formas de pensar, sentir e agir das pessoas de uma organização onde há o 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 a mudanças. As pessoas com esse estilo possui 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 uma 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 humana na organização (SARAIVA, 2002). A segurança e conforto desejados pelas componentes são garantidos pela estrutura organizacional voltada a fatores de controles e rotinas.

Segundo Paz e Mendes (2008), o profissionalismo nessas organizações é muito valorizado, pois nas raízes dessa cultura há uma forte hierarquização e impessoalidade que pode ser adequada as atividades de manutenção, checagem e controle desfavorecendo a existência de dinâmica contributiva à superação de novos desafios organizacionais.

Diferentemente do estilo individualista, o estilo burocrático é perceptível o comportamento leal para com as organizações corporativas, bem como com a busca por segurança no campo de trabalho pelos seus colaboradores. Nesse tipo de estilo as relações entre os sujeitos são caracterizadas pela falta de afetividade, que vem a fragilizar os laços entre os indivíduos.

2.5.3 Estilo de funcionamento afiliativo

O estilo de funcionamento Afiliativo há elevada valorização da organização, esse padrão cultural gera nos sujeitos comportamentos de lealdade e dependência, vindo a causar nos colaboradores 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 apresentam 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. Nesse estilo de funcionamento é observado a contribuição dos empregados em relação ao comprometimento organizacional. O comprometimento desse estilo a que se refere é fruto dos vínculos das relações sociais em uma organização, enquanto o valor convivência é centrado no sentido de identidade, indicado pela ideia de pertencer a grupos sociais e conviver com vizinhos (RODRIGUES et al, 2010).

Nesse estilo de funcionamento apresenta um jeito de sentir, pensar e agir que retrata a organização como um grupo perfeito refletindo orgulho, confiança e autoestima organizacional.

2.5.4 Estilo de funcionamento empreendedor

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.

A cultura organizacional desse estilo de funcionamento, para Paz e Mendes (2008, p. 167), “funciona como uma arena para nobres e heróis, que envolve derrotas e vitórias, sucesso e fracasso e, por isso, alguns sempre serão capazes de salvar a organização, quando em perigo”. A estrutura organizacional dentro desse contexto utiliza a hierarquia como meio de reconhecimento pelo prestígio, atingindo o ego de seus membros. Há o risco da busca pelo poder se tornar desmedida e incontrolável, podendo superar outros valores importantes para às relações socioprofissionais.

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.

2.5.5 Estilo de funcionamento cívico

O estilo cívico, este se apresenta no final da fase fálica do desenvolvimento psicosssexual da teoria psicanalística 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.

2.6 ESTUDOS SOBRE O TEMA

Ao proceder-se à pesquisa, constatou-se que existe uma quantidade significativa de estudos que se propõem a investigar e discutir a cultura organizacional. O tema cultura organizacional acumula uma longa história de contribuições e, por isso possui um vasto material de consulta disponível. Entretanto, este trabalho foca a cultura organizacional e o estudo de estilos de funcionamento organizacional em instituições municipais de ensino.

D'Anjour (2010) estudou as variáveis que influenciam as relações da cultura organizacional com as estratégias dentro da organização. Foram pesquisadas todas as instituições de Ensino Superior que possuem sede física no estado do Rio Grande do Norte.

Foi utilizado o questionário de estilos culturais de Paz e Mendes (2008) e o de estratégias competitivas de Miles e Snow (2003). Os resultados indicaram o predomínio de três estilos culturais dos quatro propostos por Paz e Mendes (2008), destes estilos culturais destacaram-se os estilos empreendedores e afiliativos. Quanto às tipologias estratégicas que foram adotadas pelas IES estudadas, observou-se a ocorrência das quatro estratégias propostas por Miles e Snow (2003).

D'Anjour (2010) se propõem a estudar a cultura organizacional. O instrumento de pesquisa utilizado foi o mesmo empregado por Paz e Mendes (2008), utilizou a escala de estilos de funcionamento organizacional (EEFO). Os resultados

obtidos indicaram a predominância do estilo cultural afiliativo a partir da percepção dos sujeitos pesquisados.

Silva (2011) tem como foco da pesquisa os estilos de funcionamento organizacional e sua relação com a gestão de segurança, meio ambiente e saúde nos estaleiros navais, o presente trabalho propõe uma reflexão sobre os aspectos voltados para os estilos de funcionamento organizacional. A metodologia utilizada foi baseada em revisão bibliográfica e na pesquisa de campo que foi baseada na coleta de dados, por meio de aplicação da Escala de Funcionamento Organizacional (EEFO) contendo quatro tipos de estilos: o individualista, o burocrático, o afiliativo e o empreendedor.

Os resultados demonstraram a percepção dos sujeitos da pesquisa, compreendendo as funções gerenciais, chefias/coordenadores, encarregados/supervisores, administrativas e operacionais acerca dos estilos de funcionamento organizacional de dois estaleiros navais localizados no Rio de Janeiro. Como conclusão, verificou-se que os estilos de funcionamento organizacional influenciam os resultados da gestão.

Lima e Cabral (2013) discutem a cultura organizacional com relação aos estilos de funcionamento e aos mecanismos de aprendizagem em uma indústria e propõem analisar a configuração da cultura organizacional quanto aos estilos de funcionamento e aos mecanismos de aprendizagem a partir da percepção dos seus empregados. Foram aplicados questionários já validados cujas escalas Likert indicaram a percepção dos membros da organização quanto à cultura, segundo os estilos de funcionamento de Paz e Mendes (2008) e quanto aos mecanismos de aprendizagem com base na teoria de López, Peón e Ondas (2005).

A pesquisa se configura como um estudo quantitativo, de caráter descritivo e quanto aos resultados constatou-se que a cultura organizacional da indústria pesquisada se caracteriza pelo nível moderado quanto à presença de todos os quatro estilos de funcionamento organizacional e quanto à ocorrência da maioria dos mecanismos de aprendizagem analisados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, é apresentada a metodologia utilizada no presente estudo, descrevendo os procedimentos utilizados no estudo da cultura organizacional das instituições de ensino público na perspectiva dos estilos de funcionamento organizacional dos gestores dessas instituições.

A seguir será abordado o tipo da pesquisa, pois esta visa a uma análise profunda e diversificada do tema proposto, a metodologia foi caracterizada como quantitativa, foi uma pesquisa de campo, com aplicações de questionários aos diretores das instituições de ensino municipais.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto à sua natureza, a pesquisa é classificada como descritiva, tendo em vista que se buscou adentrar conhecer a questão problema e descrevê-la (GIL, 2010). Para Vergara (2006, p. 42), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”, não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Assim, dadas às dimensões e limitações da proposta deste trabalho, optou-se prioritariamente pela exposição e análise dos dados da pesquisa, sendo necessárias as discussões teóricas sobre a função dos diretores nas instituições de ensino municipais.

A pesquisa científica, por ser um processo sistemático e conduzido de forma objetiva, se utiliza de um conjunto de procedimentos para dar resposta ao problema proposto que tem como objetivo final o conhecimento (ACEVEDO; NOHARA, 2006).

Roesch (2006) afirma que devido à necessidade de medir as possíveis relações de causa e efeito existente entre as variáveis, ou até mesmo avaliar o resultado de um projeto, é recomendável que o enfoque da pesquisa seja quantitativo.

Além de quantitativa será caracterizada quanto aos meios, uma pesquisa de campo, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 83), a pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema”. Esta pesquisa se configura como um estudo quantitativo, de caráter descritivo por buscar compreender e descrever dados relativos aos estilos de funcionamentos dos diretores das instituições públicas pesquisadas.

A pesquisa descritiva tem como finalidade obter informações sobre as características de um determinado fenômeno, usando dados que geralmente são quantitativos e de técnicas estatísticas que são usadas com a finalidade de resumir informações.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para este estudo, a população compreende as instituições de ensino público, na figura do seu diretor. Dessa forma, o universo deste estudo será 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.

O instrumento utilizado foi um questionário de Paz e Mendes (2008), que foi aplicado aos diretores das escolas municipais. A pesquisa foi realizada com os ocupantes de cargos gerenciais, o diretor, onde no período de realização da pesquisa o público alvo era composto por 66 diretores. Foi obtido êxito 27 diretores.

Por abranger todas as escolas municipais de ensino e seus respectivos gestores, ou seja, diretores, o presente estudo foi de início classificado como do tipo censitário, porém devido as dificuldades enfrentadas pela pesquisadora o que gerou um número pequeno de amostra, por esse motivo optou-se por amostragem por acessibilidade.

3.3 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

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

O primeiro questionário identifica as variáveis sociodemográficas relacionadas à: Gênero, Idade, Escolaridade e Tempo no cargo (Anexo A). O segundo questionário (Apêndice A), faz uso do instrumento de pesquisa utilizado por Paz e Mendes (2008). Seu 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.

Para Roesch (2006), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente as pesquisas de grande escala, aquelas que propõem entrevistar um grande número de pessoas. A autora acrescenta afirmando que: “o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa (ROESCH, 2006, p. 142)”.

Foram utilizados nesse estudo os questionários auto administrados que tem por característica serem respondidos sem, necessariamente, a presença do pesquisador ou aplicador. Para tanto é preciso que o entrevistado esteja motivado o suficiente para que mesmo sem o devido acompanhamento consiga preencher na integralidade as perguntas e de fato os devolvam. Os *Surveys* são categorias de questionários auto administrados aplicados a frequentadores de teatro, clientes de restaurantes, pacientes clínicos, clientes de empresas diversas.

Os questionários foram aplicados em instituições municipais entre os meses de agosto de 2013 e março de 2014, pela autora da pesquisa e por duas pessoas contratadas. Cada entrevistador foi previamente orientado e apresentado ao tema da pesquisa, bem como alertado das dificuldades que iriam enfrentar.

Os 66 questionários foram inicialmente enviados por E-mail, desses 66, só retornaram 03 respondidos. Insistindo para obtenção de resultado, foram enviados novamente, retornando-os, no entanto, sem os resultados esperados. Para dar

continuidade à pesquisa, as pessoas contratadas foram à UFRN no período de setembro e outubro de 2013, pois neste período estava acontecendo a Mostra de Arte, Ciência, Cultura e Conhecimento (MARCO), mostra de trabalhos dos alunos de escolas públicas municipais, durante a Semana de Ciências, Tecnologia e Cultura (Cientec). Apesar desta tentativa, as pessoas contratadas só conseguiram apresentar 08 questionários válidos. Após esse período as duas pessoas contratadas desistiram, alegando que era muito trabalho e que não tinham mais tempo para dedicar a essa tarefa.

As desistências das contratadas para aplicação do questionário mostram bem a dificuldade para a realização da pesquisa de campo. A primeira dificuldade foi a lista com os nomes, E-mail e telefones das escolas no órgão competente que apresentava informações incompletas ou divergentes, o que confirma que não estavam atualizadas.

Antes do início da aplicação dos questionários, foi realizado contato telefônico com os diretores, pois os telefones constantes na lista não pertenciam mais a essas escolas. Neste primeiro contato, foi solicitada a identificação da escola, dados como endereço eletrônico e localização geográfica, para atualizar as nossas fichas e facilitar o acesso do pesquisador à instituição de ensino.

Durante o processo de aplicação dos questionários com os diretores das instituições de ensino público, a pesquisadora encontrou muitas dificuldades para a realização da pesquisa. Em virtude de se tratar de gestores de escolas em que, praticamente, pela falta de mão de obra humana, no desenvolvimento da sua função, acumulam diversas tarefas, o que as impediram de responder aos questionários, afirmavam que estavam em reuniões e não podiam ser interrompidas e em virtude das obrigações do cargo permanece muito tempo fora da escola.

Entre outros obstáculos, teve-se a falta de interesse de alguns diretores em dar sua contribuição para a realização da pesquisa. Os diretores não se encontravam nas escolas, sempre estavam em reuniões na Secretaria Municipal de Educação ou estavam resolvendo problemas relacionados ao cotidiano das instituições. Nestas visitas, eram entregues os questionários para apreciação da equipe gestora, que se comprometia a responder e entregar na semana seguinte. Porém, ao retornar à escola, o questionário não havia sido respondido. Apesar da insistência, das visitas mal sucedidas e dos emails não respondidos, obteve-se uma amostra com 27 questionários válidos.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Tendo já definido a maneira como os dados foram coletados, a etapa seguinte consiste nas técnicas de análise e tratamento dos dados. Inicialmente, foram analisados os dados provenientes da pesquisa quantitativa dos estilos de funcionamento organizacional, que se dará com a utilização instrumentos empregados na pesquisa.

Os dados foram analisados, observando-se as variáveis propostas no questionário¹ 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 para 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 gerenciamento do banco de dados e análise estatístico.

O instrumento foi analisado observando as variáveis sociodemográficas e as 30 variáveis propostas no questionário que utiliza uma escala de 0 a 5 pontos para avaliação dos estilos de funcionamento das instituições de ensino público, onde se pretende empregar a técnica estatística de medição, onde será analisada as médias encontradas para cada estilo de cultura por organização.

3.4.1 Métodos estatísticos

A pesquisa foi realizada em instituições de ensino municipal com os ocupantes de cargos gerenciais, onde no período de realização da pesquisa o público alvo era composto por 66 diretores. O banco de dados foi construído em formato EXCEL, versão 2010, para 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 alfa de cronbach. Enquanto que para identificar qual estilo predominante entre os gestores das escolas municipais de Natal foi aplicada 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 objetivo de averiguar quais desses fatores estão ocorrendo essa diferença significativa. Por último, para analisar associação entre os quatro estilos de funcionamento organizacional estudados foram aplicados o teste paramétrico de Pearson.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Com base no referencial teórico apresentado anteriormente e nos dados coletados na pesquisa, desenvolveu-se a análise e conseqüentemente os resultados da pesquisa. Por meio de análise estatística, constatou-se que a cultura organizacional das instituições municipais de ensino pesquisadas se caracteriza pelo nível moderado quanto a presença de todos os quatro estilos de funcionamento organizacional.

A cultura organizacional foi investigada com base no modelo desenvolvido por Paz e Mendes (2009) que propõe estudo da Cultura Organizacional a partir dos estilos. 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 identificado 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 baseiam-se no controle de normas. Tem seus comportamentos caracterizados pelo envolvimento parcial com a organização. O estilo de funcionamento de menor predominância foi o estilo individualista, Paz e Mendes (2008) caracteriza uma cultura organizacional que atende às necessidades de admiração e de centralidade dos seus membros na dinâmica organizacional.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE

Os dados apresentados nesse tópico, a partir das tabelas 2, 3 e 4, buscaram construir uma imagem da pesquisa no que se refere aos índices percentuais relacionados a sexo, grau de escolaridade e tempo de cargo dos entrevistados.

Para se verificar o gênero dos diretores das instituições pesquisadas, foi utilizado um questionário (Anexo A). Conforme resultado do questionário aplicado com os diretores foi constatado de acordo com a tabela 2 onde aponta um percentual bem superior do sexo feminino em relação ao sexo masculino. o que caracteriza a preferência das mulheres por essa área educacional e crescimento do gênero feminino para cargos de direção.

Tabela 2 – Percepção do sexo dos diretores das escolas

Feminino	Masculino
74,07%	25,93%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014..

Analisando o resultado, a Tabela 2 apresenta um elevado percentual do sexo feminino nas escolas demonstra uma preferência das mulheres por essa área educacional, contribuindo desta forma para um grande número de mulheres concorrendo às eleições democráticas nas escolas, justificando dessa forma o crescimento do gênero feminino para cargos de direção.

A preocupação com a profissionalização pode ser percebida em função do investimento na formação profissional conforme mostra a tabela 3, na qual mais de 70% dos entrevistados declarou possuir pelo menos uma pós-graduação.

Tabela 3 – Percepção da escolaridade dos diretores de escolas públicas

Graduado	Pós-graduado	Não respondeu
14,81%	77,78%	7,41%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A Tabela 3 aponta o grau de escolaridade dos diretores, onde o sexo feminino desponta com um percentual superior em relação ao sexo masculino, diante desse resultado percebe-se a preocupação das mulheres em investir na carreira profissional.

Um outro dado observado diz respeito a idade dos entrevistados e o tempo de exercício da função o que leva a uma leitura sobre o tempo médio de atuação assim como a idade média em que estas funções passam a ser desempenhados pelos entrevistados (Tabela 4).

Tabela 4 – Estatística descritiva da idade e o tempo de cargo do entrevistado

Variável	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Idade (em anos)	34,00	68,00	48,00	48,13	6,982
Tempo no cargo (em anos)	0,67	28,00	6,00	8,85	7,744

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Como pode ser observado nos dados (Tabela 2), 74,07% dos servidores com cargos gerenciais em escolas municipais são do sexo feminino, enquanto que o gênero masculino apresentou um percentual de 25,93%. Quanto ao grau de estudo, 77,78% possuem pós-graduação e 14,81% têm graduação. A idade média (em anos) dos entrevistados foi de 48,13 com desvio padrão de 6,982, enquanto que o tempo médio (em anos) no cargo de gestor é de 8,85 com desvio padrão de 7,744.

Tabela 5 – Teste de Confiabilidade dos Dados – Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	Alfa de cronbach's
Q1	0,758
Q2	0,764
Q3	0,776
Q4	0,756
Q5	0,766
Q6	0,749
Q7	0,775
Q8	0,761
Q9	0,771
Q10	0,762
Q11	0,798
Q12	0,779
Q13	0,754
Q14	0,789
Q15	0,779
Q16	0,760
Q17	0,771
Q18	0,760
Q19	0,764
Q20	0,794
Q21	0,776
Q22	0,797
Q23	0,764
Q24	0,761
Q25	0,794
Q26	0,756
Q27	0,764
Q28	0,789
Q29	0,759
Q30	0,764

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Por meio do teste estatístico *Cronbach's Alpha* (Tabela 5), que verifica a confiabilidade dos dados, pode-se observar nos atributos relacionados à Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional - EEFO, que foram avaliados por ocupantes de cargos gerenciais em instituições de ensino público, apresentaram um alfa de *Cronbach's* oscilando entre 0,74 e 0,77. Ou seja, a consistência dos dados foi classificada como satisfatória, o que oferece um suporte na validação dos dados levantados para a pesquisa.

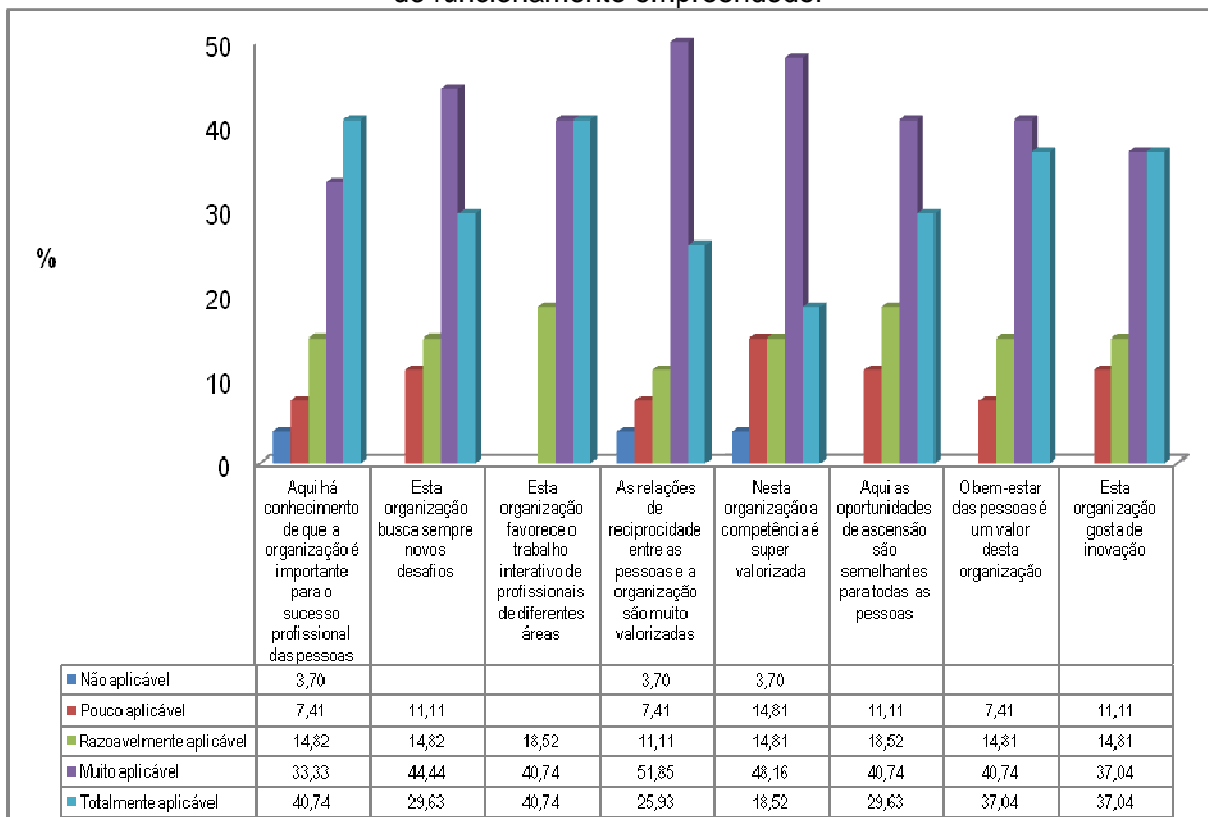
4.2 COMPORTAMENTO DOS ATRIBUTOS E RESPECTIVOS ESTILOS

Nessa parte da pesquisa foram observadas as questões voltadas para o perfil da gestão escolar e suas funcionalidades, seja ela empreendedora, afiliativa, individualista ou burocrática. De acordo com os dados colhidos e representados nos Gráficos 1, 2, 3 e 4, podemos entender melhor como esses estilos se processam.

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.

De acordo com o Gráfico 1, pode-se observar que 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 a respostas dos entrevistados, foi elaborada uma leitura dos resultados do Gráfico 1. Na afirmação “aqui há conhecimento de que a organização

é importante para o sucesso profissional das pessoas”, 33,33% e 40,74% afirmaram que é “muito aplicável” ou “totalmente aplicável”, respectivamente. “não aplicável”, “pouco aplicável” e “razoavelmente aplicável” obtiveram os seguintes percentuais: 3,70%, 7,41% e 14,82%.

De acordo com os resultados apresentados no Gráfico 1, 44,44% e 29,63% responderam que é “muito aplicável” e “totalmente aplicável”, respectivamente, com relação à questão da organização buscar sempre novos desafios. As escalas “pouco aplicável” (11,11%) e “razoavelmente aplicável” (14,82%) também foram citados.

O quesito “esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas”, teve seu resultado apresentado da seguinte maneira: “razoavelmente aplicável” (18,52%), “muito aplicável” (40,74%) e “totalmente aplicável” (40,74%).

No item “as relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas”, 51,85% e 25,93% afirmaram que é “muito aplicável” e “totalmente aplicável”, respectivamente. “Não aplicável”, “pouco aplicável” e “razoavelmente aplicável” tiveram os seguintes percentuais: 3,70%, 7,41% e 11,11%.

Já no quesito “nesta organização a competência é super valorizada”, temos 48,16% classificando como “muito aplicável” e 18,52% como “totalmente aplicável”. Enquanto que as escalas: “não aplicável”, “pouco aplicável” e “razoavelmente aplicável” apresentaram os respectivos percentuais: 3,70%, 14,81% e 14,81%.

Quanto “as oportunidades de ascensão ser semelhantes para todas as pessoas”, 40,74% classificando como “muito aplicável” e 29,63% como “totalmente aplicável”. As escalas “pouco aplicável” (11,11%) e “razoavelmente aplicável” (18,52%) também foram citados.

40,74% e 37,04% dos entrevistados nomearam a questão do bem estar das pessoas serem um valor desta organização como algo muito aplicável ou totalmente aplicável. Enquanto que “pouco aplicável” e “razoavelmente aplicável” apresentam os respectivos percentuais: 7,41% e 14,81%.

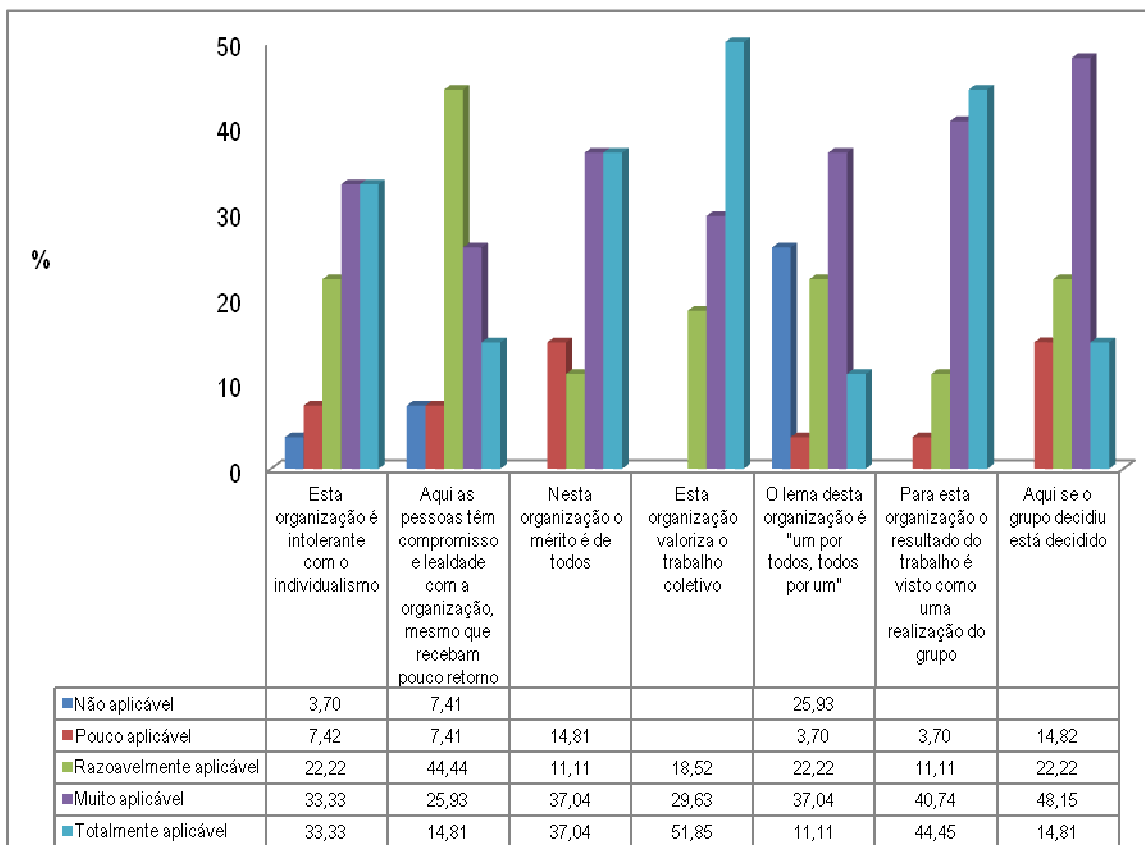
Por último, temos o item relacionado à organização gostar de inovação, onde as escalas “muito aplicável” e “totalmente aplicável” apresentaram o mesmo percentual (37,04%). Além disso, tivemos a citação de “pouco aplicável” (11,11%) e “razoavelmente aplicável” (14,81%).

Portanto, de forma geral, todos 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, alguns 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 vê-se a organização como um grupo perfeito que reflete sentimentos de confiança, orgulho e autoestima.

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



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Através das respostas dos entrevistados pode-se analisar os valores percentuais das questões propostas na escala de funcionamento. Na afirmação “esta organização é intolerante com o individualismo”, as escalas “muito aplicável” (33,33%) e “totalmente aplicável” (33,33%), apresentaram os maiores percentuais.

“não aplicável”, “pouco aplicável” e “razoavelmente aplicável” apresentaram os respectivos percentuais: 3,70%, 7,42% e 22,22%.

25,93% e 14,81% responderam que é “muito aplicável” e “totalmente aplicável”, respectivamente, quanto ao quesito “aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno”. As escalas “não aplicável”, “pouco aplicável” e “razoavelmente aplicável” obtiveram os respectivos resultados: 7,41%, 7,41% e 44,44%.

O quesito “nesta organização o mérito é de todos” teve seu resultado apresentado da seguinte forma: “pouco aplicável” (14,81%), “razoavelmente aplicável” (11,11%), “muito aplicável” (37,04%) e “totalmente aplicável” (37,04%).

No item “esta organização valoriza o trabalho coletivo” 18,52%, 29,63% e 51,85% afirmaram que é “razoavelmente aplicável”, “muito aplicável” e “totalmente aplicável”, respectivamente.

Já no quesito “o lema desta organização é um por todos, todos por um”, temos 37,04% classificando como “muito aplicável” e 11,11% como “totalmente aplicável”. Enquanto que as escalas: “não aplicável”, “pouco aplicável” e “razoavelmente aplicável” apresentaram os seguintes resultados: 25,93%, 3,70% e 22,22%.

Quanto “para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo”, 40,74% classificando como “muito aplicável” e 44,45% como “totalmente aplicável”. As escalas “pouco aplicável” (3,70%) e “razoavelmente aplicável” (11,11%) também foram citados.

Por último, temos a afirmação “aqui se o grupo decidiu está decidido”, onde as escalas “muito aplicável” e “totalmente aplicável” apresentaram os seguintes percentuais: 48,15% e 14,81%. além disso, tivemos a citação de “pouco aplicável” (14,82%) e “razoavelmente aplicável” (22,22%).

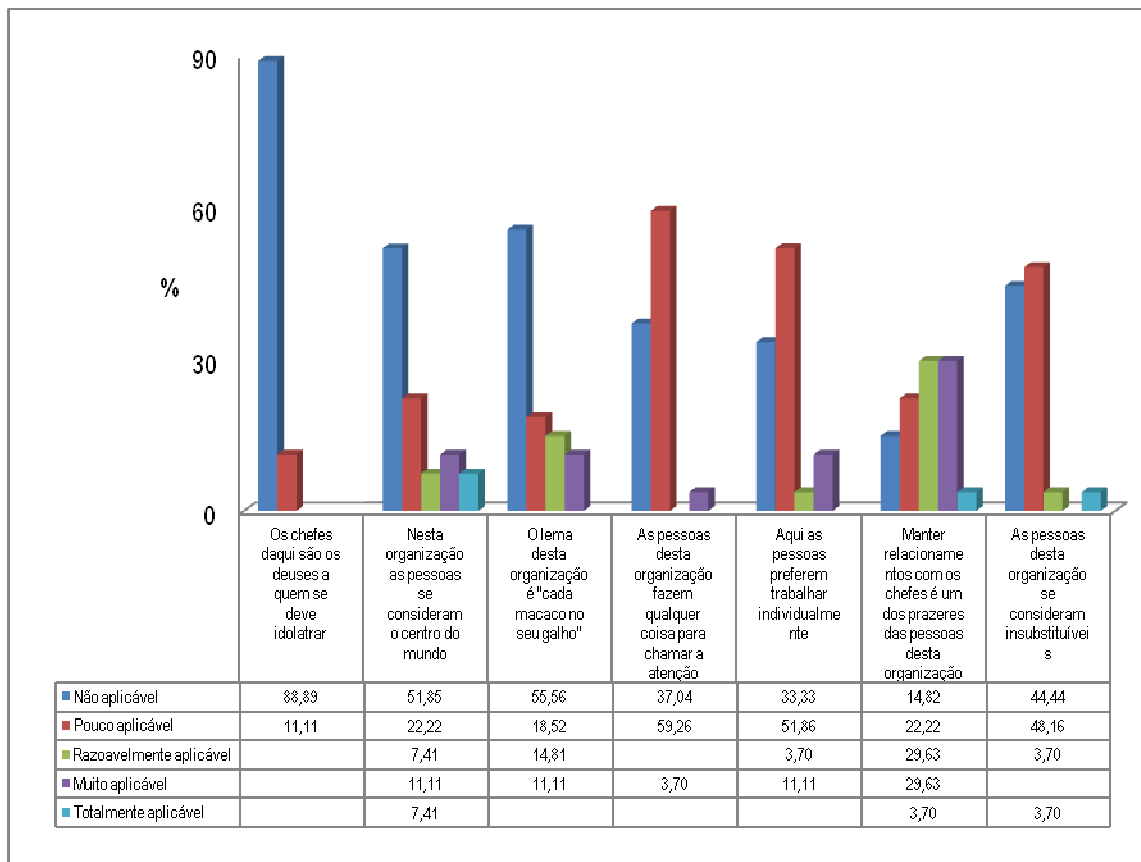
De forma geral, todos os itens relacionados ao estilo de funcionamento afiliativo apresentaram um percentual elevado na escala “muito aplicável” e “totalmente aplicável”, exceto, nos quesitos: “o lema desta organização é um por todos, todos por um” e “aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a 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. Em seguida abordaremos a análise do estilo individualista.

O estilo de funcionamento individualista apresenta os padrões de comportamento mais infantil da fase de desenvolvimento, neste estilo os indivíduos estabelecem uma fusão com a organização.

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.

Dentre os questionários respondidos, 51,85% e 18,52% responderam que é “não aplicável” ou “pouco aplicável”, respectivamente, ao item “nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo”. As escalas “razoavelmente aplicável”,

“muito aplicável” e “totalmente aplicável” tiveram os respectivos resultados: 7,41%, 11,11% e 7,41%.

O lema desta organização é "cada macaco no seu galho", 55,56% disseram que é “não aplicável” e 18,52% “pouco aplicável”. seguido das escalas: “razoavelmente aplicável” (14,81%) e “muito aplicável” (11,11%).

No item “as pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção” 37,04%, 59,26% e 3,70% afirmaram que é “não aplicável”, “pouco aplicável” e “muito aplicável”, respectivamente.

No quesito “aquí as pessoas preferem trabalhar individualmente” 33,33%, 51,86%, 3,70%, 11,11% afirmaram que é “não aplicável”, “pouco aplicável”, “razoavelmente aplicável” e “muito aplicável”, respectivamente.

Já no quesito “manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização”, temos 14,82% classificando como “não aplicável” e 22,22% como “pouco aplicável”. Enquanto que as escalas: “razoavelmente aplicável”, “muito aplicável” e “totalmente aplicável” apresentaram os seguintes percentuais: 29,63%, 29,63% e 3,70%.

Por último, temos a afirmação “as pessoas desta organização se consideram insubstituíveis”, onde as escalas “não aplicável” e “pouco aplicável” apresentaram os seguintes percentuais: 44,44% e 48,16%. também tivemos a citação de “razoavelmente aplicável” (3,70%) e “razoavelmente aplicável” (3,70%).

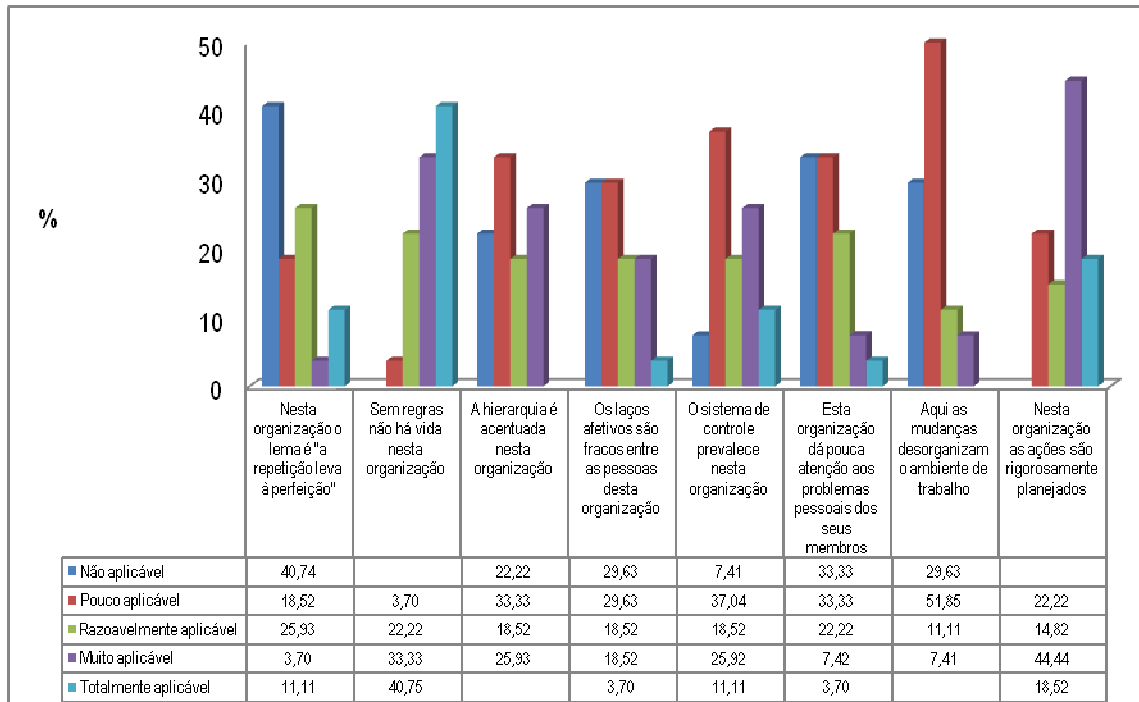
De forma geral, todos os itens relacionados ao estilo de funcionamento individualista apresentaram um percentual elevado na escala “não aplicável” e “pouco aplicável”, exceto no quesito “manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização”.

Para as instituições que tem líderes com esse perfil, concluiu que esses diretores desenvolvem vínculos com a instituição, onde esses vínculos são desenvolvidos como se fossem filiais. As suas relações no ambiente e trabalho são desenvolvidas focando o seu próprio ego. Em seguida foi analisado o estilo de funcionamento burocrático.

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 é mais emergente 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%.

No gráfico 4 também pode-se depreender que 33,33% e 40,75% responderam que é “muito aplicável” ou “totalmente aplicável”, respectivamente, ao item “sem regras não há vida nesta organização”. As escalas “pouco aplicável” (3,70%) e “razoavelmente aplicável” (22,22%) também foram citados.

O quesito “a hierarquia é acentuada nesta organização” teve seu resultado apresentado da seguinte maneira: “não aplicável” (22,22%), “pouco aplicável” (33,33%), “razoavelmente aplicável” (18,52%) e “muito aplicável” (25,93%).

No item “os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização”, “não aplicável” e “pouco aplicável” apresentaram o mesmo de percentual de 29,63%. enquanto que as escalas “razoavelmente aplicável”, “muito aplicável” e “totalmente aplicável” tiveram os seguintes percentuais: 18,52%, 18,52% e 3,70%.

Já no quesito “o sistema de controle prevalece nesta organização”, temos 25,92% classificando como “muito aplicável” e 11,11% como “totalmente aplicável”. Enquanto que as escalas: “não aplicável”, “pouco aplicável” e “razoavelmente aplicável” apresentaram os respectivos percentuais: 7,41%, 37,04% e 18,52%.

Quanto “esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros”, “não aplicável” e “pouco aplicável” apresentaram o mesmo de percentual de 33,33%. As escalas “razoavelmente aplicável” (22,22%), “muito aplicável” (7,42%) e “totalmente aplicável” (3,70%) também foram citados.

Além disso, 29,63% e 51,85% dos entrevistados nomearam a questão “aquí as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho” como algo não aplicável ou pouco aplicável. Enquanto que “razoavelmente aplicável” ou “muito aplicável” apresentam os respectivos percentuais: 11,11% e 7,41%.

Por último, temos o item “nesta organização as ações são rigorosamente planejados”, onde as escalas “muito aplicável” e “totalmente aplicável” apresentaram os seguintes percentuais: 44,44% e 18,52%. Também tivemos a citação de “pouco aplicável” (22,22%) e “razoavelmente aplicável” (14,82%).

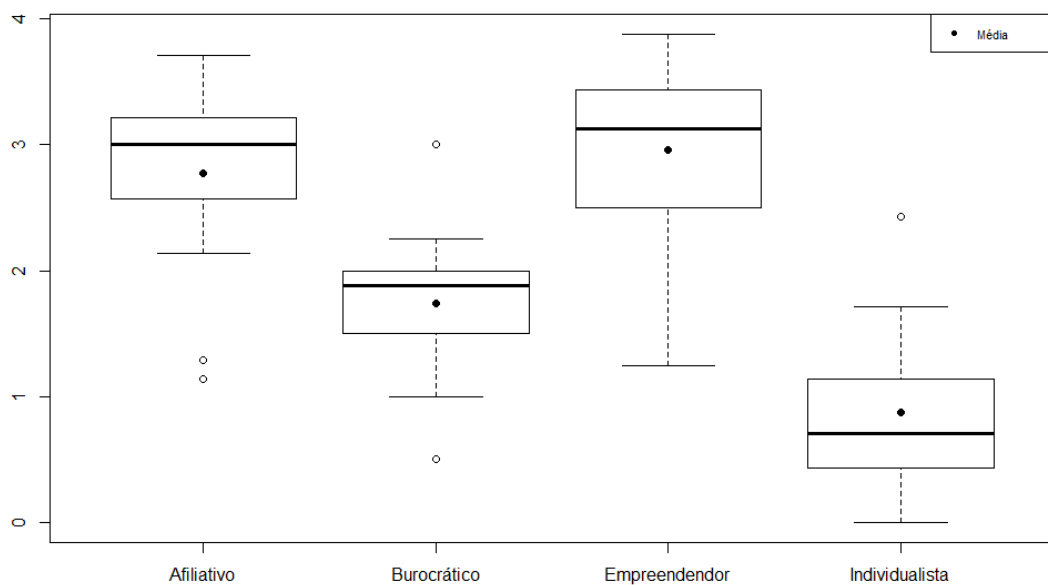
Em resumo os itens “nesta organização o lema é “a repetição leva à perfeição””, “a hierarquia é acentuada nesta organização”, “os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização”, “esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros” e “aquí as mudanças desorganizam 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 identificados 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.

4.3 ESTILOS PREDOMINANTES

Em face dos resultados já apresentados, até agora, passamos a observar algumas particulares na materialização dos tipos de gestão detectados na pesquisa, para tanto deteremos 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, observamos aparentemente que os estilos empreendedor e afiliativo apresentaram melhores desempenhos, enquanto que o estilo individualista e burocrático foram às características que apresentaram as menores escalas. Entretanto para evidências estatísticas de quais desses estilos os gestores apresentaram o melhor e pior desempenho, será aplicado o teste estatístico paramétrico ANOVA (Análise de Variância). Também, por meio do *box plot*, podemos averiguar visualmente que existe uma homogeneidade na variabilidade das variáveis estudadas. Após análise conclui-se que os estilos Empreendedor e Afiliativo predomina 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 _{Obs} Valor - p
Estilo	376.227	25.408969	150.000	
Resíduos	104	38.214	0.3674	

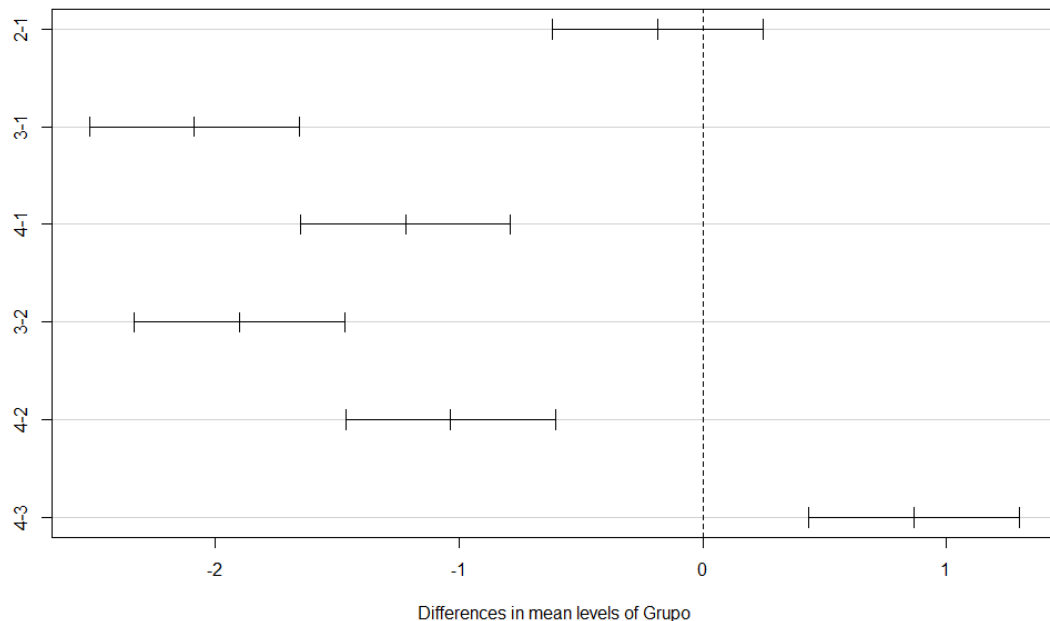
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

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

Utilizando o teste de *Tukey* (Gráfico 6), para um nível de significância de 5%, com objetivo de identificar em quais desses estilos ocorre diferença estatística, podemos verificar que todos os estilos se diferenciam um do outro, exceto no caso do estilo empreendedor e afiliativo. Ou seja, podemos concluir 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)

95% family-wise confidence level



1:Empreendedor 2:Afiliativo 3:Individualista 4:Burocrático

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A partir do teste de Tukey observou-se com clareza que o estilo empreendedor foi o estilo que mais se destacou, vindo em seguida o estilo afiliativo, Conclui-se que diante desse resultado os diretores dessas escolas municipais pesquisadas são pessoas que se encontram bastante 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.

4.4 ASSOCIAÇÃO ENTRE OS ESTILOS

A Tabela abaixo apresenta os resultados voltados para as questões de interpelação entre um estilo gestor e outro. Ainda que tratemos os estilos de forma isolada pela predominância de suas características mais fortes esses, os estilos, nunca 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	Empreendedor	Afiliativo	Individualista	Burocrático
Empreendedor	1,00	0,79**	-0,30	0,32
Afiliativo		1,00	-0,35	0,18
Individualista			1,00	0,34
Burocrático				1,00

**Valor-p<0,01

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para a construção do instrumento de Paz e Mendes (2008), foi realizada uma pesquisa quantitativa com gestores de instituição de ensino público totalizando 27 diretores. A análise de conteúdo dos questionários permitiu a construção de categorias para cada estilo de cultura organizacional, entretanto os estilos empreendedor e afiliativo se apresentaram de maneira bem semelhante.

Através 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, onde à medida que aumenta o comportamento

empreendedor na escola, a comportamento afiliativo também tende a aumentar, onde essa associação foi denominada como uma correlação forte (0,79).

A observação desses dados é de fundamental importância para que se possa compreender as características dominantes do perfil gestor das instituições municipais em estudo. Os dados apresentados e observados na pesquisa é capaz de nos 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 deu uma alta associação, porque de acordo com a Tabela foi o percentual (0,79), enquanto que os estilos individualista e burocrático deu baixa associação, sendo que o estilo burocrático foi deu o maior percentual de baixa associação (0,18). E assim, concluiu-se que quanto mais perto de 0 menor associação e quanto mais perto do 1 maior associação (- 1 e +1). E assim, os dois modelos que obtiveram maior associação permitiram a autora identificar as relações existentes entre os estilos dos diretores e a cultura organizacional nessas instituições pesquisadas, estabelecendo as relações de influências entre as variáveis.

5 CONCLUSÃO

As organizações têm grande interesse em conhecer o estilo de pensar e o modo de solucionar problemas do líder, visto o papel central que ele exerce no sucesso da empresa, Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo investigar o estilo de funcionamento organizacional e a partir deles pode-se ter uma compreensão da cultura organizacional, tendo como parâmetro os padrões comportamentais compartilhados.

A amostra foi composta por diretores de instituições municipais de ensino. Houve a participação dos dois gêneros prevalecendo o sexo feminino, o que demonstra uma participação maior das mulheres nesse contexto educacional, e assim, nas eleições diretas para diretores de escola há um maior número de mulheres na disputa onde são escolhidas pela comunidade escolar através do voto.

O material de pesquisa utilizado foi a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional, proposto por Paz e Mendes (2008), constituído por trinta perguntas que caracterizam a forma de funcionamento de várias organizações através dos estilos de funcionamento: empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático. Vale ressaltar que todos esses estilos de funcionamento podem estar presentes em uma mesma organização.

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 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 cuidadora 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 estilo afiliativo e por últimos os estilos burocrático e individualista.

Sobre o fator a associação entre os estilos de funcionamento que abrange os quatro estilos pesquisados, as análises apontaram claramente que apesar de

tratarmos os estilos de forma isolada pela predominância das suas características mais fortes, esses estilos nunca se desenvolvem de forma isolada, pois as características estão mescladas de um estilo a outro.

Sobre os 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 entrevistar um maior número de diretores de instituições de ensino público. Contudo, espera-se que esta pesquisa possa ampliar 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 as 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 identifique a influência dos estilos de funcionamento na administração dos diretores nas instituições de ensino seja pública ou privada.

ANEXOS

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO A – Questionário 1: Levantamento das variáveis sócio-demográficas

1. Nome

2. Escola em que trabalha:

3. Gênero: Masculino Feminino

4. Idade: _____ anos

5. Escolaridade Ensino Médio

Ensino Superior. Qual? _____

Pós-graduação. Qual? _____

6. Tempo no cargo: _____

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO B – Relação das instituições municipais de ensino

Quadro 1 - Escolas Municipais da Zona Sul
01. Esc. Mun. Prof. Antonio Severiano
02. Esc. Mun. Prof. Arnaldo Monteiro Bezerra
03. Esc. Mun. Ascendino Henrique de Almeida Júnior
04. Esc. Mun. Carlos Belo Moreno
05. Esc. Mun. Profª Josefa Botelho
06. Esc. Mun. Profº Otto de Brito Guerra
07. Esc. Mun. São José
08. Esc. Mun. Profº Ulisses de Góis

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 2 - Escolas Municipais da Zona Norte
01. Esc. Mun. Profª Adelina Fernandes
02. Esc. Mun. Profº Amadeu Araujo
03. Esc. Mun. Profª Dalva de Oliveira
04. Esc. Mun. Jornalista Erivan França
05. Esc. Mun. Eudo José Alves
06. Esc. Mun. Profª Francisca de Oliveira
07. Esc. Mun. Profº Herly Parente
08. Esc. Mun. Profª Iapissara Aguiar de Souza
09. Esc. Mun. Irmã Arcângela
10. Esc. Mun. João Paulo II
11. Esc. Mun. Monsenhor José Alves Landim
12. Esc. Mun. José de Andrade Frazão
13. Esc. Mun. Profº José do Patrocínio Pereira Pinto

14.Esc. Mun.Vereador José Sotero
15.Esc. Mun. Profº Laércio Fernandes Monteiro
16.Esc. Mun. Profª Lourdes Godeiro
17.Esc. Mun. Malvina Cosme
18.Esc. Mun. Profª Maria Alexandrina Sampaio
19. Esc. Mun. Profª Maria Dalva Gomes Bezerra
20.Esc. Mun. Profª Maria Madalena Xavier de Andrade
21. Esc. Mun. Nossa Srª da Apresentação
22. Esc. Mun. Nossa Srª dos Navegantes
23. Esc. Mun. Profª Palmira de Souza
24. Esc. Mun. Profº Reginaldo Ferreira Neto
25. Esc. Mun. Santa Catarina
26. Esc. Mun. Profª Terezinha Paulino
27. Esc. Mun. Profª Vera Lúcia Soares Barros
28. Esc.Mun. Profº Waldson José Bastos Pinheiro
29. Esc. Mun. Profª Zuleide Fernandes de Macedo Silva

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 3 - Escolas Municipais da Zona Leste
01. Esc.Mun. Antônio Campos
02. Esc. Mun. Henrique Castriciano
03. Esc. Mun. João XXIII
04. Esc. Mun. Monsenhor Joaquim Honório
05. Esc. Mun. Juvenal Lamartine
06. Esc. Mun. Profª Laura Maia
07. Esc. Mun. Profª Mereci Gomes dos Santos
08. Esc. Mun. Santos Reis
09. Esc. Mun.4º Centenário

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 4 - Escolas Municipais da Zona Oeste
01. Esc. Mun. Profª Almerinda Bezerra Furtado
02. Esc. Mun. Profª Angélica de Almeida Moura
03. Esc. Mun. Prof. Berilo Wanderley
04. Esc. Mun. Celestino Pimentel
05. Esc. Mun. Bernardo Nascimento
06. Esc. Mun. Chico Santeiro
07. Esc. Mun. Djalma Maranhão
08. Esc. Mun. Estudante Emanuel Bezerra
09. Esc. Mun. Profª Emília Ramos
10. Esc. Mun. Ferreira Itajubá
11. Esc. Mun. Profª Francisca Ferreira da Silva
12. Esc. Mun. Profº Francisco de Assis Varela
13. Esc. Mun. Profª Ivonete Maciel
14. Esc. Mun. Prof. Luiz Maranhão Filho
15. Esc. Mun. Profª Maria Cristina Osório Tavares
16. Esc. Mun. Prefeito Mário Lira
17. Esc. Mun. Nossa Senhora das Dores
18. Esc. Mun. São Francisco de Assis
19. Esc. Mun. Prof. Veríssimo de Melo
20. Esc. Mun. Prof. Zuza

Fonte: Elaborado pela autora

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO C – Tabelas referentes ao sexo e ao grau de estudos dos diretores

Tabela 5: Porcentagem referente ao sexo dos diretores das escolas municipais de Natal - RN, 2014

Sexo	Frequência Absoluta	%
Feminino	20	74,07
Masculino	7	25,93
Total	27	10,00

Tabela 6: Porcentagem referente ao grau de estudo dos diretores das escolas municipais de Natal - RN, 2014

Sexo	Frequência Absoluta	%
Graduado	4	14,81
Pós-graduação	21	77,78
Não respondeu	2	7,41
Total	27	10,00

Dados: Pesquisa 2014

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO D – Tabela referente aos itens do fator estilos de funcionamento empreendedor

Tabela 7: Itens do fator estilos de funcionamento empreendedor		
Resposta	Frequência absoluta	%
Aqui há conhecimento de que a organização é importante para o sucesso		
Não aplicável	1	3,70
Pouco aplicável	2	7,41
Razoavelmente aplicável	4	14,82
Muito aplicável	9	33,33
Totalmente aplicável	11	40,74
Total	27	100,00
Esta organização busca sempre novos desafios		
Pouco aplicável	3	11,11
Razoavelmente aplicável	4	14,82
Muito aplicável	12	44,44
Totalmente aplicável	8	29,63
Total	27	100,00
Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas		
Razoavelmente aplicável	5	18,52
Muito aplicável	11	40,74
Totalmente aplicável	11	40,74
Total	27	100,00
As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas		
Não aplicável	1	3,70
Pouco aplicável	2	7,41
Razoavelmente aplicável	3	11,11
Muito aplicável	14	51,85
Totalmente aplicável	7	25,93
Total	27	100,00
Nesta organização a competência é super valorizada		
Não aplicável	1	3,70
Pouco aplicável	4	14,81
Razoavelmente aplicável	4	14,81
Muito aplicável	13	48,16
Totalmente aplicável	5	18,52
Total	27	100,00
Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas		
Pouco aplicável	3	11,11
Razoavelmente aplicável	5	18,52
Muito aplicável	11	40,74
Totalmente aplicável	8	29,63

Tabela 7: Itens do fator estilos de funcionamento empreendedor		
Resposta	Frequência absoluta	%
Total	27	100,00
O bem-estar das pessoas é um valor desta organização		
Pouco aplicável	2	7,41
Razoavelmente aplicável	4	14,81
Muito aplicável	11	40,74
Totalmente aplicável	10	37,04
Total	27	100,00
Esta organização gosta de inovação		
Pouco aplicável	3	11,11
Razoavelmente aplicável	4	14,81
Muito aplicável	10	37,04
Totalmente aplicável	10	37,04
Total	27	100,00

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO E – Tabela referente aos itens do fator estilos de funcionamento afiliativo

Tabela 8: Itens do fator estilos de funcionamento afiliativo		
Resposta	Frequência absoluta	%
Esta organização é intolerante com o individualismo		
Não aplicável	1	3,70
Pouco aplicável	2	7,42
Razoavelmente aplicável	6	22,22
Muito aplicável	9	33,33
Totalmente aplicável	9	33,33
Total	27	100,00
Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno		
Não aplicável	2	7,41
Pouco aplicável	2	7,41
Razoavelmente aplicável	12	44,44
Muito aplicável	7	25,93
Totalmente aplicável	4	14,81
Total	27	100,00
Nesta organização o mérito é de todos		
Pouco aplicável	4	14,81
Razoavelmente aplicável	3	11,11
Muito aplicável	10	37,04
Totalmente aplicável	10	37,04
Total	27	100,00
Esta organização valoriza o trabalho coletivo		
Razoavelmente aplicável	5	18,52
Muito aplicável	8	29,63
Totalmente aplicável	14	51,85
Total	27	100,00
O lema desta organização é "um por todos, todos por um"		
Não aplicável	7	25,93
Pouco aplicável	1	3,70
Razoavelmente aplicável	6	22,22
Muito aplicável	10	37,04
Totalmente aplicável	3	11,11
Total	27	100,00
Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo		
Pouco aplicável	1	3,70

Razoavelmente aplicável	3	11,11
Muito aplicável	11	40,74
Totalmente aplicável	12	44,45
Total	27	100,00
Aqui se o grupo decidiu está decidido		
Pouco aplicável	4	14,82
Razoavelmente aplicável	6	22,22
Muito aplicável	13	48,15
Totalmente aplicável	4	14,81
Total	27	100,00

Dados: Pesquisa 2014

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO F – Tabela referente ao fator estilo de funcionamento individualista

Tabela 9: Itens do fator estilos de funcionamento individualista		
Resposta	Frequência absoluta	%
Os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar		
Não aplicável	24	88,89
Pouco aplicável	3	11,11
Total	27	100,00
Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo		
Não aplicável	14	51,85
Pouco aplicável	6	22,22
Razoavelmente aplicável	2	7,41
Muito aplicável	3	11,11
Totalmente aplicável	2	7,41
Total	27	100,00
O lema desta organização é "cada macaco no seu galho"		
Não aplicável	15	55,56
Pouco aplicável	5	18,52
Razoavelmente aplicável	4	14,81
Muito aplicável	3	11,11
Total	27	100,00
As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção		
Não aplicável	10	37,04
Pouco aplicável	16	59,26
Muito aplicável	1	3,70
Total	27	100,00
Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente		
Não aplicável	9	33,33
Pouco aplicável	14	51,86
Razoavelmente aplicável	1	3,70
Muito aplicável	3	11,11
Total	27	100,00
Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização		
Não aplicável	4	14,82
Pouco aplicável	6	22,22
Razoavelmente aplicável	8	29,63
Muito aplicável	8	29,63
Totalmente aplicável	1	3,70
Total	27	100,00
As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis		

Não aplicável	12	44,44
Pouco aplicável	13	48,16
Razoavelmente aplicável	1	3,70
Totalmente aplicável	1	3,70
Total	27	100,00

Dados: Pesquisa 2014

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO G – Tabela referente ao fator estilo de funcionamento burocrático

Tabela 10: Itens do fator estilos de funcionamento burocrático		
Nesta organização o lema é "a repetição leva à perfeição"		
Resposta	Frequência absoluta	%
Não aplicável	11	40.74
Pouco aplicável	5	18,52
Razoavelmente aplicável	7	25.93
Muito aplicável	1	3.70
Totalmente aplicável	3	11.11
Total	27	100.00
Sem regras não há vida nesta organização		
Pouco aplicável	1	3.70
Razoavelmente aplicável	6	22.22
Muito aplicável	9	33.33
Totalmente aplicável	11	40.75
Total	27	100.00
A hierarquia é acentuada nesta organização		
Não aplicável	6	22.22
Pouco aplicável	9	33.33
Razoavelmente aplicável	5	18.52
Muito aplicável	7	25.93
Total	27	100.00
Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização		
Não aplicável	8	29.63
Pouco aplicável	8	29.63
Razoavelmente aplicável	5	18.52
Muito aplicável	5	18.52
Totalmente aplicável	1	3.70
Total	27	100.00
O sistema de controle prevalece nesta organização		
Não aplicável	2	7.41
Pouco aplicável	10	37.04
Razoavelmente aplicável	5	18.52
Muito aplicável	7	25.92
Totalmente aplicável	3	11.11
Total	27	100.00
Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros		
Não aplicável	9	33.33
Pouco aplicável	9	33.33
Razoavelmente aplicável	6	22.22
Muito aplicável	2	7.42
Totalmente aplicável	1	3.70
Total	27	100.00
Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho		
Não aplicável	8	29.63
Pouco aplicável	14	51.85

Razoavelmente aplicável	3	11,11
Muito aplicável	2	7,41
Total	27	100,00
Nesta organização as ações são rigorosamente planejados		
Pouco aplicável	6	22,22
Razoavelmente aplicável	4	14,82
Muito aplicável	12	44,44
Totalmente aplicável	5	18,52
Total	27	100,00

Dados: Pesquisa 2014

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
 PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO H – Estatística descritiva na média aritmética dos estilos de funcionamento Organizacional

Tabela 11: Estatística descritiva da média aritmética dos estilos de funcionamento organizacional					
Estilos	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Empreendedor	1,25	3,88	3,13	2,95	0,658
Afiliativo	1,14	3,71	3,00	2,77	0,675
Individualista	0,00	2,43	0,71	0,87	0,580
Burocrático	0,50	3,00	1,88	1,74	0,494

Dados: Pesquisa 2014

UNIVERSIDADE POTIGUAR-UNP
 PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE A – Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional – EEFO

Escala de estilos de funcionamento organizacional – EEFO					
0		1		2	
Não aplicável		Pouco aplicável		Razoavelmente aplicável	
				3	4
				Muito aplicável	Totalmente aplicável

A seguir você vai encontrar uma série de frases que caracterizam a forma de funcionamento de várias organizações. Por favor, avalie o quanto essas formas de funcionamento são aplicáveis à organização em que você está trabalhando no momento. Para responder, leia as características descritas nas frases e, para dar sua opinião, assinale apenas um dos códigos apresentados a seguir.

Itens		Não aplicáveis	pouco Aplicável	Razoavelmente aplicável	Muito aplicável	Totalmente aplicável
01	Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.					
02	Esta organização é intolerante com o individualismo.					
03	Os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar.					
04	Esta organização busca sempre novos desafios.					
05	Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".					
06	Aqui as pessoas têm compromisso a lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.					
07	Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.					
08	Sem regras não há					

	vida nesta organização.					
09	Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.					
10	Nesta organização o mérito é de todos.					
11	O lema desta organização é “cada macaco no seu galho”					
12	A hierarquia é acentuada nesta organização.					
13	As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.					
14	O lema desta organização é “um por todos, todos por um”.					
15	As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.					
16	Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta					

	organização.					
17	O sistema de controle prevalece nesta organização.					
18	Nesta organização a competência é supervalorizada.					
19	Esta organização valoriza o trabalho coletivo.					
20	Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.					
21	Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.					
22	Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros.					
23	Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.					
24	Manter relacionamentos com os chefes é um dos maiores prazeres das pessoas desta					

	organização.					
25	Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.					
26	O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.					
27	Aqui o grupo decidiu está decidido.					
28	As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.					
29	Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.					
30	Esta organização gosta de inovação.					

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALVES, Sergio. **Racionalidade, carisma e tradição nas Organizações empresariais Contemporâneas**. Recife: EDUFPE, 2010.
- BARNEY, Joy B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, 1986, pp.1231-1241.
- BASTOS J. Baptista (Org.). **Gestão Democrática**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2002.
- BERALDO, F.; PELOZO, R.. A Gestão Participativa na Escola Pública: Tendências e Perspectivas. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**, ano V, n. 10, julho de 2007.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A Construção social da realidade**: Tratado de Sociologia do Conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.
- CARNEIRO, Jorge M.T. **Formação e Administração de Preços**. São Paulo: Editora FGV, 2010.
- CARRIERI, A. **O fim do mundo Telemig**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. Tese de doutorado. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG, 2010
- CERTEAU, M. **A invenção do Cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ed. Ática, 1999.
- D'ANJOUR, Miler Franco. **As Relações da Cultura Organizacional com as Estratégias nas Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte**. Dissertação de Mestrado. Natal: Universidade Potiguar-UNP, 2010.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional**: formação tipológicas e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GABRIEL, Y. **Organizations in depth**. London: Sage, 1999.
- GEERTZ, C, **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- 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.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Siabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

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.

LUCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 14. ed. Petrópolis : Vozes, 1999.

MENDES, A., Paz, M. e Gabriel, Y. Configurações de poder organizacional e estilosde caráter. **Revista Psicologia**, v. 1, n. 1, período jan/jun2001, pp.141-170.

MONTENEGRO, Carolina Barbosa. **Estratégia e Qualidade em Serviços: Um estudo de caso sobre a visão de gestores e clientes na gestão educacional**. Dissertação de Mestrado. Natal: Universidade Potiguar-UNP, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

NASSAR, Paulo Roberto. As estratégias de comunicação da marca Rio em eventos de alta visibilidade: o caso do Rio+20. **Revista Organicom**, ano 10, n. 19. Rio de Janeiro, 2010.

NÓVOA, Antonio. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995. p. 14-43.

PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra; GABRIEL, Iannis. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Revista Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 141-186, jan./jun. 2001.

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.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. 3. Ed. São Paulo: Ática, 2002.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade de institucionalização em uma companhia de telecomunicações brasileira. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1 n. 2 Curitiba, maio-agosto, 1997.

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.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração Básica**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.