

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

SUZY CARVALHO NEVES

**CULTURA E ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO COM A LIDERANÇA DA REITORIA DO IFG**

Goiânia

2017

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO

SUZY CARVALHO NEVES

**CULTURA E ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO COM A LIDERANÇA DA REITORIA DO IFG**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão Estratégica de Pessoas.

Linha de Pesquisa: Gestão Integrada de Finanças.

Professora Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lucia Kratz.

Goiânia
2017

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

N511c Neves, Suzy Carvalho.

Cultura e estilos de funcionamento organizaconal: um estudo de caso com liderança de reitoria do IFG. / Suzy Carvalho Neves – 2017.

118 fls.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração - Goiânia, 2017.

Orientador (a): Profa. Dra. Lucia Kratz.

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

SUZY CARVALHO NEVES

**CULTURA E ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO COM A LIDERANÇA DA REITORIA DO IFG**

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Lucia Kratz – UNIALFA – Orientador(a)

Prof. Dr. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso – Avaliador Externo

Prof.^a Dr.^a Estela Najberg – Avaliadora Externa

Aprovado em ____ de ____ de 2017.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, meu melhor amigo, guia e socorro presente na hora da angústia. Também aos meus avós, principalmente ao meu avô Anésio Rodrigues de Carvalho (*in memoriam*), que acreditou em mim desde pequena e me incentivou ao estudo. Por fim, ao meu filho Carlos Eduardo e ao meu esposo, bem como a toda a minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que ele fez, faz e fará em minha vida, principalmente nos momentos difíceis, nos quais ele me sustenta, me guarda e me dá forças para superar os obstáculos.

À minha orientadora, Lucia Kratz, que com muita sabedoria me guiou nessa árdua caminhada.

A esta instituição, seu corpo docente, sua direção e administração, que muito agregaram ao meu aprendizado e possibilitaram que hoje eu vislumbrasse um horizonte melhor, pautado na confiança, no mérito e na ética aqui presentes.

Ao meu avô Anésio (*in memoriam*), que fez crescer em mim a vontade de realizar um sonho dele, o de me ver formada. Infelizmente, ele não pôde presenciar esse momento tão importante em minha vida, pois já descansa em Deus.

À minha família, pela compreensão e pelo amor, principalmente ao meu esposo e ao meu filho Carlos Eduardo.

Aos meus familiares em geral, principalmente à minha sogra, que, carinhosamente, tem sido a mãe que não tive. À minha cunhada, Fernanda Mendes, que prontamente me auxiliou no alinhamento gramatical.

A todos que, direta e indiretamente, fizeram parte da minha formação, obrigada.

“Os que confiam no SENHOR serão como o monte de Sião, que não se abala, mas permanece para sempre.”

(Salmos 125:1)

RESUMO

Pesquisas sobre cultura organizacional têm sido objeto de estudo de vários pesquisadores pelo fato de proporcionarem a compreensão do relacionamento existente nas manifestações sociais que envolvem as pessoas e a organização. Essa dinâmica de funcionamento organizacional, que abarca os valores sociais ajustados ao ambiente de trabalho, pode ser responsável pelo ciclo de vida da organização. Outro aspecto que contribui com o crescente estudo sobre cultura organizacional é o fato de qualquer tipo de organização gerar cultura, podendo, inclusive, produzir várias culturas ao mesmo tempo. Contudo, estudos mostram a deficiência de produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Por essa razão, o presente estudo foi realizado em uma organização pública e objetiva levantar o perfil cultural da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), do ponto de vista da sua liderança e na perspectiva do modelo dos estilos de funcionamento organizacional, de Gabriel, Paz e Mendes (2001). Esses estilos podem ser classificados como individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor. Para alcançar os objetivos esperados, foi realizado um estudo de caso, de natureza quantitativa, com os sessenta líderes da Reitoria do IFG, por meio de uma replicação, do tipo II, do questionário elaborado por Paz e Mendes (2008), de maneira a avaliar e a medir os já citados estilos em uma perspectiva cultural. Esse estudo resultou em análises estatísticas descritivas com a apresentação de tabelas e gráficos obtidos com o programa Microsoft Excel e o programa SPSS. Por a instituição analisada ser um órgão público, foram apresentados alguns entraves burocráticos, que contudo não impediram a conclusão da pesquisa. Os resultados indicaram que a Reitoria do IFG não possui um estilo de funcionamento único, porém, é possível verificar como predominante o estilo empreendedor. Assim, espera-se que esses resultados colaborem com os gestores da Reitoria do IFG, proporcionando melhor entendimento sobre a cultura existente nessa instituição. Espera-se, também, que este estudo contribua com pesquisas futuras em outras organizações, tanto públicas quanto privadas, ou até mesmo seja estendido a todos os servidores da Reitoria do IFG ou aplicada nos demais campus do IFG.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Estilos de funcionamento. Reitoria do IFG.

ABSTRAT

Research on organizational culture has been the object of study by several researchers because it provides an understanding of the relationship existing in the social manifestations that involve people and the organization. This dynamic of organizational functioning, which encompasses social values adjusted to the work environment, can be responsible for the organization's life cycle. Another aspect that contributes to the growing study of organizational culture is the fact that any type of organization generates culture and can produce several cultures at the same time. However, studies show the lack of scientific production on organizational culture in public organizations in Brazil. For this reason, the present study was conducted in a public organization and aims to raise the cultural profile of the Rectory of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Goiás (IFG), from the point of view of its leadership and from the perspective of the styles model of organizational functioning, created by Gabriel, Paz and Mendes (2001). These styles can be classified as individualistic, bureaucratic, affiliative and entrepreneurial. To achieve the expected objectives, a quantitative case study was carried out with the sixty leaders of the Rectory of the IFG, through a type II replication of the questionnaire prepared by Paz and Mendes (2008), to evaluate and measure the mentioned styles from a cultural perspective. This study resulted in descriptive statistical analyzes with the presentation of tables and graphs obtained with the Microsoft Excel program and the SPSS program. Because the analyzed institution is a public organization, some bureaucratic obstacles were presented, which did not prevent the conclusion of the research. The results indicated that the Rectory of the IFG does not have a unique operating style, however, it is possible to verify how predominant the entrepreneurial style is. Furthermore, it is expected that these results will collaborate with the managers of the Rectory of the IFG, providing a better understanding of the culture existing in this institution. It is also hoped that this study will contribute to future research in other organizations, both public and private, or even be extended to all IFG Rector's servers or applied to the other IFG campuses.

Keywords: Organizational culture. Functioning style. Rectory of the IFG.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNIALFA	Centro Universitário Alves Faria
BU	Bibliotecas Universitárias
Cefets	Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica
CIS	Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
EAFC	Escola Agrotécnica Federal de Ceres
EEFO	Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional
FIC	Formação Inicial e Continuada
IES/RN	Instituições de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Norte
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IF Sul-Rio-Grandense	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
MEC	Ministério da Educação e Cultura
Proeja	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
PPGCI/UFBA	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia
PROAD	Pró-reitoria de Administração
PRODI	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-reitoria de Ensino
PROEX	Pró-reitoria de Extensão
Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROPPG	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
SIBI/UFBA	Sistema de Biblioteca da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA)
UFG	Universidade Federal de Goiás

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Níveis da cultura organizacional	20
Figura 2 –	Formação da cultura organizacional	20
Figura 3 –	Estrutura de valores concorrentes	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Distribuição percentual dos estilos de funcionamento organizacional ...	77
Gráfico 2 –	Comparação percentual de Estilos * Gênero	79
Gráfico 3 –	Análise da variável gênero feminino	79
Gráfico 4 –	Comparação percentual de Estilos * Estado civil	80
Gráfico 5 –	Comparação percentual de Estilos * Faixa etária	81
Gráfico 6 –	Comparação percentual de Estilos * Escolaridade	82
Gráfico 7 –	Comparação percentual de Estilos * Quadro Funcional	83
Gráfico 8 –	Comparação percentual de Estilos * Tempo de serviço	84
Gráfico 9 –	Comparação percentual de Estilos * Pró-reitoria	85
Gráfico 10 –	Comparação percentual de Estilos * Atividade	85
Gráfico 11 –	Análise da variável atividade de coordenador	86
Gráfico 12 –	Distribuição percentual das afirmativas referentes ao estilo empreendedor	90
Gráfico 13 –	Distribuição percentual das afirmativas referentes ao estilo afiliativo ...	93
Gráfico 14 –	Distribuição percentual das afirmativas referentes ao estilo burocrático	96
Gráfico 15 –	Distribuição percentual das afirmativas referentes ao estilo individualista	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Conceitos de líder autocrático, líder democrático e líder liberal ou <i>laissez-faire</i>	27
Quadro 2 –	Estilos de caráter e suas características	32
Quadro 3 –	Modos de sentir, pensar e agir de cada estilo de funcionamento	33
Quadro 4 –	Principais assuntos abordados nas pesquisas sobre estilos de funcionamento organizacional	34
Quadro 5 –	Principais resultados sobre estilos de funcionamento organizacional	35
Quadro 6 –	Itens do fator estilo de funcionamento individualista	37
Quadro 7 –	Itens do fator estilo de funcionamento burocrático	44
Quadro 8 –	Itens do fator estilo de funcionamento afiliativo	53
Quadro 9 –	Itens do fator estilo de funcionamento empreendedor	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Composição – Gestão da Reitoria do IFG	66
Tabela 2 –	Desvio-padrão e nível de presença dos estilos de funcionamento organizacional presentes na Reitoria do IFG, conforme apresentação das médias	76
Tabela 3 –	Estilos * Gênero Tabulação cruzada	78
Tabela 4 –	Estilos * Estado civil Tabulação cruzada	80
Tabela 5 –	Estilos * Faixa etária Tabulação cruzada	81
Tabela 6 –	Estilos * Escolaridade Tabulação cruzada	81
Tabela 7 –	Estilos * Quadro funcional Tabulação cruzada	82
Tabela 8 –	Estilos * Tempo de serviço Tabulação cruzada	83
Tabela 9 –	Estilos * Pró-reitoria Tabulação cruzada	84
Tabela 10 –	Estilos * Atividade Tabulação cruzada	85
Tabela 11 –	Distribuição das variáveis sociodemográficas do estilo empreendedor, conforme a média e o nível de presença	87
Tabela 12 –	Média e nível de presença das afirmativas da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) – estilo empreendedor	89
Tabela 13 –	Distribuição das variáveis sociodemográficas do estilo afiliativo, conforme a média e o nível de presença	91
Tabela 14 –	Média e nível de presença das afirmativas da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) – estilo afiliativo	92
Tabela 15 –	Distribuição das variáveis sociodemográficas do estilo burocrático, conforme a média e o nível de presença	94
Tabela 16 –	Média e nível de presença das afirmativas da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) – estilo burocrático	95
Tabela 17 –	Distribuição das variáveis sociodemográficas do estilo individualista, conforme a média e o nível de presença	97
Tabela 18 –	Média e nível de presença das afirmativas da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) – Estilo Individualista	98

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	15
1	CULTURA ORGANIZACIONAL	18
1.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	18
1.2	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	25
1.3	A INFLUÊNCIA DA BUROCRACIA NA CULTURA DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS	29
2	ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.1	ESTILO INDIVIDUALISTA	36
2.2	ESTILO BUROCRÁTICO	43
2.3	ESTILO AFILIATIVO	52
2.4	ESTILO EMPREENDEDOR	58
3	METODOLOGIA	65
3.1	TIPO DE PESQUISA	65
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA	66
3.3	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	67
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	69
4	ESTUDO DE CASO	71
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO IFG	71
4.2	ANÁLISES DOS RESULTADOS	75
4.2.1	Análise geral do perfil cultural existente na Reitoria do IFG	76
4.2.2	Análise dos Estilos de Funcionamento Organizacional	86
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERÊNCIAS	103
	ANEXO A	116
	APÊNDICE A	118

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores, passando a ser considerada e aplicada no mercado empresarial a partir do surgimento da abordagem comportamental das organizações, com o intuito de compreender o relacionamento das manifestações sociais das pessoas no contexto organizacional (SILVA, 2014). Segundo Beraldo e Pelozo (2007), ela pode ser verificada pela dinâmica do funcionamento de uma empresa e pode ser distinguida pelos valores sociais alcançados, que se ajustam ao meio de trabalho com a função responsável pela evolução e sobrevivência de uma empresa.

Estudiosos apontam a cultura organizacional como um fenômeno de elevado significado, haja vista ser considerada como um aglomerado de características que descrevem uma organização. Ela é um conjunto de sabedorias, hábitos, valores, costumes e crenças coletivas que ajudam a compor os grupos sociais. Conforme enfatiza Alves (2010), esses grupos sociais são formados quando seus integrantes compartilham um conjunto de valores, a fim de obterem um ideal comum.

Esses interesses em comum do grupo necessitam de um esforço constante de harmonia e integração, características normalmente alcançadas por meio de uma liderança. De acordo com Schein (2009), a cultura é fundamentalmente influenciada pela liderança de topo, que tem a tarefa de criar e modificar culturas organizacionais para conduzir a organização rumo ao êxito.

Para Denison et al. (2012), toda organização, seja ela uma empresa familiar ou uma grande corporação, gera uma cultura com identidade distinta, que evolui com o passar dos anos. Sendo assim, a cultura vem da sabedoria coletiva, dos hábitos e costumes adquiridos à medida que as pessoas se adaptam e sobrevivem juntas ao longo do tempo, tendo ela raízes profundas que, de certa forma, representam a identidade da organização (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2006).

As organizações normalmente são compostas por várias culturas e sua identificação é algo relevante, pois esse conhecimento auxilia na compreensão das relações de poder nelas existentes, assim como na percepção das principais características apresentadas pela organização (ZAVAREZE, 2008). Esse conhecimento permite que a cultura possa ser avaliada, revalidada ou modificada, conforme os objetivos organizacionais.

Compreender as organizações torna-se cada vez mais imprescindível e uma forma de compreender a cultura existente no ambiente empresarial pode ser por meio do estudo dos

estilos de funcionamento organizacional, que se firmam como um dos fatores do perfil cultural das organizações e deduzem que as organizações são criadas e asseguradas por processos conscientes e inconscientes realizados por seus membros (PAZ; MENDES, 2008). Pensando nisso, Paz e Mendes (2008, p. 163) trabalharam na “construção da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional para avaliar certas formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações, compreendendo-as em uma perspectiva cultural”.

Ao refletir sobre esse aspecto, foi realizado um breve levantamento dos trabalhos sobre estilos de funcionamento organizacional sem pretender, contudo, esgotar toda a lista de pesquisadores. Com esse levantamento, foi possível perceber que os assuntos mais comentados nessas pesquisas são cultura organizacional e estilos de funcionamento organizacional, vindo, em seguida, temas sobre: liderança, poder organizacional e comportamento organizacional. Esse levantamento justifica a escolha de assuntos como cultura organizacional, liderança e estilos de funcionamento organizacional, apresentados no presente estudo.

Por outro lado, estudos realizados por Silva e Fadul (2010, p. 666), apontaram a deficiência de produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. A fim de contribuir com a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade do serviço público, os autores sugeriram “a constituição de redes mais amplas dentro da comunidade científica como forma de apreender, de maneira mais adequada, a lógica da cultura organizacional dentro do setor público”.

Pensando nessa deficiência de estudos sobre cultura organizacional em organizações públicas, surgiu o interesse de o presente estudo abordar essa temática. A escolha da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG) se deu por ela ser a responsável pela administração, coordenação e supervisão de todos os assuntos que envolvem a instituição, direta e indiretamente. Outro fator importante é que a Reitoria do IFG faz parte dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), que são autarquias federais especializadas na oferta de educação profissional, tecnológica e gratuita em diferentes modalidades de ensino, além de oferecer educação superior e básica.

Além dos cursos básicos, técnicos e superiores, os IFs oferecem à comunidade projetos que auxiliam na capacitação das pessoas para o mercado de trabalho, como é o caso do projeto Mulheres Mil, que oportuniza a volta para a sala de aula às mulheres chefes de família e que não tiveram condições de concluir o ensino fundamental, abrindo-lhes novos horizontes e perspectivas de futuro.

Partindo do pressuposto de que os estilos de funcionamento organizacional ajudam a caracterizar a cultura organizacional presente nas organizações, surgiu o seguinte questionamento: qual é o perfil cultural existente na Reitoria do IFG?

Desse modo, o objetivo geral deste trabalho é levantar o perfil cultural da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG) na visão da sua liderança e na perspectiva do modelo dos estilos de funcionamento organizacional. Nesse sentido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (I) verificar o perfil cultural presente na Reitoria do IFG na visão dos seus líderes e (II) analisar cada um dos estilos de funcionamento organizacional presentes na Reitoria do IFG, por ordem de predominância.

Nesse momento, apresenta-se a estrutura da presente pesquisa, cujo primeiro capítulo refere-se à cultura organizacional, estudando um pouco mais esse assunto e fazendo um paralelo entre cultura organizacional e liderança. Em seguida, analisa-se a influência da burocracia na cultura das organizações públicas, visto que ela é a responsável por instituir as funções da máquina pública e, por isso, é um tema relevante para esse tipo de organização.

O segundo capítulo traz os estilos de funcionamento organizacional, apresentando um estudo referente a cada estilo (individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor), os quais serão adotados para a construção da análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Na sequência, expõe-se a metodologia da pesquisa, que tem natureza quantitativa e caráter descritivo exploratório. A pesquisa foi realizada por meio de uma replicação, do tipo II, do questionário “Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional” (EEFO) (ver Anexo B), elaborado por Paz e Mendes (2008, p. 163), aplicado aos líderes da Reitoria do IFG. Consequentemente realiza-se a análise dos resultados, assim como as considerações finais acerca desta pesquisa, com as limitações e recomendações para estudos futuros.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O primeiro assunto tratado nesse capítulo é sobre cultura organizacional, que tem a finalidade de compreender melhor o relacionamento das manifestações sociais das pessoas no âmbito organizacional, vindo em seguida o tema sobre liderança, haja vista que ela é considerada interdependente da cultura organizacional, pois o líder adota o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura ao fazer sua gestão e é também influenciado pela cultura organizacional (BARRETO et al., 2013). Pelo fato do objeto de estudo dessa pesquisa ser uma organização pública, outro tópico relevante aqui tratado é sobre a influência da burocracia na cultura das administrações públicas, sendo ela responsável por instituir as funções da máquina pública.

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os teóricos organizacionais vêm percebendo a conexão de cultura e gestão desde que o Japão surgiu como potência industrial dominante, após sua recuperação da Segunda Guerra Mundial. Segundo Hilal (2003, p. 65), a cultura é “um assunto amplamente discutido no âmbito das organizações durante a década de 80 e o início da década 90”.

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).

Segundo Robbins (1998, p. 374), “até meados dos anos 80, as organizações eram, em sua maior parte, simplesmente tidas como um meio racional pelo qual coordenar e controlar um grupo de pessoas”, porém, as organizações são mais do que isso, pois elas também têm personalidade, assim como as pessoas.

Conforme Hilal (2003), o conceito de cultura organizacional tem suas origens nas Ciências Sociais, na Antropologia, na Sociologia, na Psicologia Social e nos estudos referentes ao comportamento organizacional, tendo as primeiras análises sobre cultura

organizacional surgido nos anos 1970, com base na teoria das organizações. Para Griffin e Moorhead (2006, p. 399-400):

A cultura organizacional é o conjunto de valores compartilhados, muitas das vezes pressupostos e transmitidos por histórias e outros simbólicos, que ajudam as pessoas dessa organização a compreender quais atitudes são consideradas adequadas e quais são inaceitáveis.

Para Schermerhorn (2006, p. 111), “cultura organizacional representa o sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro de uma organização e guia o comportamento dos seus membros”.

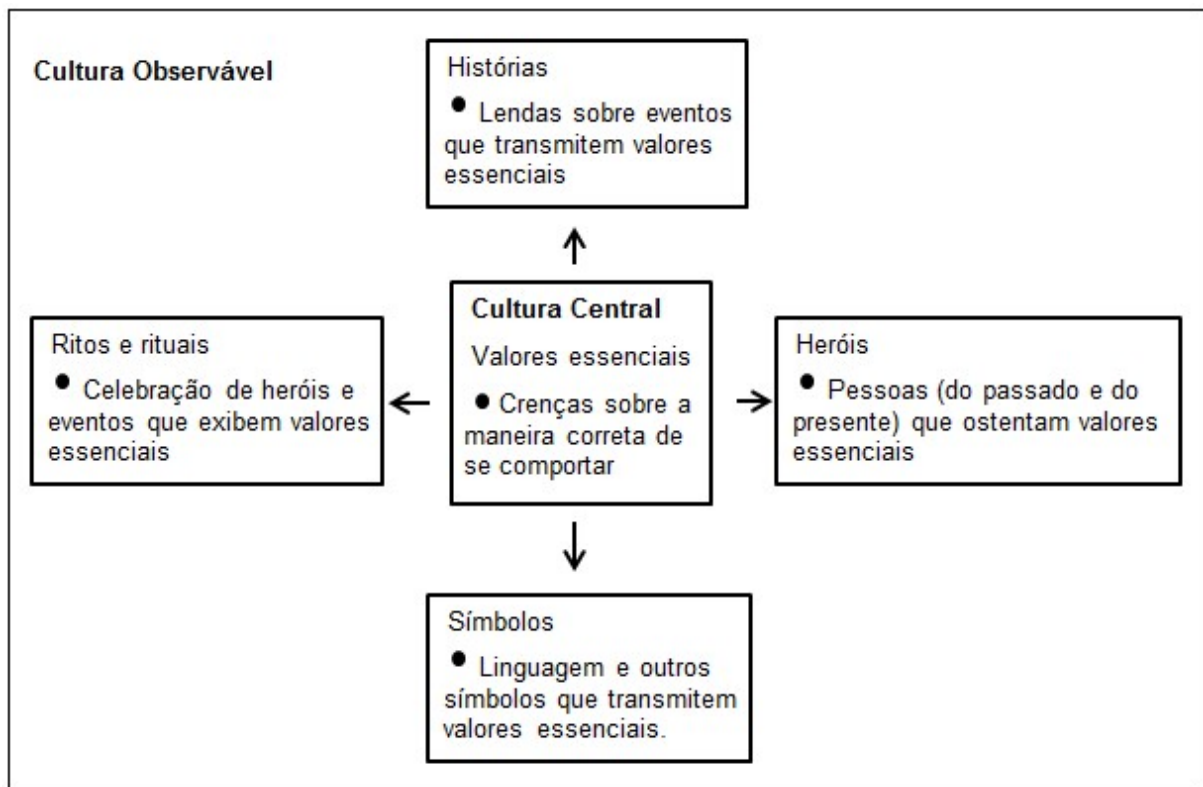
Segundo Schein (2009, p. 7), a cultura:

[...] tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. [...] Na bibliografia gerencial há, frequentemente, a implicação de que ter cultura é necessário para o desempenho eficaz, e que quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização.

Cultura é o conhecimento adquirido para atender os desafios enfrentados no passado. A partir desse conhecimento torna-se mais fácil prever e até adaptar esses fatos ocorridos no passado, bem como abordar problemas futuros (DENISON et al., 2012). Para Robbins (1998, p. 374), “cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações”. Esse partilhamento é realizado de várias formas, sendo as principais delas as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem.

Seguindo uma linha parecida, Schermerhorn (2006, p. 112) apresenta, conforme a Figura 1, quatro elementos da cultura organizacional: histórias, heróis, ritos e símbolos, que representam dois níveis da cultura nas organizações, um tido como cultura observável e o outro como cultura central. “A cultura observável corresponde àquilo que uma pessoa vê e ouve quando passeia em uma organização como um visitante, como um consumidor ou como um empregado”. Já “a cultura central consiste em **valores essenciais**, ou crenças subjacentes, que influenciam o comportamento dos membros da organização” (SCHERMERHORN, 2006, p. 113).

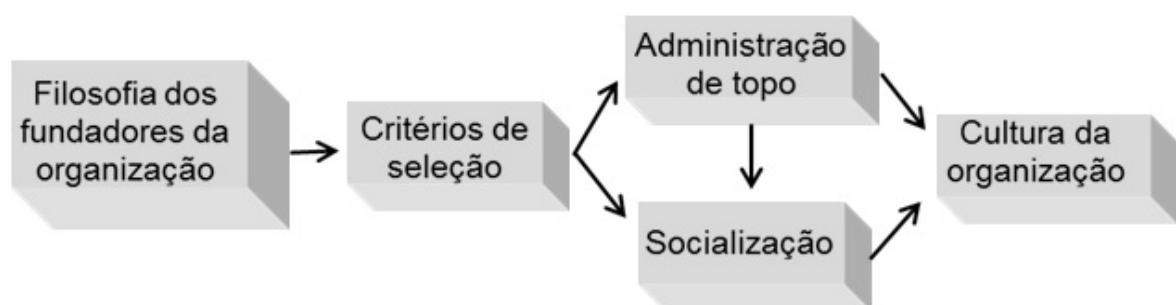
Figura 1 – Níveis da cultura organizacional



Fonte: Schermerhorn (2006, p. 113).

O processo de formação da cultura inicia-se, conforme Robbins (1998, p. 381-382), por meio da filosofia do fundador da organização, que influencia ativamente os critérios utilizados na contratação das pessoas e, com isso, há uma socialização desse indivíduo com a organização, que “dependerá tanto do grau de sucesso em combinar os valores dos novos empregados com os da organização no processo de seleção quanto da preferência da administração de topo por métodos de socialização”. O processo de formação da cultura é representado na Figura 2:

Figura 2 – Formação da cultura organizacional



Fonte: Robbins (1998, p. 382).

A socialização organizacional é o processo pelo qual os funcionários aprendem a cultura de sua empresa e transmitem seu conhecimento e sua compreensão para os outros. Numa organização, os funcionários são socializados do mesmo modo como acontece com as pessoas, em sociedade: com o tempo ficam sabendo o que é aceitável, na vida corporativa, e o que não é, como transmitir seus sentimentos e como interagir com os colegas. (GRFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 412-413).

Schein (2009) caracteriza a cultura organizacional em três níveis:

- Artefatos: estruturas e processos organizacionais visíveis;
- Crenças e valores expostos: conjunto das estratégias, metas e filosofias;
- Suposições básicas: crenças, percepções, pensamentos e sentimentos.

Esses níveis representam “o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador” (SCHEIN, 2009, p. 23). Ademais, esses níveis podem variar desde “manifestações abertas muito visíveis”, que o autor define como sendo suposições básicas, à manifestações “inconscientes”, definidas por Schein (2009) “como a essência da cultura”.

Os artefatos estão presentes na superfície, sendo o conjunto daquilo que as pessoas veem, ouvem e sentem quando estão diante de uma cultura diferente da sua.

Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante. (SCHEIN, 2009, p. 24).

Conforme Negreiros (2011, p. 27), esse nível apresenta certa “facilidade de observação, pois os dados são fáceis de coletar, mas a dificuldade consiste na interpretação dos mesmos, atrapalhando a compreensão do comportamento dos grupos analisados”.

Já as crenças e os valores assumidos diante da criação de um grupo ou do enfrentamento de alguma tarefa, questão ou problema são “originais de alguém, seu sentido do que deve ser” (SCHEIN, 2009, p. 26).

Os valores concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura pois os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. (NEGREIROS, 2011, p. 27).

Segundo Schein (2009, p. 26-27), nem todas as crenças e os valores transmitidos por alguém podem funcionar confiavelmente. Além disso, apenas “as crenças e valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a funcionar confiavelmente na solução dos problemas do grupo serão transformados em suposições”.

Contudo, existem alguns elementos, menos controláveis ou que se referem à ética e à moral, que não podem ser testáveis, necessitando de validação social, adquirida pela experiência social compartilhada pelo grupo, transformando-se, de forma gradual, em “suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento” (SCHEIN, 2009, p. 27). Assim, “[s]e as crenças e os valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade missão central” (SCHEIN, 2009, p. 28).

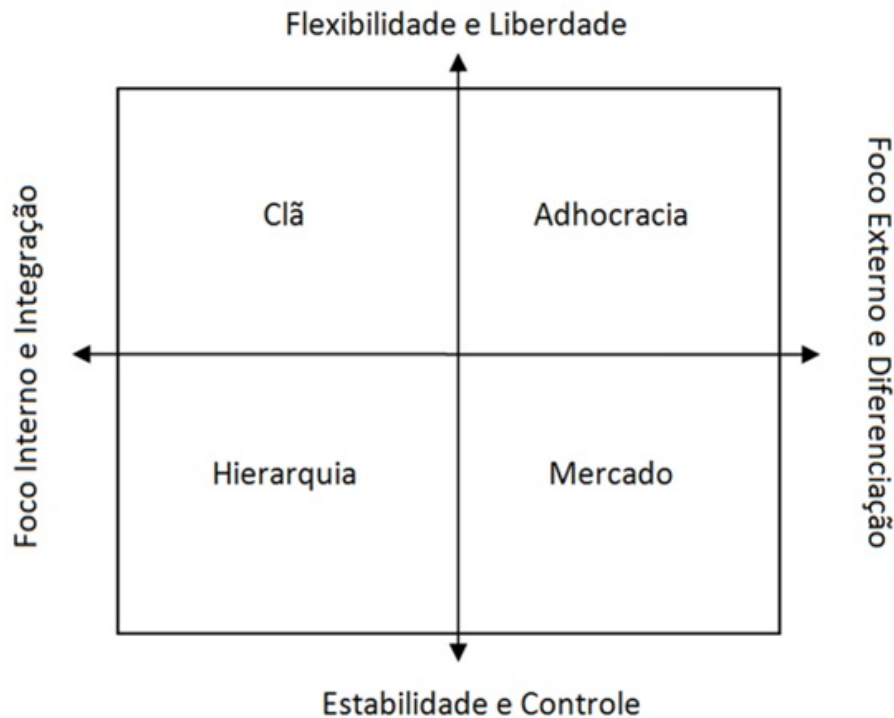
As suposições básicas são reconhecidas quando “uma hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade” (SCHEIN, 2009, p. 28). Conforme Negreiros (2011, p. 27), as suposições:

[...] orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, refletir e sentir as coisas. Esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos.

Cameron e Quinn (2006) contribuíram com o campo dos estudos sobre cultura organizacional criando a estrutura de valores concorrentes para diagnosticar e facilitar a mudança na cultura organizacional a partir de indicadores da eficácia empresarial. Os autores chegaram a duas dimensões, que podem ser retratadas em forma de uma figura que gera quatro quadrantes, representando uma distinta lista de indicadores de eficiência organizacional.

Essa figura é apresentada na Figura 3, que exhibe a dimensão representada pela seta na vertical, que “diferencia os critérios de eficácia que enfatizam a flexibilidade, a discrição e o dinamismo de critérios que enfatizam a estabilidade, a ordem e o controle”. Ainda, mostra a dimensão representada pela seta na horizontal, que “diferencia os critérios de eficácia que enfatizam uma orientação interna, integração e unidade de critérios que enfatizam uma orientação externa, diferenciação e rivalidade” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 34).

Figura 3 – Estrutura de valores concorrentes



Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 36).

Com relação aos quadrantes, Araújo et al. (2011, p. 3) explicam que o quadrante no canto superior esquerdo – tipo clã – tem características de “trabalho em equipe, programas de envolvimento de funcionários e comprometimento”, que apresentam similaridades com uma organização familiar.

O quadrante do canto superior direito – adhocracia – contém empresas típicas da era da informação, “caracterizadas como um local dinâmico, empreendedor e criativo, onde ocorre ênfase na individualidade, risco e antecipação do futuro” (ARAÚJO et al., 2011, p. 3). Esse quadrante abrange organizações cuja ênfase foi colocada em criar uma visão do futuro.

O quadrante inferior esquerdo – hierarquia – está ligado à abordagem baseada no tipo ideal de organização proposto por Max Weber (1864-1920), denominado burocracia. Enquadram-se nesse tipo de cultura as empresas que têm “um espaço de trabalho formalizado e estruturado, onde os procedimentos governam o que as pessoas fazem” (ARAÚJO et al., 2011, p. 3).

O último quadrante – mercado – “tem foco em transações com componentes externos [...] e operam, primariamente, por meio de mecanismos econômicos de mercado”, sendo o núcleo de seus valores dominantes a competitividade e a produtividade (ARAÚJO et al., 2011, p. 3).

Conforme Schein (2009, p. 3), “[c]ultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas”. Ainda segundo Schein (2009, p. 8):

[...] a cultura está para um grupo como a personalidade e o caráter está para um indivíduo. [...] à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo. [...] a cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas. Assim a cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas.

Para Sato (2002), os valores organizacionais existentes em uma instituição afetam a atuação dos profissionais, fazendo com que o trabalhador gerencie o tempo, o espaço, as relações interpessoais com os seus colegas e o seu modo de trabalhar. Dejours (1999), no entanto, alerta que, nesse processo de significar e adaptar-se a um trabalho que envolve riscos, medo ou frustração, os funcionários lançam mão de estratégias coletivas de defesa que são necessárias para suportar a atividade realizada. Com isso, é fundamental conhecer o comprometimento profissional para entender o comportamento organizacional.

O comprometimento é a ligação existente entre as pessoas e a organização, podendo essa ligação ser de cunho emocional ou intelectual. Para Davenport (2001, p. 38-40), o comprometimento é dividido nas seguintes categorias:

- a) Atitudinal: pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela e se sentem motivados a trabalhar por ela.
- b) Programático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente seu capital humano.
- c) Baseado na lealdade: pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser o certo para a organização.

Conforme Morgan (1996), cultura organizacional refere-se aos hábitos e ao comportamento de um ou mais grupos de indivíduos que compõem a instituição, sendo esses indivíduos considerados parte essencial da organização, podendo eles influenciar e serem influenciados em todas as dimensões da vida organizacional, levando os líderes a enfrentarem um contexto de turbulência e mudanças na organização. Segundo Schneider (1996), essas transformações têm levado os líderes a desenvolverem um padrão de cultura que permita aos indivíduos terem uma postura proativa, favorecendo a participação em todos os processos de mudanças.

Conhecer a cultura organizacional é fator primordial para seu gerenciamento e por essa razão é considerada um dos mais significantes fatores para a mudança organizacional e modernização da administração pública e por essa razão os pesquisadores do setor público tentam compreender e conceituar cultura organizacional bem como sua natureza, seus determinantes-chave e previsões e as relações dessa com um conjunto diversificado de variáveis. (ARAÚJO et al., 2011, p. 3).

Por isso, é importante que as empresas conheçam a sua cultura organizacional, pois “um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes” (ZAVAREZE, 2008, p. 1). Ademais, a cultura organizacional está presente nas organizações, “exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento dos seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional” (DAMIÃO, 2014, p. 17). Conforme Schein (2009, p. 10):

Se entendermos a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficaremos perplexos, irritados e ansiosos quando encontramos pessoas na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional. Assim, teremos um entendimento mais profundo não apenas de por que vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, mas também por que é tão difícil mudá-los. Ainda mais importante, se entendermos melhor a cultura, melhor entenderemos nós próprios – melhor entenderemos as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e aos quais desejamos pertencer.

A cultura vem do conhecimento coletivo, adquirido por meio de hábitos e costumes vivenciados ao longo do tempo. Com isso, ao se analisar o processo de surgimento de uma cultura organizacional, Schein (2009, p. 211) explica que “a cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”. Devido à importância da liderança na cultura organizacional, o próximo subcapítulo trata sobre liderança organizacional.

1.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O conceito de liderança é “a atividade de influenciar pessoa a cooperar na consecução de um objetivo que consideram para si mesmo, desejável” (TOURINHO, 1982, p. 59). E, conforme Carvalho Filho (2010, p. 03), “ser líder, formar líderes, parece ser um desafio

constante do homem e das organizações”, isso porque “algumas pessoas até podem ser chefes, mas pouquíssimas estão preparadas para serem líderes de verdade” (KRATZ, 2015, p. 29).

[...] a liderança se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados. (LION; DUARTE, 2016, p. 144).

Panzenhagem e Nez (2012, p. 1) contribuem com o assunto ao enfatizar que “aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade, que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda)”.

Segundo Lewin, Lippitt e White (1939 apud ASSIS; MAIA, 2014, p. 192), “existem vários estilos de liderança que o líder pode utilizar, e que os principais são: o autocrático, o democrático e o laissezfaire, este também chamado por alguns autores como liberal”. Os conceitos desses estilos de liderança estão dispostos no Quadro 1.

A liderança autocrática apresenta como característica a centralização do poder, o que faz com que as ações do grupo sejam previsíveis e bem definidas. A produtividade tende a ser alta, porém, a criatividade, a automotivação e a autonomia costumam ser baixas (MARQUIS; HUSTON, 2015).

A liderança democrática apresenta o trabalho em conjunto, envolvendo todos os componentes do grupo. Nesse estilo todos são informados sobre os propósitos da organização e o processo que está sendo desenvolvido, bem como a respeito de seu papel nesse contexto (KRON; GRAY, 1994). A produtividade tende a ser em menor escala, mas com melhor qualidade quando comparado com os outros estilos de liderança: autocrática ou liberal (MARQUIS; HUSTON, 2015; MCEWEN; WILLS, 2009).

Na liderança liberal, ou *laissez-faire*, o líder caracteriza-se pela ênfase no grupo, apresentando uma comunicação verticalizada entre seus membros e disseminando, por todo o grupo, a tomada de decisão. Esse estilo proporciona pouca ou nenhuma orientação, o que pode gerar ausência de controle e esta, por sua vez, pode ocasionar um ambiente de trabalho desorganizado. No entanto, se os membros desse grupo forem altamente motivados e autodirecionados, esse tipo de liderança pode acarretar em muita criatividade e produtividade (MARQUIS; HUSTON, 2015).

Quadro 1 – Conceitos de líder autocrático, líder democrático e líder liberal ou *laissez-faire*

Líder autocrático	Líder democrático	Líder liberal ou <i>laissez-faire</i>
O nível de intervenção do líder é alto. Ele toma as decisões sem consultar o grupo e fixa as tarefas de cada um, além de determinar o modo de concretizá-las. É centralizador e impõe as suas ordens ao grupo. O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o companheiro de trabalho. Sua presença é fundamental na execução das tarefas. O líder autocrático decide e estabelece as normas sem qualquer participação do grupo.	Nível médio de intervenção do líder. Ele esclarece as tarefas a serem executadas, eliminando os obstáculos, e compartilha com os empregados sua responsabilidade de liderança. O grupo participa da discussão da programação do trabalho, da divisão das tarefas e as decisões são tomadas com base nas discussões do grupo. O líder democrático conduz o grupo, incentiva a participação dos membros do grupo nas decisões. As comunicações são francas e cordiais, e há a formação de relacionamento de amizade. O grupo traça as providências e meios para atingir os objetivos, com a orientação do líder, quando necessário.	De intervenção quase nula, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. O grupo levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. O líder liberal delega todas as decisões ao grupo; inexistente o controle. Existe um individualismo agressivo e o líder é pouco respeitado. O grupo tem liberdade na divisão de tarefas e na escolha dos colegas, e não há qualquer participação do líder.

Fonte: Adaptado de Lewin, Lippitt e White (1939 apud ASSIS; MAIA, 2014, p. 193).

Já Barreto et al. (2013) exploram o tema liderança em quatro abordagens:

- Abordagem dos traços e características dos líderes;
- Abordagem do comportamento e estilo dos líderes;
- Abordagem contingencial/situacional;
- Novas abordagens de liderança.

A abordagem dos traços e características busca identificar as qualidades que diferenciam os líderes das outras pessoas. Segundo o autor, alguns traços aumentam a possibilidade de sucesso dos líderes, como, por exemplo, a autoconfiança, a integridade, a honestidade e o desejo de poder. Conforme Bergamini (1994), nesse momento a preocupação é a identificação do líder.

A próxima abordagem diz respeito ao comportamento e ao estilo dos líderes e enfatiza a importância dos gestores trabalharem os estilos de liderança, conforme as características de seus liderados. Esse movimento distanciou-se da teoria do traço, a qual se preocupava com as características individuais do líder, passando a explicar as ações específicas do líder (MCEWEN; WILLS, 2009).

A abordagem contingencial aumentou o foco da liderança e “características do líder, das equipes, da tarefa e do contexto passaram a figurar no rol de fatores que enfatizam o papel da liderança em catalisar resultados” (BARRETO et al., 2013, p. 37).

Já as novas abordagens de liderança consideram o líder como um administrador do sentido (BERGAMINI, 1994).

Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro das fronteiras da cultura. Normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento e de quem eles atraem para suas organizações. (BARRETO et al., 2013, p. 39).

No que diz respeito à liderança e à cultura organizacional “tanto no âmbito acadêmico quanto no prático, as relações entre liderança e cultura organizacional têm atraído considerável atenção” (BARRETO et al., 2013, p. 35), declarando, inclusive, uma interdependência entre elas.

De um lado, o líder assume o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura, realizando sua gestão. Nesse sentido, as habilidades do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão. Por outro lado, considera-se que o líder – em seu pensamento, sentimento e respostas – também é moldado pela cultura organizacional. (BARRETO et al., 2013, p. 35).

Conforme Bass e Avolio (1993, p. 114), os líderes “precisam modificar aspectos-chave da cultura, quando é possível fazê-lo, para encaixar-se com as novas direções desejadas pela liderança e membros da organização”. Para esses autores, os líderes de níveis elevados são grandes influenciadores para os de níveis inferiores, tornando-se símbolos. É por isso que entender a cultura organizacional é essencial para o bom desempenho da liderança.

Com relação às organizações públicas, pode-se dizer que “a cultura de organizações públicas leva essas mesmas organizações a burocracias públicas tradicionais” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 100), fazendo com que a liderança dessas organizações apresente-se por meio das regras impessoais, registradas numa estrutura hierárquica (PIO, 2008).

Como o objeto de estudo da presente pesquisa é uma organização pública, segue, no próximo subcapítulo, a influência da burocracia na cultura das administrações públicas.

1.3 A INFLUÊNCIA DA BUROCRACIA NA CULTURA DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS

O vocábulo “burocracia” surgiu no século XVIII para designar as funções da administração pública, composta pelos funcionários públicos, com o intuito de atender aos interesses coletivos da sociedade (CANCIAN, 2007).

Com relação ao conceito, a palavra “burocracia” pode “ser definida da seguinte forma: aparato técnico-administrativo, formado por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro do sistema” (CANCIAN, 2007, p. 1). Para Nogueira (1977, p. 142), “[...] a burocracia ‘moderna’ é entendida por Weber, como um produto imprescindível e inevitável do processo de racionalização progressiva, que rege a história das sociedades”, sendo “os alicerces histórico-sociais para o desenvolvimento da burocracia” representados pela hierarquização do trabalho e pela remuneração monetária (OLIVEIRA; TENÓRIO, 2005, p. 5).

Cancian (2007, p. 2) afirma que, tanto na esfera pública como na privada, “a divisão e distribuição de funções, a seleção de pessoal especializado, os regulamentos e a disciplina hierárquica são fatores que fazem da burocracia moderna o modo mais eficiente de administração” e é também uma forma de dominação legítima.

A organização burocrática é condição *sine qua non* (“sem o qual não pode existir”) para o desenvolvimento de uma nação, por ser indispensável ao funcionamento do Estado, gestor dos serviços públicos, e de todas as atividades econômicas particulares. (CANCIAN, 2007 p. 2).

Tanto para as empresas públicas como para as privadas a burocracia é essencial, pois o seu sistema de regras e impessoalidade conduz ao bom funcionamento da organização, fazendo com que suas atividades fluam da forma mais eficiente possível.

Contudo, existem críticas quanto à rigidez do sistema burocrático e de fato “a crescente racionalidade do sistema burocrático tende a gerar efeitos negativos, que podem diminuir drasticamente a eficiência de uma organização ou sociedade” (CANCIAN, 2007, p. 2), porém, têm surgido “novos modelos de estruturas burocráticas, alternativos ao modelo weberiano”, com o intuito de aprimorar o sistema burocrático.

O Estado busca, por meio de incentivos a programas de flexibilização da gestão pública, a eficiência do atendimento das necessidades de regulação e de prestação de serviços aos cidadãos, o que torna a máquina administrativa mais barata, ágil e receptiva à inovação

gerencial e à autonomia administrativa, cuja ênfase é a descentralização e a delegação de autoridade (PEREIRA, 1997; SILVA, 1994).

“Concentrar o foco de uma organização no cidadão não é apenas questão de proclamar uma nova política; é processo que envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos, em suma, trata-se da cultura da organização” (SARAIVA, 2002, p. 4). Para a adaptação do Estado aos novos modelos, Saraiva (2002, p. 4) diz que é essencial “o estudo da cultura da organização como instrumento de percepção e captação dos matizes existentes e de como estes se relacionam com as potencialidades organizacionais”. O estudo da cultura organizacional auxilia os gestores a conhecerem melhor a organização e, com isso, a geri-la da melhor maneira possível.

Com isso, é perceptível que as organizações, de modo geral, normalmente são compostas por várias culturas, sendo sua identificação algo muito importante. Uma forma de compreender a cultura existente no ambiente empresarial é estudar os estilos de funcionamento organizacional. Por isso, no próximo capítulo se abordam esses estilos, que podem ser distribuídos em: individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor.

2 ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL

A vontade do homem de explorar e entender o seu universo social vem crescendo cada vez mais, principalmente entre os pesquisadores das ciências humanas e sociais. Essa vontade surge, inclusive, nas organizações de trabalho formadas por grupos sociais. Nesse sentido, a escala de estilos de funcionamento organizacional surge com a intenção de compreender as organizações numa concepção cultural, analisando “certas formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações” (PAZ; MENDES, 2008, p. 163).

Para obter uma compreensão cultural mais complexa da maneira como os indivíduos da organização sentem, pensam e agem de maneira compartilhada, é necessária uma análise mais ampla. O estudo dos estilos de funcionamento organizacional se torna imprescindível. (ARAÚJO; SILVA, 2013, p. 190).

A visão dos estilos de funcionamento organizacional contrapõe-se à visão dicotômica cartesiana,¹ determinada por construtos com pontos de vista opostos. Para Paz e Mendes (2008, p. 163), “surge uma perspectiva dialética, quando contradições, oposição, diversidade, variabilidade convivem refletindo a complexidade, mas assegurando a complementaridade”. Dessa forma, a estrutura organizacional influencia e é influenciada pelas relações entre seus membros.

Nessa nova perspectiva, as organizações são consideradas sistemas abertos, que agem mutuamente com o seu meio e com as pessoas que compõem a organização. Essa é a interação da cultura organizacional com a cultura que as pessoas adquirem ao longo de suas vidas. Existem, “em todas as sociedades e organizações, as duas formas de expressão cultural, podendo uma delas ser mais enfatizada que a outra” (PAZ; MENDES, 2008, p. 164).

Gabriel (1999) evidenciou a variedade dos vínculos estabelecidos entre a organização e seus membros por meio dos estilos de caráter. Para isso, o autor se apoiou nas fases do desenvolvimento da sexualidade infantil, que são as fases do indivíduo nas quais ele foi mais estimulado ou reprimido. As fases do desenvolvimento da sexualidade infantil são concebidas em oral, anal e fálica, representando os estilos de caráter narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heroico e individualista cívico.

¹ Visão dicotômica vem da palavra “dicotomia”, que é a classificação em que se divide cada coisa ou cada proposição em duas. A visão dicotômica no plano cartesiano significa aceitar apenas aquilo que é certo e irrefutável e, consequentemente, eliminar todo o conhecimento inseguro ou sujeito a controvérsias.

Quando um indivíduo manifesta comportamentos associados à fase oral, ele tem um estilo de caráter narcisista, precisa de platéia para se sentir comprometido. Quando a manifestação de comportamentos é associada à fase anal, o estilo de caráter é obsessivo, tendo o indivíduo dificuldades de estabelecer contatos pessoais mais profundos com outros, sendo o estilo dirigido pela ordem, por regras. Quando as manifestações de comportamento estão associadas à fase fálica, três estilos de caráter se salientam: o coletivista que tem no conformismo sua grande característica, sendo a submissão ao grupo um comportamento típico; o individualista heróico, cujos comportamentos voltados para conquistas, *status* e poder são a tônica; o individualista cívico, cujos comportamentos retratam a ênfase nas relações de troca. (PAZ; MENDES, 2008, p. 166).

A menção dessa parte da psicologia – fases do desenvolvimento da sexualidade infantil – tornou-se necessária para facilitar o entendimento do processo de construção do instrumento (EEFO), apresentando somente uma breve visão para essa temática, pois esse tema da psicologia não é o foco do presente estudo.

Com o intuito de melhor compreender o assunto, segue o Quadro 2, que retrata os estilos de caráter e suas características de acordo com cada fase do desenvolvimento da sexualidade.

Quadro 2 – Estilos de caráter e suas características

Fases	Estilo de caráter	Característica
Oral	Narcisista	Precisa de plateia para ser comprometido
Anal	Obsessivo	Estilo dirigido pela ordem, por regras, tendo dificuldades de estabelecer contatos pessoais mais profundos com os outros
Fálica	Coletivista	Conformismo e submissão ao grupo
	Individualista heroico	Conquistas, <i>status</i> e poder
	Individualista cívico	Ênfase nas relações de troca

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008).

Gabriel, Paz e Mendes (2001) desenvolveram um estudo em uma empresa de economia mista para verificar a presença dos estilos de caráter em organizações brasileiras. No entanto, a nomenclatura dos estilos de caráter foi alterada para garantir a diferenciação do estudo realizado por Gabriel em 1999, passando a serem denominados estilos de funcionamento individualista (narcisista), burocrático (obsessivo), afiliativo (coletivista), empreendedor (heroico) e cívico (individualista cívico). Assim, “o estilo de caráter se constitui no suporte básico dos estilos de funcionamento organizacional” (PAZ; MENDES, 2008, p. 165).

Com esta pesquisa, foi possível deferir que esses estilos estão presentes nas organizações e “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” (GABRIEL; PAZ; MENDES, 2001, p. 148). Esses

comportamentos, ou modos de sentir, pensar e agir, compartilhados e repetidos pela maioria dos membros da organização, são centrados e apresentam significância na condição de trabalho por meio de condutas visíveis, como mostra o Quadro 3:

Quadro 3 – Modos de sentir, pensar e agir de cada estilo de funcionamento

Estilos de funcionamento	Modos de sentir, pensar e agir compartilhados pelos membros da organização centrados:
Individualista	Na necessidade de atenção individualizada e de ter seus interesses pessoais atendidos enfaticamente
Burocrático	No controle, no cumprimento rígido de normas, regras, ordem e hierarquia
Afiliativo	Na união, coesão e identificação com o grupo de trabalho e com a organização
Empreendedor	Na produtividade com competitividade e na realização profissional
Cívico	Na produtividade e na realização profissional com trocas profissionais e exercício da cidadania

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008).

No intuito de ampliar a dimensão da pesquisa, Paz e Mendes (2008, p. 166) pensaram na construção e validação de um instrumento com o intuito de avaliar:

[...] os estilos de funcionamento organizacional, definindo o construto como sendo os padrões de comportamentos compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, estruturados com base nas relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com suas organizações.

Para tanto, eles elaboraram um total de cinquenta questões sobre cada estilo e as aplicaram em membros de diferentes organizações, públicas e privadas, por meio de entrevistas. Com a análise dos dados levantados, foi possível confirmar a interdependência entre os estilos e a aglutinação entre os estilos empreendedor e cívico, prevalecendo a denominação estilo de funcionamento empreendedor em função da proximidade com o contexto atual da organização. Devido à aglutinação, as formas de pensar, sentir e agir do estilo empreendedor ficaram centradas na realização profissional e na produtividade, articuladas às trocas profissionais e à cidadania.

Por meio da análise fatorial, a versão final da “Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) que mede os estilos a partir de uma perspectiva cultural, alinhada às formas de pensar, sentir e agir compartilhadas na organização” (SILVA; ALEVATO, 2014, p. 5) apresentou trinta questões, sendo elas distribuídas em: sete itens para o estilo individualista, oito itens para o burocrático, sete para o afiliativo e oito para o empreendedor.

Para uma melhor compreensão sobre os estilos de funcionamento organizacional, foi realizado um breve levantamento dos trabalhos realizados por influentes autores, sem pretender, contudo, esgotar toda a lista de pesquisadores.

Foi possível perceber vários autores trabalhando com esse tema, inclusive, utilizando a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional para identificarem o perfil cultural das organizações analisadas. Desse modo, foram observadas duas teses de doutorado (uma em Psicologia e a outra em Ciência da Informação), uma tese de mestrado em Administração, cinco artigos e dois livros, sendo um desses livros o de Paz e Mendes (2008); o outro é um livro que contempla o tema dos estilos de funcionamento organizacional na sua parte 3, referindo-se ao poder nas organizações, inclusive um dos autores dessa parte é a Maria das Graças Torres da Paz, uma das criadoras da EEFO.

Dentre os artigos, dois apresentam como um dos autores Samir Elias Kalil Lion, pesquisador do Doutorado em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia (PPGCI/UFBA). O outro artigo observado apresenta como um de seus autores Soraia Cristina da Silva, pesquisadora do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar em Natal.

Para um melhor entendimento desses trabalhos segue o Quadro 4, contendo os principais assuntos abordados nessas pesquisas.

Quadro 4 – Principais assuntos abordados nas pesquisas sobre estilos de funcionamento organizacional

Principais assuntos	Autores
Aprendizagem organizacional	Lima, Lima e Cabral, 2013
Comportamento organizacional	Araújo e Silva, 2013; Silva e Alevato, 2014; Silva et al., 2015
Cultura organizacional	Araújo e Silva, 2013; Danjour et al., 2013; Facas, 2013; Lima, Lima e Cabral, 2013; Lion, 2015; Lion e Duarte, 2016; Lion e Miranda, 2016; Paz e Mendes, 2008; Silva e Alevato, 2014; Silva et al., 2015; Silva, 2014; Zanelli, Andrade e Bastos, 2014
Danos físicos e psicossociais	Facas, 2013
Diversidade e inclusão nas organizações	Zanelli, Andrade e Bastos, 2014
Estilos de funcionamento organizacional	Araújo e Silva, 2013; Danjour et al., 2013; Facas, 2013; Lima, Lima e Cabral, 2013; Lion, 2015; Lion e Duarte, 2016; Lion e Miranda, 2016; Paz e Mendes, 2008; Silva e Alevato, 2014; Silva et al., 2015; Silva, 2014; Zanelli, Andrade e Bastos, 2014
Estratégia	Danjour et al., 2013
Fases do desenvolvimento da sexualidade infantil	Paz e Mendes, 2008
Gestão de Pessoas e por Competências	Lion, 2015
Grupo social	Paz e Mendes, 2008; Zanelli, Andrade e Bastos, 2014
Informação	Lion, 2015
Liderança	Lion e Duarte, 2016; Lion e Miranda, 2016; Lion, 2015; Silva, 2014; Zanelli, Andrade e Bastos, 2014
Mudanças	Araújo e Silva, 2013; Silva e Alevato, 2014
Organização do trabalho	Facas, 2013; Paz e Mendes, 2008
Poder organizacional	Lion, 2015; Lion e Duarte, 2016; Lion e Miranda, 2016; Zanelli, Andrade e Bastos, 2014
Riscos à saúde no trabalho	Facas, 2013
Socialização organizacional	Zanelli, Andrade e Bastos, 2014
Sofrimento no trabalho	Facas, 2013

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise desse quadro aponta que os assuntos mais comentados nessas pesquisas são sobre cultura organizacional e estilos de funcionamento organizacional, aparecendo em todos os trabalhos. Em seguida, vêm os temas sobre liderança, poder organizacional e comportamento organizacional.

Foi realizado também um levantamento dos principais resultados sobre a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional, presentes nessas pesquisas, apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais resultados sobre estilos de funcionamento organizacional

Autores	Resultados relacionados com os estilos de funcionamento organizacional
Facas, 2013 Doutorado	Construção do “Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROPART)” utilizando várias escalas, dentre elas a EEFO.
Lion, 2015 Doutorado	O autor concluiu que o estilo de liderar mais praticado e aceito nas bibliotecas pesquisadas é o estilo empreendedor, seguido pelo afiliativo, pelo individualista e pelo menos praticado, porém, presente, o estilo burocrático.
Silva, 2014 Mestrado	Os estilos empreendedor e afiliativo foram apontados como melhores desempenhos, percebendo, inclusive, uma forte relação entre eles, ao passo que os estilos individualista e burocrático apresentaram características com as menores escalas nas instituições municipais de ensino analisadas.
Araújo e Silva, 2013 Artigo	De um modo geral, na Universidade Federal de Goiás (UFG) há uma presença moderada de todos os estilos de funcionamento, porém, ao se analisar os dados sob diversas perspectivas, observou-se que o estilo de funcionamento afiliativo é o menos característico.
Danjour et al., 2013 Artigo	Os resultados do presente estudo indicaram a existência de um estilo cultural empreendedor nas Instituições de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Norte (IES/RN).
Lima, Lima e Cabral, 2013 Artigo	A cultura organizacional da maior empresa de publicidade e propaganda do Ceará é formada pela presença moderada e simultânea dos estilos empreendedor, afiliativo, burocrático e individualista, predominando o primeiro.
Silva e Alevato, 2014 Artigo	Como conclusão deste trabalho, foi identificado que as empresas estudadas não possuem um estilo único de funcionamento.
Silva et al., 2015 Artigo	Os resultados indicaram que os estilos empreendedor e afiliativo apresentaram melhores desempenhos, ao passo que os estilos individualista e burocrático mostraram características com as menores escalas. Pode-se concluir que existe uma relação entre os estilos 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.
Lion e Miranda, 2016 Artigo	Conclui-se, dentre outras, que os bibliotecários-chefe do Sistema de Biblioteca da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA) podem reunir, em suas equipes, diversas habilidades complementares, que proporcionem desempenhos superiores aos individuais. Dessa forma, são compartilhadas informações, responsabilidades e a colaboração, que garantem a geração de confiança da equipe em seu líder.
Lion e Duarte, 2016 Artigo	Conclui-se que as Bibliotecas Universitárias (BU) do SIBI/UFBA possuem um poder mais centrado no cargo, por meio do exercício da autoridade, e menos distribuído pelos membros das equipes de trabalho.
Paz e Mendes, 2008 Livro	Construção e Validação da Escala: Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO).
Zanelli, Andrade e Bastos, 2014 Livro	A parte que trata dos estilos de funcionamento organizacional é a parte 3, no que se refere ao poder nas organizações, sendo um de seus autores Maria das Graças Torres da Paz, uma das criadoras da EEFO.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber, com os principais resultados sobre os estilos de funcionamento organizacional, que, entre as pesquisas analisadas, a maioria dos autores buscou caracterizar os estilos presentes nas organizações estudadas, verificando, inclusive, qual estilo apresentou-se de forma mais predominante. Dentre elas, duas buscaram construir um instrumento de pesquisa, duas trabalharam com os aspectos característicos dos estilos de funcionamento organizacional e uma dessas pesquisas foi um trabalho teórico.

Para um melhor entendimento sobre cada um dos estilos de funcionamento organizacional, segue os aspectos que caracterizam cada um desses estilos, sendo que o primeiro a ser estudado é o individualista.

2.1 ESTILO INDIVIDUALISTA

Esse estilo de funcionamento “apresenta modos de sentir, pensar e agir que refletem uma fusão indivíduo/organização, cujos vínculos são estabelecidos como se fossem filiais, como na vivência da fase oral dos seus membros” (PAZ; MENDES, 2008, p. 167).

No comportamento individualista, o sujeito se mostra totalmente voltado para si e sente dificuldades em ver o chefe como um representante da organização, fazendo com que suas relações socioprofissionais sejam focadas mais no âmbito pessoal do que no profissional. Normalmente, esse estilo prefere um chefe ambicioso e carismático (GABRIEL; PAZ; MENDES, 2001; SILVA et al., 2015).

Segundo Paz e Mendes (2008, p. 167), “a busca de autonomia e independência, no entanto, depende da aprovação dos superiores, que, se forem carismáticos, mais atenderão aos desejos dos seus subordinados”. Para se sentirem comprometidas no ambiente organizacional, as pessoas com esse estilo necessitam de apreciações positivas, principalmente dos chefes, em decorrência da sua necessidade de proteção, encontrada na fase oral e representada pela relação da criança com a sua mãe (GABRIEL; PAZ; MENDES, 2001).

A dependência é negada, tendo em vista a extrema necessidade dos referenciais externos para se sentir valorizado, o que constitui uma contradição entre a necessidade de dependência do outro e sua negação, compensada na busca de autonomia. (GABRIEL; PAZ; MENDES, 2001, p. 150).

Paz e Mendes (2008, p. 167) alertam que as lideranças com estilo individualista “podem ser inescrupulosos e usar em seu próprio benefício estas características de

dependência, tirando proveito de uma situação que também é favorável aos seus próprios sentimentos de onipotência, beleza e grandeza”.

Gosendo (2009, p. 70) reforça ainda dizendo que “as pessoas raramente conseguem estabelecer os limites da realidade e considerar o outro. Tem grande dificuldade de separar a organização de sua vida social e familiar demonstrando uma dependência da organização, dependência essa que é negada”. Portanto, esses comportamentos levam as pessoas com essas características a desconsiderarem as relações grupais.

Competição, conflitos e satisfação de seu ego são tendências do estilo individualista para a busca do próprio bem-estar por poder e grandeza. Para Paz e Mendes (2008), em consequência disso, a “paixão” pela empresa pode facilmente se reverter em “ódio” quando seus desejos profissionais são frustrados.

Embora possa propiciar mais produtividade às organizações que exploram esse tipo de funcionamento, ele também pode suscitar conflitos, pois os indivíduos negarão, constantemente, uma dependência e, para se sentirem valorizados, buscarão referenciais eternos, podendo haver falta de comprometimento com a organização.

O estilo individualista caracteriza uma cultura organizacional que atende enfaticamente às necessidades de admiração e de centralidade dos seus membros na dinâmica organizacional. É uma cultura constituída por pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro. Implicitamente, nesta cultura, encontra-se uma forma oral menos elaborada das pessoas buscarem a satisfação das necessidades. A organização funciona como a que nutre esse desejo imediato de satisfação, neutralizando as restrições, contradições e limites impostos pelo ambiente de trabalho. Tal funcionamento impede o indivíduo de adiar a satisfação em prol de necessidades mais profissionais que pessoais. (PAZ; MENDES, 2008, p. 176).

Dentre as trinta questões referentes ao questionário “Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional”, as que compõem o fator estilo de funcionamento individualista são:

Quadro 6 – Itens do fator estilo de funcionamento individualista

- | |
|--|
| <p>3. Os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar.</p> <p>7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.</p> <p>11. O lema desta organização é “cada macaco no seu galho”.</p> <p>15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.</p> <p>20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.</p> <p>24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.</p> <p>28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.</p> |
|--|

Fonte: Paz e Mendes (2008, p. 173).

Com base nessas questões, se pode subentender que, para a construção do questionário, os autores utilizam como construtos os seguintes aspectos: individualismo, poder, *status*, vaidade e reconhecimento.

Para o enriquecimento das construções teóricas e um melhor entendimento de cada um desses aspectos, segue um breve levantamento conceitual acerca de cada construto utilizado para a construção da escala de estilos de funcionamento organizacional do estilo individualista:

a) Individualismo

Conforme Vieira (2003), a conceituação de individualismo data do início do século XIX, na França pós-revolucionária, período em que influenciou as sociedades civis a executarem a passagem de sociedades tradicionais para sociedades paradoxais centradas mais no indivíduo, marcando “a dissolução dos laços sociais, o abandono de obrigações e compromissos sociais pelo indivíduo” (PEREIRA, 2012, p. 7).

O aspecto da dissolução de laços e compromissos sociais pelo indivíduo é bastante forte no estilo individualista, principalmente no que se refere à dificuldade dessas pessoas em considerar o próximo como sendo uma tendência de satisfação do seu ego, das necessidades pessoais em detrimento das profissionais, tudo com o objetivo de alcançar o seu próprio bem-estar.

Pereira (2012, p. 36) apresenta o seguinte conceito de individualismo na percepção norte-americana:

[...] a atitude de independência de um indivíduo que sente muita liberdade na sua vida pessoal e nas suas decisões. Este conceito pode motivar a realização pessoal ou o esforço em busca da auto realização.
Normalmente, numa sociedade individualista a principal prioridade de um indivíduo é o seu próprio bem-estar e o da sua família.

Percebe-se, com isso, que quando as necessidades do indivíduo e do grupo entram em conflito espera-se que o indivíduo renuncie a suas próprias necessidades em prol das necessidades do grupo, porém, no individualismo, são as necessidades do indivíduo que são prioridade. “Um indivíduo torna-se e continua a ser um membro do grupo desde que o grupo apresente um caráter instrumental, isto é, que confira ao indivíduo satisfação e que permita o alcance dos seus objetivos que não conseguiria trabalhando sozinho” (PEREIRA, 2012, p. 36).

Segundo Gibson et al. (2006, p. 530), “o individualismo enfatiza a busca das metas, das necessidades e do sucesso do indivíduo. O coletivismo enfatiza as necessidades, a satisfação e o desempenho de grupo”.

As pessoas pertencentes às culturas individualistas “procuram manter sua independência em relação aos outros e priorizam seus próprios pensamentos, sentimentos e necessidades” (FERREIRA et al., 2006, p. 16).

[...] os individualistas, por se orientarem primordialmente pela necessidade de maximizarem seus resultados pessoais, provavelmente se tornariam mais motivados, satisfeitos e comprometidos em um ambiente justo, que lhes oferecesse maiores oportunidades de alcançarem suas metas pessoais. [...] é possível, então, que os valores pessoais individualistas motivem os trabalhadores que se sentem tratados de forma justa em seus locais de trabalho a desenvolver sentimentos e a adotar comportamentos em benefício da organização, porém eles não chegam a interferir nas relações que se estabelecem entre a sensação de ser tratado justamente e a construção de laços afetivos e normativos dirigidos à organização. (FERREIRA et al., 2006, p. 18/21).

O estilo individualista parte do princípio de que “eu sou mais importante do que nós”, sendo que os individualistas estão mais comprometidos com o seu próprio desenvolvimento, a sua própria qualidade de vida e as suas próprias recompensas (PEREIRA, 2012, p. 37). Essa característica pode gerar, nesses indivíduos, uma dificuldade de se estabelecer limites de realidade, podendo causar até mesmo conflitos.

Outro fator percebido no estilo individualista é a dificuldade que os indivíduos têm em ver os seus chefes como seus representantes, fazendo com que eles prefiram chefes carismáticos e ambiciosos, que possam atender suas necessidades (GABRIEL; PAZ; MENDES, 2001; PAZ; MENDES, 2008).

Dando continuidade, no próximo construto será trabalhado o tópico sobre poder.

b) Poder

O poder é parte integrante de qualquer relacionamento, determinando como os parceiros se relacionam entre si e como as decisões são tomadas (DUNBAR, 2000). As formas verbais *Können* e *Vermögen* significam, respectivamente, “poder e ser capaz” (FURTADO, 2013, p. 2). Para Weber (1991, p. 33), poder é a “probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”.

O poder está presente na sociedade em forma de múltiplas relações de poder (FOUCAULT, 1995), que estão enraizadas nas práticas cotidianas das pessoas (MACHADO, 1981). Conforme Prado et al. (2011, p. 2), “o poder existe como uma rede que liga todos os organismos sociais – que [...] explica a ideologia da vantagem individual que sobrepõe o pensamento coletivo”.

Subentende-se que o estilo individualista relaciona-se com esse pensamento, no sentido de perceber o comportamento do homem sem nenhuma piedade, dificultando que o indivíduo, assim como no aspecto individualista, considere o outro. Os indivíduos com esse aspecto ficam preocupados com a sua necessidade de admiração, de poder e de se sentirem o centro do mundo. Para manter-se no poder, muitas vezes eles procuram se relacionar com os chefes, idolatrando-os, com o intuito de receberem apreciações positivas e reconhecimento.

Dando continuidade, no próximo construto será trabalhado o tópico sobre *status*.

c) *Status*

“O *status* é um mecanismo de hierarquização social que se dá no plano simbólico” (COITINHO, 2007, p. 26). Nesse sentido, “*status* se refere às avaliações coletivas de superioridade e inferioridade que adquirem uma existência além das crenças individuais e que influenciam as relações sociais de várias maneiras” (OLLIVIER, 2009, p. 42-43). Essas avaliações são tidas como ajuizamentos sociais que se referem a julgamentos positivos e negativos realizados pelos indivíduos com o uso do sentimento, tornando-se um aspecto simbólico da desigualdade.

Além das avaliações sociais, *status* pode indicar as posições na estrutura social em forma de escalas, estabelecidas por meio de combinações de uma série de recursos socioeconômicos. Aqui, essa classificação não depende da avaliação das pessoas (OLLIVIER, 2009).

Existe, também, o *status* individual, presente em comunidades pouco estruturadas ou em pequenos grupos, podendo ser apreciada como uma característica do indivíduo. O *status* individual está “geralmente associado com análises de relações interpessoais a nível micro ou com contextos sociais pouco diferenciados” (OLLIVIER, 2009, p. 44). Nesse sentido, o *status* como atributo individual pode ser visto como uma dentre as variadas formas com as quais indivíduos e grupos exercem poder uns sobre os outros.

Dando continuidade, no próximo construto será trabalhado o tópico sobre vaidade.

d) Vaidade

A vaidade é um tema universal e está presente na cultura da humanidade desde sua origem, do mito de Narciso à fábula da Branca de Neve, inclusive nos pecados capitais. “Normalmente é compreendida como uma visão exageradamente positiva de si próprio, uma afirmação esnobe de auto-estima, poder ou beleza” (ABDALA, 2008, p. 10).

A questão da beleza ganha cada vez mais espaço e importância com o advento dos produtos de beleza, dos medicamentos e até mesmo das cirurgias plásticas, que permitem que as pessoas reconstituíssem sua aparência e revelassem, com isso, sua personalidade (VIGARELLO, 2006). É a vaidade que influencia a definição de padrões estéticos e de como a beleza corporal é culturalmente construída.

Segundo Lipovetski (2004), a mídia é um exemplo de poder normatizador da aparência do corpo. Isso faz com que a atratividade física seja uma característica valorizada, podendo até mesmo causar danos à autoestima daquelas pessoas que não conseguem se encaixar nos padrões estabelecidos (ABDALA, 2008).

Para o presente estudo, a ênfase maior diz respeito à vaidade relacionada com o poder, com a grandiosidade, com o sentimento de serem insubstituíveis. É a vaidade presente como uma das manifestações do narcisismo.

[...] a personalidade narcisista é definida como uma desordem que se encontra em torno de um padrão de grandiosidade, necessidade de admiração e senso de merecimento. Algumas vezes esses indivíduos sentem-se demasiadamente importantes e costumam exagerar realizações e aceitar, ou mesmo exigir, admiração e vanglorias por seus feitos. (ABDALA, 2008, p. 21).

O termo “vaidade” está presente no questionário desenvolvido inicialmente por Raskin e Terry como um avaliador do nível de narcisismo das pessoas, é a chamada escala de inventário de personalidade narcisista. O modelo atual contém quarenta questões e avalia sete quesitos: autonomia, autoridade, exibicionismo, manipulação, merecimento, superioridade e vaidade (ABDALA, 2008; LANGARO; BENETTI, 2014).

Dando continuidade, no próximo construto será trabalhado o tópico sobre reconhecimento.

e) Reconhecimento

O reconhecimento é uma forma de recompensa não financeira bem-vinda na relação de trabalho, estando presente na cultura das organizações e sendo muito importante para a retenção dos colaboradores na organização. Funciona como um reforço à motivação.

O gerenciamento das recompensas é atualmente um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Estas recompensas podem ser financeiras, de forma direta, como uma remuneração pelos serviços prestados, ou, de forma indireta, como os benefícios e, ainda, não-financeiras. (SILVA, 2013, p. 5).

Segundo Dutra (2002), as recompensas são o atendimento das expectativas e das necessidades das pessoas como contrapartida pelos serviços por elas prestados; é a concretização da valorização percebida pelas pessoas referente ao seu desenvolvimento profissional. Essas recompensas podem ser econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros.

O fato de as recompensas financeiras não serem em si um fator motivador na relação de trabalho, “as empresas precisam desenvolver formas não-financeiras de recompensar que atendam às necessidades individuais de seus colaboradores” (SILVA, 2013, p. 7). Para Boog (1984, p. 24), “o sistema de recompensas, constituído do salário mais benefícios de um lado e o reconhecimento (salário psicológico) de outro, também exerce grande influência na motivação ou desmotivação”.

Analisando o conceito de reconhecimento, percebe-se que ele surge no estilo individualista não como uma forma de recompensa, e sim como um meio de atender às necessidades de admiração do indivíduo, refletido pelo “compartilhamento de um padrão de comportamento narcisista” (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 481).

Dessa forma, acabam por aqui os construtos que retrataram o estilo individualista, sendo o próximo subcapítulo sobre o estilo burocrático.

2.2 ESTILO BUROCRÁTICO

Corporações que possuem o estilo de funcionamento burocrático de forma preponderante evidenciam culturas que procuram por segurança e se opõem á mudanças. Essa “segurança e conforto almejados pelos integrantes são garantidos pela estrutura organizacional voltada a fatores de controles e rotinas” (LIMA; LIMA; CABRAL, 2013, p. 2).

Para Paz e Mendes (2008), as formas de pensar, sentir e agir sustentam-se no controle de normas e regras. Com isso, a criatividade e a espontaneidade são desestimuladas, pois se constituem em ameaças.

Nesse sentido, a fidelidade ao setor sobressai à organização, ou seja, as pessoas são mais leais ao setor em que são lotadas que à instituição. A tranquilidade procurada pelos indivíduos é alcançada por meio de rotina, controles e regras. Sendo assim, não há estímulo a ações espontâneas nem à criatividade.

Além disso, no movimento burocrático o envolvimento emocional é pouco evidenciado. Para Saraiva (2002), existe a impessoalidade de normas e regulamentos, que desvalorizam o componente humano na organização.

De acordo com Paz e Mendes (2008, p. 168), “o estilo de funcionamento burocrático é mais emergente em organizações hierarquizadas e impessoais, que exigem assiduidade, agendas e checagem de irregularidades”. Afirmam, ainda, que há um alto profissionalismo nesse estilo, mas que, às vezes, ele é pouco racional e desumano.

Para Danjour et al. (2013, p. 2299), o estilo cultural burocrático “apresenta como características uma grande quantidade de normas e procedimentos, comunicação organizacional desenvolvida de maneira formal”. Ademais, o poder de decisão é altamente centralizado, fazendo com que as “tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas”.

Esse estilo ressalta um alto grau de controle, no qual são evidenciados os detalhes, as ordens e os preceitos a serem cumpridos.

A existência de um estilo de funcionamento burocrático na organização expressa uma cultura com um forte sistema de regras, com um sistema disciplinar mais rígido no local de trabalho e que valoriza o planejamento. Significa comportamentos de controle característicos da fase anal, geralmente, resgatados em organizações com forte estrutura hierárquica e pouco flexíveis, envolvendo situações de gratificação das necessidades de controle e segurança. Trata-se de uma cultura que investe pouco na atenção aos problemas pessoais dos seus membros, de forma que os laços

afetivos entre as pessoas e a organização, assim como entre seus membros, não são fortes. (PAZ; MENDES, 2008, p. 176).

As questões que compõem o estilo burocrático são:

Quadro 7 – Itens do fator estilo de funcionamento burocrático

5. Nesta organização, o lema é “a repetição leva à perfeição”.
8. Sem regras, não há vida nesta organização.
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.
16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros.
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.

Fonte: Paz e Mendes (2008, p. 174).

Pode-se subentender, com essas questões, que para a construção do questionário os autores utilizam como construtos os seguintes aspectos: hierarquia, planejamento, competência, habilidade e treinamento, sistema de regras e impessoalidade, sistema de controle interno e aversão à mudança.

Para o enriquecimento das construções teóricas e um melhor entendimento de cada um desses aspectos, segue um breve levantamento conceitual acerca de cada construto utilizado para a construção da escala de estilos de funcionamento organizacional do estilo burocrático:

a) Hierarquia

Morgan (1996, p. 28) conceitua hierarquia como “a autoridade do superior sobre o subordinado [...] essa cadeia que é resultante do princípio de comando deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão”.

Com relação aos níveis hierárquicos e à tomada de decisão, Drucker (2001) afirma que ela deve ocorrer sempre em um nível que assegure a consideração plena de todos os objetivos e atividades afetadas, devendo ser tomada sempre no nível mais baixo possível e o mais perto possível da cena de ação. Essa recomendação serve para que a decisão seja tomada de forma mais acertada, aproximando-a ao máximo da realidade da organização.

Para Vasconcellos (1989), quando as decisões estão excessivamente centralizadas no topo da hierarquia elas são mais demoradas e desvinculadas da realidade, podendo inclusive incidir numa sobrecarga na alta administração. Por sua vez, quando as decisões estão excessivamente descentralizadas, pode incorrer na falta de coordenação e dificuldade de

controle. Por isso, é importante que haja certo equilíbrio, que pode ser alcançado por meio da delegação de poderes.

Delegação é um processo administrativo que permite a transferência de autoridade do superior para o subordinado. Ao delegar, o chefe transfere parte de sua autoridade aos subordinados. É fundamental que ele tenha capacidade de delegar sem perder o poder; caso contrário, ele despenderá tantas energias disputando a liderança com os subordinados, que terá dificuldade em supervisionar um grande número deles. (PAULA, 2007, p. 62).

Essa característica hierárquica, marcada por um sistema disciplinar mais rígido, é evidenciada no estilo burocrático e se relaciona com a valorização desse estilo relativa ao planejamento, que subdivide o seu estágio nos diversos níveis hierárquicos, que vai desde a alta administração até os operários de base.

Dando continuidade, no próximo construto será trabalhado o tópico sobre planejamento.

b) Planejamento

“Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos” (SILVA; LEON, 2013, p. 3).

Para Orlickas (2010, p. 37), “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”. Conforme Frezatti (2009, p. 14), “[p]lanejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização”.

O planejamento impõe racionalidade e proporciona o rumo às ações da organização. Mais do que isso, estabelece coordenação e integração de suas várias unidades, que proporcionam a harmonia e a sinergia da organização no seu caminho em direção aos objetivos principais. (MARQUES, 2009, p. 149).

O planejamento é uma função administrativa presente em todos os níveis organizacionais e realizado por meio de planos, que podem ser de curto, médio e longo prazo, podendo também envolver toda a organização, ou apenas uma parte dela, um departamento ou até mesmo uma tarefa (MARQUES, 2009). Porém, “ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia” (CAVALCANTI, 2001, p. 75). É a chamada gestão estratégica,

que foca na abordagem da definição dos resultados e na escolha da estratégia para alcançá-los, por meio de ações sistemáticas desdobradas nos vários níveis hierárquicos, ou seja, no estratégico, tático e operacional (PEREIRA; SANTOS, 2001).

Marques (2009, p. 149) conceitua planejamento estratégico “como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação da organização com o seu ambiente”.

É o que diz, em outras palavras, Oliveira (2002, p. 47-48):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada, [...] É, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção de cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada.

“O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo” (OLIVEIRA, 2002, p. 48). Com relação ao tempo de duração, no planejamento tático o tempo é menor que o planejamento estratégico e está voltado para variáveis referentes ao mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão (MONTANA; CHARNOV, 2009).

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 19).

Para Marques (2009, p. 150), “o planejamento tático traduz e interpreta as decisões estratégicas em planos concretos em nível de departamento”. Esses planos geralmente podem ser de produção, financeiros, de marketing e de recursos humanos. Nesse sentido, pode-se dizer que o plano estratégico e o tático se auxiliam reciprocamente, sendo que:

[o] plano estratégico focaliza o crescimento nos negócios essenciais, enquanto o plano tático focaliza o que necessita fazer na essência geral, ou seja, montar um plano de produção, centralizando as operações nas fábricas de maneira mais eficiente; plano financeiro, reduzir custos e aumentar lucros marginais nos produtos; plano de marketing, desafiar mercados regionais com produtos da organização; plano de pessoas, treinar e capacitar o pessoal para aumentar a produtividade. (MARQUES, 2009, p. 150).

Já o planejamento operacional realiza o desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa, compreendendo os planos de ação. Resumindo, ele é “um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático” (MARQUES, 2009, p. 150). Para Oliveira (2002, p. 49), o planejamento operacional “pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

Com relação ao prazo do planejamento operacional, Oliveira (2009) ressalta que ele é mais curto e sua amplitude é mais restrita que os demais tipos de planejamento. Para Montana e Charnov (2009), o planejamento operacional deve ser diário, com tarefas específicas envolvendo os gerentes, que são responsáveis pela execução dos planos da organização, conforme cada departamento.

Dando continuidade, no próximo construto se trabalha o tópico sobre competência, habilidade e treinamento.

c) Competência, habilidade e treinamento

Competência é a capacidade que a pessoa tem, em determinadas situações, de buscar todos os seus conhecimentos prévios, selecionando e integrando-os de forma ajustada a essa determinada situação, resolvendo, com isso, a situação em questão, o que nada mais é do que a capacidade de responder adequadamente a determinada situação (FONSECA; OLIVEIRA, 2013; ROLDÃO, 2003).

O termo competência (do latim *competentia*, “proporção”, “justa relação”, significa aptidão, idoneidade, faculdade que a pessoa tem para apreciar ou resolver um assunto) terá surgido pela primeira vez na língua francesa, no século XV, designando a legitimidade e a autoridade das instituições (por exemplo, o tribunal) para tratar de determinados problemas. No século XVIII amplia-se o seu significado para o nível individual, designando a capacidade devida ao saber e à experiência [...] A partir dos anos 70 do século XX, a palavra competência surge associada à qualificação profissional, vinculando-se ao posto de trabalho e associando-se ao colectivo, à organização. Nesta perspectiva empresarial, a competência é interpretada como uma forma de flexibilização laboral e de diminuição da precariedade do emprego. (DIAS, 2010, p. 74).

A competência e a habilidade andam juntas, pois “não há alcance de competências sem habilidades e vice-versa” (MACHADO, 2007, p. 8). Segundo o autor, a competência implica na aquisição de múltiplas habilidades, tornando-se cada uma delas uma nova competência e requerendo novas habilidades.

A diferença entre competência e habilidade, em uma primeira aproximação, depende do recorte. Resolver problemas, por exemplo, é uma competência que supõe o domínio de várias habilidades. Calcular, ler, interpretar, tomar decisões, responder por escrito são exemplos de habilidades requeridas para a solução de problemas de aritmética. Entretanto, se saímos do contexto de problema e se consideramos a complexidade envolvida no desenvolvimento de cada uma dessas habilidades, podemos valorizá-las como competências que, por sua vez, requerem outras tantas habilidades. [...] Para dizer de um outro modo, a competência é uma habilidade de ordem geral, enquanto a habilidade é uma competência de ordem particular, específica. (MACEDO, 2007, p. 71).

Segundo Rocha (2007, p. 1), “competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação”, sendo que ela só pode ser construída na prática. Aqui, só o saber não é válido: é preciso saber fazer, é necessária a ação. É o que reforça Hengemühle (2014) ao dizer que competência está relacionada à ação e à habilidade ao exercício mental, sendo que o exercício da mente e a ação não estão dissociados, ocorrendo quase simultaneamente.

Para Maior (2004, p. 1), “os colaboradores não podem mais ficar restritos somente a cumprir procedimentos preestabelecidos, mas igualmente serem capazes de saber agir com pertinência diante de situações que exijam competência”.

É importante ressaltar que “a competência está sempre associada à capacidade de mobilização dos recursos de que se dispõe para realizar aquilo que se deseja” (FONSECA; OLIVEIRA, 2013, p. 228). Ou seja, não basta ser competente, é preciso que se tenha, à disposição, os recursos necessários para que se possam alcançar os resultados esperados.

Com isso, é possível perceber que competência é o conjunto de habilidades que o indivíduo possui para realizar algo. Ao adquirir uma habilidade de forma individualizada, ela pode se tornar uma competência que necessita de outras habilidades.

É possível adquirir competência e habilidade ao longo do tempo por meio das experiências vividas pelas pessoas e também pelo treinamento, processo educacional de curto e médio prazo, realizado de forma sistemática e organizada, pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos na organização, cuja finalidade é aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos (VOLPE; LORUSSO, 2009).

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado, que visa alcançar habilidades, regras e atitudes por parte dos colaboradores, adequando suas características às exigências pertinentes a função desempenhada.

Almeida (2007) relata que as funções de treinamento dos colaboradores nas organizações demonstram a qualificação de indivíduos para o desempenho satisfatório de suas atividades para o cargo que ocupam. Lacombe (2005, p. 311) acrescenta dizendo que:

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

O treinamento apresenta quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação (ARAÚJO, 2006; BOOG, 1995; CARVALHO, 1988; GIL, 2001; SILVEIRA, 2004):

- Diagnóstico – levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas, analisando se elas poderão ser resolvidas com o treinamento;
- Programação do treinamento – essa é a fase do planejamento, sendo realizada aqui a elaboração da estratégia e do programa que atenderão as necessidades diagnosticadas;
- Implementação – execução e condução do programa de treinamento.
- Avaliação – é a fase final, que verifica os resultados obtidos com o treinamento.

Com isso, é relevante salientar a importância de seguir as etapas do processo de treinamento, que vão desde o levantamento da necessidade precisa de treinamento até a avaliação dos resultados obtidos com ele. É importante ressaltar que é a prática dos conhecimentos adquiridos com o treinamento que proporcionará os resultados esperados pela organização.

Dando continuidade, no próximo construto será trabalhado o tópico sobre sistema de regras e impessoalidade.

d) Sistema de regras e impessoalidade

O sistema de regras é requisito essencial para a atividade produtiva quando se fala de estilo burocrático, pois ele propicia operações eficientes e impessoais, o que traz certa estabilidade ao longo do tempo. A impessoalidade, para Mullins (2004, p. 144), “significa a

alocação de privilégios e a verificação se o exercício de autoridade está de acordo com o sistema de regras vigente”.

De acordo com Kramer e Faria (2007, p. 12), “[...] a relação com o outro abarca as interações afetivas que ocorrem na organização e supõe o estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes”. No entanto, o estilo burocrático apresenta certa resistência aos laços afetivos devido ao caráter impessoal desse estilo, cuja característica é a falta de preocupação com os problemas pessoais dos indivíduos.

Conforme o dicionário Michaelis (*online*), a palavra regra está relacionada a regulamento, normas, padrão a ser seguido:

Re.gra: sf (lat regula) 1 Norma, preceito, princípio, método. 2 Máxima. 3 Ação, condição, qualidade, uso etc., que se admite como padrão comum; exemplo, modelo. 4 O que se acha determinado pela lei ou pelo uso. 5 Estatutos de certas ordens religiosas. 6 Prescrição, ordenança da lei religiosa. 7 Boa ordem, economia, moderação.

Uma forma de realizar a padronização é utilizar manuais que podem ser entendidos como “instrumento que tem como objetivo regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a guiar os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários” (FREITAS; GUARESCHI, 2012, p. 58).

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto. (OLIVEIRA, D. P. R., 2001, p. 388).

Para Campos (1992, p. 1), a padronização nas empresas modernas “é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais”. Isso porque ela norteia os procedimentos realizados pela organização, além de ser uma forma de diminuir as perdas. Conforme Maia (1994), a padronização é o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas, objetivando prover a organização de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e minimização de seus custos.

Dando continuidade, no próximo construto se estuda o sistema de controle interno.

e) Sistema de controle interno

O sistema de controle interno é uma ferramenta importante para a execução das atividades administrativas das organizações, principalmente quando se fala da Administração

Pública, na qual esse instrumento é exigido por lei desde a década de 1960, com a edição da Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, que estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Para Soares (2012, p. 13), “a Administração Pública é, legalmente, obrigada a manter um sistema de controle interno que viabilize o acompanhamento e a fiscalização dos recursos públicos”.

O controle interno não é mais um a fiscalizar as ações governamentais, que acaba por emperrar a máquina administrativa e, por consequência, a execução de seus programas, constituindo-se, sim, o *longa manus* do administrador e nele tem seu aliado. Se bem-estruturado e ativo, certamente auxiliará o gestor, possibilitando-lhe uma visão das mais variadas situações que envolvem a administração, oportunizando que sejam realizados ajustes e correções que venham a evitar o desperdício ou desvio do dinheiro público. (CAVALHEIRO; FLORES, 2007, p. 5).

Para Santos (2012, p. 99), “[a]s atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia”.

Almeida (2010, p. 5) enfatiza que “com a grande expansão dos negócios, percebeu-se a necessidade de dar maior importância a normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato do administrador, [*sic*] não poder supervisionar pessoalmente todas as atividades”.

Por sua vez, Crepaldi (2011, p. 376) compreende o controle interno como

[o] plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, [*sic*] e verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Dessa maneira, é possível verificar a importância do controle interno “a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresa” (CREPALDI, 2011, p. 385). É o que afirmam, em outras palavras, Rodrigues e Fernandes (2009, p. 1), para quem “um bom controle evita que a empresa tenha descontinuidade no processo produtivo, pedidos com atrasos, itens faltantes e clientes insatisfeitos com a demora do atendimento”.

Contudo, conforme Crepaldi (2011), o controle interno apresenta algumas limitações que estão, principalmente, relacionadas ao conluio que pode vir a ocorrer entre funcionários na apropriação de bens da empresa; a instruções inadequadas dos funcionários com relação às normas internas; e à negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.

Dando continuidade, no próximo construto se analisa a aversão à mudança.

f) Aversão à mudança

“Tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a aversão à mudança [...] como uma das principais barreiras à transformação organizacional bem sucedida” (CALDAS; HERNANDES, 2001, p. 32). Essa resistência à mudança é atribuída ao fato de que ela seria “uma ameaça a um equilíbrio preexistente e, portanto, provocaria incerteza” (CALDAS; HERNANDES, 2001, p. 35).

Essa tendência de se opor as mudanças é um fato que tem caráter natural, tendo em vista que a perturbação de um equilíbrio preestabelecido parece, à primeira vista, muito complicado, causando um desconforto nas pessoas devido à alteração de sua rotina de trabalho, bem como das formas de gerir, pensar, agir e se relacionar (BRAGA; SANTOS, 2012). Assim, os indivíduos naturalmente resistiriam à ameaça por meio da adoção de comportamentos resistentes.

A resistência à mudança pode ter seu lado positivo e negativo e isso evidencia que “ela é freqüentemente apontada como uma das maiores barreiras a processos bem-sucedidos de transformação organizacional, bem como à introdução de inovações na empresa moderna”. Tal fato gera desestímulo à espontaneidade e à criatividade devido ao seu caráter pouco flexível. Já o lado positivo aponta que o agente da mudança nem sempre tem razão (CALDAS; HERNANDEZ, 2001, p. 33).

Como se pode perceber, a aversão à mudança é uma reação natural do indivíduo em meio às diversidades apresentadas, podendo ela ser considerada até mesmo uma forma de proteção, pois a mudança nem sempre é sinal de benefícios para a organização.

Dessa forma, acabam por aqui os construtos que retrataram o estilo burocrático, sendo o próximo subcapítulo sobre o estilo afiliativo.

2.3 ESTILO AFILIATIVO

O estilo de funcionamento afiliativo passa uma imagem de uma organização como divindade a seus colaboradores, é como se os membros desta organização fizessem ofertas e tivessem uma missão a ser cumprida. Em razão disso, é comum, nesse estilo, que os membros apresentem comportamentos de lealdade e dependência.

Devido ao alto grau de lealdade existente nesse estilo organizacional, certo conformismo é gerado em seus membros e, para Paz e Mendes (2008), isso os leva a aceitarem normas e regras sem questionamento.

Segundo Medeiros (2003), qualquer tipo de crítica à organização no estilo afiliativo é mal visto. Ademais, questionamentos a superiores também não são características desse estilo, pela confiança e autoridade depositadas no cargo. O já citado autor ainda ressalta que técnicas e cerimônias são utilizadas nesse estilo no intuito de reforçarem o sentimento de fazer parte da empresa, resultando em um maior comprometimento e harmonia do grupo.

Para Rodrigues et al. (2010), enquanto o valor convivência é centrado no sentido de identidade, indicado pela ideia de pertencer a grupos sociais e conviver com vizinhos, o comprometimento afiliativo é fruto dos vínculos das relações sociais em uma organização.

Paz e Mendes (2008) resumem o estilo afiliativo como os membros agindo sempre pelos interesses organizacionais. Dessa forma, eles tendem a fazer o que o chefe deseja, sem questionar a qualificação deste. As expressões “vestindo a camisa da empresa” e “equipe comprometida” ficam bastante evidentes nesse estilo organizacional. Os sacrifícios pessoais em prol da organização também fazem parte de suas características:

O estilo afiliativo é típico de culturas organizacionais que retratam idealização, coesão e união, fortes características de um padrão coletivista. Este estilo, que se encontra relacionado ao período de latência e retrata o objeto de desejo sendo transferido para organização, caracteriza uma cultura organizacional que oferece segurança, vantagens, assistência, que favorece a percepção de grandiosidade da organização, possibilitando que os seus membros regridam à fase infantil de conformismo, de forma a aceitar as normas e regras impostas pelo grupo sem questionamento, na tentativa de ser aceito. Há forte envolvimento emocional com a organização. (PAZ; MENDES, 2008, p. 175).

Dentre as trinta questões referentes ao questionário “Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional”, as que compõem o fator estilo de funcionamento afiliativo estão enumeradas no Quadro 8:

Quadro 8 – Itens do fator estilo de funcionamento afiliativo

- | |
|--|
| <p>2. Esta organização é intolerante com o individualismo.</p> <p>6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.</p> <p>10. Nesta organização o mérito é de todos.</p> <p>19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.</p> <p>14. O lema desta organização é “um por todos, todos por um”.</p> <p>23. Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.</p> <p>27. Aqui, se o grupo decidiu está decidido.</p> |
|--|

Fonte: Paz e Mendes (2008, p. 173).

Com base nessas questões, pode-se subentender que, para a construção do questionário, os autores utilizam como construtos os seguintes aspectos: ambiente organizacional interativo, coletividade e decisão coletiva, relacionamento interpessoal, comprometimento e lealdade com a organização e mérito de todos.

Para o enriquecimento das construções teóricas e um melhor entendimento de cada um desses aspectos, segue um breve levantamento conceitual acerca de cada construto utilizado para a construção da escala de estilos de funcionamento organizacional do estilo afiliativo:

a) Ambiente organizacional interativo

A interação é a combinação da palavra “ação” com o prefixo “inter”, que significa “ação entre”. Ela é tida como uma relação de mutualidade que retrata basicamente a atuação de um agente em outro, criando, com isso, um vínculo entre eles (AGOSTINHO, 2012).

Diferentemente do estilo burocrático, regido pela impessoalidade – o que traz para o estilo um caráter de resistência aos laços afetivos –, o estilo afiliativo preza pela união, por um ambiente organizacional interativo como forma de atingir os resultados pretendidos.

Aqui, a interação entre os indivíduos do grupo é mediada pela linguagem e pelo discurso, é a chamada razão comunicativa (FRAGA, 2000):

A razão comunicativa é enriquecida por ser processual, construída pela interação entre os sujeitos enquanto seres que se posicionam criticamente frente às normas. A validade das normas, portanto, não deriva de uma razão abstrata e universal, tampouco depende da subjetividade de cada um, mas do consenso encontrado a partir do grupo, do conjunto dos indivíduos e, assim, a subjetividade se transforma em intersubjetividade. (FRAGA, 2000, p. 28).

Para Thompson (2008), existem dois tipos de interação: a interação face-a-face e a interação mediada. A interação face-a-face entre os agentes está presente de forma direta durante o processo comunicativo, enquanto na mediada os agentes estão normalmente separados, necessitando de algum instrumento mediador para que haja a comunicação.

É importante, também, que essa interação seja baseada em julgamentos éticos e em debates racionais e democráticos, proporcionando um ambiente “favorável à auto-realização e satisfação pessoal dos indivíduos, o que resultaria em uma maior harmonia e dinamismo internos, permitindo à organização responder às novas demandas externas com agilidade, flexibilidade e criatividade” (FRAGA, 2000, p. 32-33).

Dando continuidade, no próximo construto se trabalha o tópico sobre coletividade e decisão coletiva.

b) Coletividade e decisão coletiva

A coletividade vem a contribuir com o processo de tomada de decisão realizada de maneira coletiva. Conforme Fioravante e Kaizer (2014, p. 75), ela “leva em consideração as partilhas feitas em grupo, [...] permitindo a participação de cada um e os reconhecendo na gestação das ideias”.

O grande desafio dos tomadores de decisão é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento. [...] Diferentes pessoas diante de um mesmo fato tendem a interpretá-lo de acordo com seus modelos mentais, podendo ocorrer diferentes interpretações [...] Estar consciente dessas e de muitas outras interferências nas lides com os dados, as informações e os conhecimentos no processo de tomada de decisões consiste no primeiro passo para amenizá-las. (ANGELONI, 2003, p. 18-19).

A decisão em equipe aparece como uma forma de concentrar um maior número de ideias distintas, possibilitando que se escolha a proposta mais vantajosa desse confronto argumentativo. Para isso, é necessário que haja uma boa comunicação e que as pessoas se coloquem no lugar do outro, ouvindo e respeitando todos os pontos de vista para terem condições de debater “todas as alternativas possíveis, até constituir um plano de ação coletivo consensual” (GUTIERREZ, 1999, p. 38).

Para Angeloni (2003, p. 20), “a tomada de decisão nas organizações vai exigir cada vez mais trabalhos em equipe e maior participação das pessoas”, fazendo com que esse trabalho em grupo seja pautado na comunicação, com vistas ao estabelecimento de um pensamento comum, que busca melhores resultados para a organização, reforçando a ideia de que a união gera resultado:

A tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada [...] As decisões tomadas em equipes tendem a ser mais sólidas que as tomadas individualmente, apesar de, normalmente, demandarem mais tempo. (ANGELONI, 2003, p. 20).

Esse aspecto coletivo do estilo afiliativo vem se opor, dessa vez, ao estilo individualista, que apresenta pessoas mais preocupadas consigo mesmas, deixando de lado o interesse do grupo.

Na sequência, no próximo construto estuda o relacionamento interpessoal.

c) Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal saudável e harmonioso é bem-vindo no ambiente organizacional, visto que é capaz de contagiar, de forma positiva, não só o ambiente interno de trabalho, mas também o ambiente externo, composto principalmente pelos clientes, fornecedores e parceiros da empresa (FEITOSA; MÁXIMO, 2015).

Segundo Brondani (2010), o relacionamento interpessoal é influenciado por aspectos políticos, sociais, econômicos, emocionais e psicológicos, que se refletem nas opiniões, comportamentos e percepções das pessoas.

Para Cardozo e Silva (2014, p. 25), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho “relaciona o autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e principalmente a comunicação”. Outra vez, a ética e a comunicação surgem no estilo afiliativo, demonstrando a sua importância.

No relacionamento interpessoal, a comunicação é um componente indispensável e pode ocorrer na forma falada, escrita e até mesmo por linguagem corporal. “Muitas vezes o corpo afirma algo que as palavras tentam negar. E vice e versa” (MOREIRA, 2008, p. 92).

Outro fator que também é muito importante no relacionamento interpessoal e que pode inclusive gerar resultados para a organização é a motivação. Para Spers (2009, p. 175), ela “refere-se às forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação”. Daft (1999, p. 318) acrescenta que “a motivação do empregado afeta a produtividade”.

Dando continuidade, no próximo construto se analisa o comprometimento e a lealdade com a organização.

d) Comprometimento e lealdade com a organização

As empresas buscam pessoas comprometidas com a organização, já que “do comprometimento derivam uma série de atitudes e comportamentos desejáveis: elevado grau de assiduidade e pontualidade, baixas taxas de rotatividade, atitudes positivas diante da mudança, alto desempenho individual, comportamento de cidadania, entre outros” (SIMON; COLTRE, 2012, p. 4).

Mowday, Steers e Porter (1982, p. 27) caracterizam o comprometimento organizacional em três fatores: “(a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da

organização; (b) disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização; e (c) um forte desejo de manter a filiação na organização”.

Para Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 26), o comprometimento “é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”. Seguindo uma linha de raciocínio parecida, Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 134) conceituam o comprometimento organizacional como um “forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade”.

Um aspecto relevante a ser observado é entender qual o vínculo de comprometimento que as pessoas têm com a organização, que pode ser representado por três dimensões: afetivo, instrumental e normativo (MEDEIROS, 2003).

[...] dimensão afetiva: corresponde ao grau que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a sua saída da empresa e nela permanece porque quer; dimensão instrumental: é o grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa e nela permanece porque precisa; dimensão normativa: diz respeito ao grau em que o indivíduo possui um sentimento da obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização e nela permanece porque sente que deve. (SIMON; COLTRE, 2012, p. 4).

Diante dos três tipos de comprometimento, podemos observar que o estilo afiliativo se enquadra no tipo de comprometimento afetivo, visto que provoca, nas pessoas, uma admiração muito forte pela organização, levando-as a tratá-la como uma divindade.

No próximo construto, tem-se um estudo sobre o mérito de todos.

e) Mérito de todos

Como já exposto nos itens anteriores, um ambiente organizacional interativo contribui para a criatividade, a espontaneidade, o cooperativismo e a solidariedade, facilitando o processo de tomada de decisão ao permitir a participação de cada integrante do grupo nesse processo (FIORAVANTE; KAIZER, 2014).

A participação dos integrantes do grupo pode ser estimulada ao se receber as ideias sem um pré-julgamento do que é certo ou errado, pois mesmo diante de erros se aprende algo, o que torna possível transformá-los em acertos. No estilo afiliativo o mérito da ação é de todos.

Esse trabalho em equipe que incentiva a participação das pessoas nos processos decisórios “pode gerar motivação, comprometimento com as metas estabelecidas e melhorias na produtividade” (HARTMAN; REIS; KOVALESKI, 2004, p. 1021).

[...] deve-se trabalhar pensando no sistema ganha-ganha, ou seja, não se estabelece um cenário de competição entre os funcionários, mas sim, um ambiente onde os resultados da equipe são um mérito de todos, assim como também, *[sic]* não existe o erro de uma pessoa apenas, se ocorrer algum erro, este também será da equipe como um todo. (HARTMAN; REIS; KOVALESKI, 2004, p. 1024).

Nesse sistema de ganha-ganha o ambiente de trabalho fica mais agradável, o que é fundamental para a satisfação dos colaboradores da organização. Isso gera bem-estar no grupo, aliado com o comprometimento profissional e aumento da produção, desencadeando melhores resultados organizacionais.

Dessa forma, acabam por aqui os construtos que retrataram o estilo afiliativo, sendo o próximo subcapítulo sobre o estilo empreendedor.

2.4 ESTILO EMPREENDEDOR

Organizações com esse estilo de funcionamento são aquelas que investem na admiração dos seus membros por meio da realização e do sucesso profissional, apresentando indivíduos que buscam incessantemente novos desafios.

Para Paz e Mendes (2008, p. 169), a cultura organizacional desse estilo de funcionamento “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”. Nesse estilo, a hierarquia é utilizada como um meio de reconhecimento pela importância de seus membros.

Esse tipo de organização é considerada como inovadora e progressista, pois faz com que os indivíduos experimentem diferentes desafios profissionais. Paz e Mendes (2008) salientam que as relações mútuas entre indivíduo e organização, assim como os direitos e deveres cumpridos, evidenciam o estilo empreendedor da organização.

Devido à aglutinação do estilo empreendedor com o estilo cívico, algumas características deste vieram somar ao novo estilo, denominado “empreendedor”. Algumas das principais características do estilo cívico são: a valorização da responsabilidade profissional,

social e sólida moral, que abarca valores de cidadania e ideais do bem comum, “favorecendo que seus membros reconheçam a sua competência, assumam o trabalho como valor supremo para conseguirem progredir”; relações de confiança, respeitando os limites do eu-outro; cumprimento das regras, sujeitas às críticas e modificações; e busca por recompensas e progressão na carreira, dando o melhor de si com o intuito de estar sempre se aperfeiçoando (PAZ; MENDES, 2008, p. 170).

Esse novo estilo organizacional apresenta modos de pensar, agir e sentir voltados para a organização e seus membros estão sempre em busca de novos desafios, reconhecimento, realização e sucesso profissional por meio de trocas profissionais e do exercício da cidadania, ambos articulados à produtividade.

Quando a organização caracterizar-se por um estilo empreendedor, deve se interpretar que se trata de uma cultura que prima pela competência e pela inovação e que valoriza relações de troca bem estabelecidas, o que significa que a distribuição de recursos e recompensas não é feita de forma igualitária. É um estilo cujo funcionamento favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas. É uma cultura constituída por pessoas que buscam um lugar especial na sociedade, *status* e reputação, que têm necessidade de colocar-se no mundo de forma individualizada, mas respeitando a conexão social com os outros e a aceitação de que todos podem ter realizações. (PAZ; MENDES, 2008, p. 175).

As questões que compõem o estilo empreendedor são:

Quadro 9 – Itens do fator estilo de funcionamento empreendedor

- | |
|---|
| <p>1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.
 4. Esta organização busca sempre novos desafios.
 9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.
 13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.
 18. Nesta organização a competência é supervalorizada.
 21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.
 26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.
 30. Esta organização gosta de inovação.</p> |
|---|

Fonte: Paz e Mendes (2008, p. 173).

Pode subentender-se que, para a construção dessas questões, os autores utilizam como construtos os seguintes aspectos: interdisciplinaridade, desafios e inovação, plano de carreira, valorização da competência, valorização das relações de reciprocidade e valorização do bem-estar das pessoas.

Para o enriquecimento das construções teóricas e um melhor entendimento de cada um desses aspectos, segue um breve levantamento conceitual acerca de cada construto utilizado para a construção da escala de estilos de funcionamento organizacional do estilo empreendedor:

a) Interdisciplinaridade

O interdisciplinar consiste num tema, objeto ou abordagem em que duas ou mais disciplinas intencionalmente estabelecem nexos e vínculos entre si para alcançar um conhecimento mais abrangente, ao mesmo tempo diversificado e unificado. Verifica-se, nesses casos, a busca de um entendimento comum (ou simplesmente partilhado) e o envolvimento direto dos interlocutores. Cada disciplina, ciência ou técnica mantém a sua própria identidade, conserva sua metodologia e observa os limites dos seus respectivos campos. É essencial na interdisciplinaridade que a ciência e o cientista continuem a ser o que são, porém intercambiando hipóteses, elaborações e conclusões. (COIMBRA, 2000, p. 58).

A palavra interdisciplinar demonstra o “vínculo não apenas entre saberes, mas, principalmente, de um saber com outro saber, ou dos saberes entre si, numa sorte de complementaridade, de cumplicidade solidária, em função da realidade estudada e conhecida” (COIMBRA, 2000, p. 56). É esse olhar interdisciplinar sobre a realidade que permite compreender melhor a relação entre o todo e as partes que o constituem (GOLDMAN, 1979). Japiassu (1976, p. 65-66) destaca que:

[...] a interdisciplinaridade requer equilíbrio entre amplitude, profundidade e síntese. A amplitude assegura uma larga base de conhecimento e informação. A profundidade assegura o requisito disciplinar e/ou conhecimento e informação interdisciplinar para a tarefa a ser executada. A síntese assegura o processo integrador.

A interdisciplinaridade vem com a proposta de romper com a fragmentação das disciplinas, das ciências, do conhecimento, buscando resgatar o caráter de totalidade do conhecimento, retomando o caráter de interdependência e interatividade existente entre as coisas e as ideias e, com isso, resgatando a visão de contexto da realidade (THIESEN, 2008).

No estilo empreendedor, a interdisciplinaridade é formada pela interação entre os profissionais de áreas diferentes, com o intuito de se estabelecerem trocas profissionais.

Dando continuidade, no próximo construto será trabalhado o tópico sobre desafios e inovação.

b) Desafios e inovação

As transformações, a competitividade e a inovação vêm crescendo a ritmo acelerado nas organizações. Esses desafios fazem com que as pessoas e as organizações busquem estratégias que lhes permitam sobreviver nesse ambiente e superar as mudanças impostas pelo mercado.

As mudanças são implantadas rapidamente e o tempo de adaptação a estes processos esta se tornando menor. Isto faz com que eles se encontrem diante de diferentes situações, que incluem um ambiente com novas demandas e atividades no âmbito de muitas profissões. Estas profissões geralmente definidas como estratégicas, passam agora a investir cada vez mais na capacidade de produção de inovações e soluções rápidas para os possíveis imprevistos e para as mais diversas situações. Estes agora, devem procurar aumentar a sua capacidade de assimilar conhecimentos de diversas áreas, possuir rapidez tanto na análise dos problemas, como na tomada de decisão e na proposição de soluções, em sistemas mais complexos constituídos de máquinas e pessoas. (ROTTA, 2001, p. 1-2).

A inovação é apresentada como algo novo ou melhorado, que pode trazer algum retorno econômico, financeiro ou social (BESSANT e TIDD, 2009; GRIZENDI, 2011; TIGRE, 2006). Pode também ser entendida como a destruição criativa pregada por Schumpeter (1984, 1997), que é uma forma de as pessoas inventarem e reinventarem, a cada instante, com o intuito de atender as necessidades previstas e solucionar os problemas apresentados.

Para Tigre (2006), a invenção se refere à criação de um processo, técnica ou produto inédito, sem necessariamente ter aplicação comercial. Por sua vez, a inovação é a efetivação da invenção, explorada de forma comercial.

Contudo, a inovação não ocorre por acaso e nem de forma isolada, é preciso que haja uma formação de parcerias e um desenvolvimento organizacional vinculado aos estímulos referentes à criatividade, ao aprendizado e ao conhecimento, integrando a inovação ao contexto da organização (BESSANT e TIDD, 2009; GRIZENDI, 2011). Segundo Mañas (2001, p. 46), “[a]s pessoas dentro das organizações, tanto individualmente ou quando agrupadas, se, incentivadas, provocadas, pressionadas, demonstram uma capacidade relativamente elevada de criatividade”.

Os inovadores bem-sucedidos adquirem e acumulam recursos técnicos e competências gerenciais com o passar do tempo; há inúmeras oportunidades de aprendizagem (por tentativa, experimentação, trabalho com outra empresa, questionamento de clientes e outras), mas todas dependem de a empresa encarar a inovação menos como uma loteria e mais como um processo que pode ser continuamente melhorado. (BESSANT; TIDD, 2009, p. 35).

Mascarenhas Bisneto e Lins (2016, p. 88) contribuem alertando “que a melhor forma de estímulo à aprendizagem seja a discussão e a troca de informações constante entre gestores e estudiosos da área, permitindo o compartilhamento de ideias e estudos”. Com isso, percebe-se a importância de estimular as pessoas, principalmente as que demonstram um estilo empreendedor, pois elas já possuem essa característica inovadora, o que pode contribuir com

a organização, auxiliando-a nesse processo de intensa transformação. Isso torna possível elevar seu nível competitivo.

Na sequência, trata-se do tópico “plano de carreira”.

c) Plano de carreira

A palavra carreira significa “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p. 69). Conforme J. R. Oliveira (2001), plano de carreira pode ser entendido como um instrumento administrativo cujo intuito é oferecer oportunidades de crescimento profissional e pessoal aos seus colaboradores, o que contribui para a realização e o sucesso profissional destes.

O plano de carreira é fundamentado pela administração de cargos e salários, avaliação de desempenho, avaliação de potencial das pessoas e planejamento de recursos humanos, que oferecem subsídios para o desenvolvimento do indivíduo na sua carreira por meio do plano de ascensão e treinamento. É importante salientar que para um bom sistema de carreira existem pelo menos três subsistemas essenciais interligados e interdependentes: o subsistema de seleção, o de capacitação e o de avaliação (OLIVEIRA, J. R., 2001).

Para Carvalho e Nascimento (1997), a ascensão hierárquica de funcionários capazes e motivados é uma perfeita combinação do trabalho profissional dos empregados com a disposição das empresas em investir na “prata da casa”, fazendo com que seus funcionários mais qualificados possam ir em direção ao topo da hierarquia. Em contrapartida, as organizações ganham em produtividade, gerando melhores resultados para a empresa.

O plano de carreira como instrumento administrativo é adotado com a finalidade de criar condições de ascensão funcional, ampliar as habilidades profissionais, possibilitar o conhecimento integrado das funções da organização, identificar novos líderes e favorecer um movimento contínuo dos empregados nos postos de trabalho. [...] que permitirá simplificar e resolver de maneira mais racional uma série de problemas, tais como os relativos a salários, recrutamento e seleção, promoção, treinamento, chefia, distribuição de tarefas, controle de eficiência. (OLIVEIRA, J. R., 2001, p. 2/7).

Conforme Pontes (1998), um ambiente propício, desafiador, com múltiplas oportunidades, geralmente é explorado por pessoas com potencial, capazes de transformar o ambiente com intervenções criativas e compensadoras do esforço e da capacidade empreendedora aplicada.

A seguir, o próximo construto estuda a valorização da competência.

d) Valorização da competência

Analisando os estilos de funcionamento, pode-se perceber que o estilo burocrático também usa o vocábulo “competência” para designar uma das características que representam esse estilo, porém, é necessário salientar que no estilo empreendedor não é a palavra competência em si que surge como característica, e sim a sua valorização.

O conceito de competência significa um conjunto de habilidades que o indivíduo possui para realizar algo, conceito já mencionado no item “c” do estilo burocrático. Nesse momento, o enfoque está sobre o conceito de valorização. Conforme Robbins (1993, p. 447), valorizar significa dar importância a alguma coisa, “[...] qualquer coisa que você muito preza pode ser considerada um ‘valor’”.

Com isso, pode-se dizer que a valorização da competência está relacionada a dar importância ao indivíduo que possui habilidade, aptidão para realizar algo com maestria.

Na sequência, tem-se o tópico sobre valorização das relações de reciprocidade entre os funcionários e a empresa.

e) Valorização das relações de reciprocidade entre os funcionários e a empresa

As relações de reciprocidade entre os funcionários e a empresa, conhecidas também por vínculo organizacional, têm suas teorias baseadas nas disciplinas de psicologia, sociologia e filosofia, as quais estão relacionadas, e por meio delas é possível compreender como um indivíduo se envolve com o seu trabalho e com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Um empregado se vincula a uma organização por algum motivo, e não apenas pelo simples fato de prestar obediência e de cumprir sua jornada de trabalho. Ele também se vincula pela identificação com a organização, pelo sentimento de pertença, pela possibilidade de experimentar cooperação nas atividades, por poder participar das decisões, pela idealização da organização e pela oportunidade de ser reconhecido e valorizado, para obter solidariedade e usufruir integração entre os membros, para alcançar crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e para gozar de autonomia no trabalho. (PÁDUA; HONÓRIO, 2012, p. 2).

A geração desses vínculos se dá mediante a troca entre ambas as partes, baseadas no comprometimento, na confiança e no respeito mútuos, inclusive entre os membros da organização, gerando um sentimento de cidadania e conexão social de uns para com os outros, o que favorece o respeito do eu-outro e a aceitação de que todos podem ter realizações.

Usando o conceito de valorização apresentado no item anterior, pode-se dizer que no estilo empreendedor está presente a importância do vínculo entre o empregado e a organização, ou seja, ele dá importância ao vínculo organizacional.

Em seguida, se estuda a valorização do bem-estar das pessoas.

f) Valorização do bem-estar das pessoas

Diversos fatores, como competitividade e complexidade do trabalho no âmbito organizacional, têm levado as organizações a pensar na “necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho”, gerando, com isso, o bem-estar no trabalho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 34).

Segundo Soraggi e Paschoal (2011, p. 614), “o bem-estar no trabalho é definido como a prevalência de emoções positivas no trabalho”, podendo ser representado pela satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento organizacional (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Para Ryan e Deci (2001), o bem-estar está relacionado ao bom funcionamento psicológico e à experiência psicológica positiva.

Existem duas grandes correntes que classificam o bem-estar em: subjetivo (bem-estar hedônico) e psicológico (bem-estar eudemônico). Conforme a corrente subjetiva tem-se uma visão de bem-estar como prazer ou felicidade; por sua vez, a corrente psicológica entende que bem-estar é a realização do pleno potencial humano, que se relaciona com a sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom senso (RYAN; DECI, 2001).

Ainda conforme o conceito apresentado no item “d”, pode-se dizer que o estilo empreendedor aprecia, dá valor à satisfação do empregado com o trabalho, e isso pode gerar emoções positivas no trabalho.

Dessa forma, acabam por aqui os construtos que retratam o estilo empreendedor. O próximo capítulo trata da metodologia aplicada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo é destinado à apresentação da metodologia e possui quatro subtítulos. O primeiro versa sobre o tipo de pesquisa, enquanto o segundo relata o universo da amostra. Em seguida, tem-se a descrição dos instrumentos e procedimentos utilizados para a coleta dos dados e, por fim, as técnicas de análise e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica é considerada um processo sistemático e conduzido de forma objetiva, fazendo-se valer de um conjunto de procedimentos “para o desenvolvimento de um experimento, a fim de produzir um novo conhecimento, além de integrá-lo àqueles pré-existentes (FONTELLES et al., 2009).

Quanto aos meios, este estudo utilizou o método levantamento bibliográfico. Em relação aos fins, se configura como estudo de caso, do tipo caso único, com natureza quantitativa e de caráter descritivo exploratório, que busca compreender e descrever os dados relativos aos estilos de funcionamento dos servidores da Reitoria do IFG, na visão da sua liderança (GIL, 2010; VERGARA, 2015).

Para Yin (2005), há duas formas de estudo de caso: casos únicos e casos múltiplos, sendo o estudo de caso único “(a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal” (LIMA et al., 2012).

Com isso, a presente pesquisa se justifica como estudo de caso único por replicar o consagrado instrumento de medição do comportamento organizacional - Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), de Paz e Mendes (2008, p. 166), que avalia os estilos de funcionamento organizacional por meio da análise dos “padrões de comportamentos compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, estruturados com base nas relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com suas organizações”, revelando quais estilos se fazem presentes na Reitoria do IFG.

Conforme Easley, Madden e Dunn (2000, p. 83), “a maioria dos pesquisadores concorda que a replicação é um ingrediente necessário para o avanço do conhecimento em

uma disciplina”. Esses autores criam quatro tipologias de replicação: Tipo 0, Tipo I, Tipo II e Tipo III. Para eles, nas ciências sociais apenas os Tipos I, II e III têm aplicabilidade.

Uma replicação Tipo 0 é definida como uma duplicação precisa de um estudo prévio. [...] Uma replicação de Tipo I é uma duplicação fiel de um estudo prévio e, como tal, é considerada a forma "mais pura" de pesquisa de replicação nas ciências sociais. [...] Uma replicação de Tipo II é uma replicação próxima de um estudo anterior, e uma replicação de Tipo III é uma modificação deliberada de um estudo anterior [...]. (EASLEY; MADDEN; DUNN, 2000, p. 85).

Sendo assim, esse estudo se configura como uma replicação do tipo II, pois se trata de uma replicação do questionário EEFO, adaptado com algumas questões sociodemográficas.

Quanto aos procedimentos, este estudo classifica-se como uma pesquisa de campo, conceituada por Lakatos e Marconi (2003, p. 83) como “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema”.

Dessa forma, esta pesquisa proporcionará ao autor levantar o perfil da cultura organizacional presente na Reitoria do IFG conforme a visão da sua liderança e na perspectiva dos estilos de funcionamento organizacional.

O próximo tópico contempla o universo da pesquisa.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo desta pesquisa de campo compreende os gestores da Reitoria do IFG, representando um total de 60 (sessenta) pessoas. Para melhor caracterizar a população da liderança presente na Reitoria do IFG, ela foi subdividida em atividades de gestão realizadas pelos: Reitor/pró-reitores, diretores, coordenadores e outras atividades que representam os chefes, gerentes, assessor e procurador. Essa composição é representada pela Tabela 1:

Tabela 1 – Composição – Gestão da Reitoria do IFG

Composição	Quantidade de pessoas
Reitor/pró-reitores	06
Diretores	15
Coordenadores	33
Outras (Chefes, Gerente, Assessor e Procurador)	06
Total	60

Fonte: Elaborada pelo autor, conforme Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), em dezembro de 2016.

A pesquisa foi realizada de forma censitária, por meio da entrega presencial do questionário Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), elaborado por Paz e Mendes (2008). Em alguns casos, a pedido da pessoa pesquisada, esse questionário foi enviado por e-mail.

O próximo subcapítulo apresenta os instrumentos e procedimentos de coleta de dados.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio da replicação do tipo II do questionário EEFO, que é um instrumento autoadministrado, cuja característica é a de ser respondido sem, necessariamente, a presença do aplicador da pesquisa. Contudo, foi assegurada ao pesquisado a garantia de todo o apoio necessário para fins de esclarecimento, assim como a garantia à privacidade, ao sigilo e à confidencialidade dos dados oferecidos por ele. Outra informação importante apresentada foi o fato de não ter nenhuma penalidade para o participante em caso de recusa. Essas garantias estavam presentes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

É importante ressaltar que esta pesquisa não gerou nenhum custo para o participante, assim como também não apresentou nenhuma remuneração, entretanto, em caso de eventual dano causado ao pesquisado, foi-lhe garantido o direito de ressarcimento e indenização. Outra garantia assegurada foi o encaminhamento dos sujeitos à coordenação de assistência ao servidor, existente na Reitoria do IFG, em caso de ocorrência de alguma situação que demande atenção especial de natureza social, médica ou psicológica. Essa coordenação é composta por uma odontóloga, uma assistente social e uma psicóloga, que podem atuar como suporte no atendimento ao participante da pesquisa, caso necessário.

Esse questionário possui dois blocos de perguntas. O primeiro deles contempla o questionário Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) (Anexo A), elaborado por Paz e Mendes (2008), estruturado com trinta perguntas abertas, que caracterizam a forma de funcionamento das organizações. Isso favorece “a constatação de que os estilos de funcionamento organizacional se fazem presentes nas organizações, como possibilita a admissão de que esses estilos são compartilhados pela maioria dos membros da organização” (SILVA, 2014, p. 46). Por esse questionário ser um instrumento consagrado de

medição do comportamento organizacional compartilhado coletivamente e ter sido validado por seus criadores, não foi realizado um pré-teste para essa escala.

Para a construção do questionário Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional, os autores Paz e Mendes (2008) formalizaram definições operacionais dos estilos de funcionamento organizacional adotadas para a construção dos itens do instrumento. Essas definições foram feitas a partir do modelo teórico apresentado e das descrições referentes aos estilos de funcionamento organizacional, considerando os modos de sentir, pensar e agir compartilhados e repetidos pela maioria dos trabalhadores de uma organização e que tenham expressão na situação de trabalho por meio de comportamentos manifestos, passíveis de serem medidos.

A Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional é caracterizada como uma escala de cinco pontos: 0 = nunca aplicável nesta organização; 1 = pouco aplicável; 2 = razoavelmente aplicável; 3 = muito aplicável; 4 = totalmente aplicável. Evidenciando ser uma escala do tipo *likert*.

Por ser uma escala de 5 pontos, variando de 0 a 4, o ponto médio é 2,0. Médias próximas a esse ponto médio indicam uma presença moderada de determinado estilo, enquanto médias acima de 2,5 indicam predominância do estilo e abaixo de 1,5, estilo pouco característico na organização. (FACAS, 2013, p. 108).

O segundo bloco se encontra no Apêndice A do presente estudo e contempla algumas variáveis sociodemográficas que denotam características individuais, relacionadas a: gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, nível referente ao quadro funcional, tempo de serviço no IFG, qual pró-reitoria o líder está vinculado com relação ao órgão e qual atividade de gestão ele desempenha.

O questionário de Paz e Mendes (2008), adaptado com questões sociodemográficas, foi impresso e entregue *in loco* para os líderes da Reitoria do IFG. Para que não houvesse prejuízo nas atividades laborais do pesquisado, foi verificado qual seria o melhor momento para a coleta do questionário respondido. Em alguns casos, os pesquisados preferiram responder por e-mail, então o questionário foi elaborado no formato eletrônico e encaminhado no e-mail institucional dessas pessoas via link. Assim que eles foram todos respondidos, deu-se início ao tratamento dos dados no programa Microsoft Excel, para que eles fossem transformados em informação por meio da apresentação de tabelas e gráficos, representando análises estatísticas descritivas dos estilos de funcionamento organizacional evidenciadas pelo desvio-padrão, valores percentuais e médios.

A aplicação desse questionário de Paz e Mendes (2008), adaptado com questões sociodemográficas, foi realizada de forma presencial e censitária a todos os sessenta líderes pertencentes à Reitoria do IFG.

O próximo tópico apresenta as técnicas de análise e tratamento dos dados.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

O instrumento foi analisado observando-se as trinta variáveis propostas no questionário que utiliza uma escala de 0 a 5 pontos para avaliação dos estilos de funcionamento da Reitoria do IFG, adaptado com algumas variáveis sociodemográficas, empregando-se a técnica estatística descritiva de medição, analisando o desvio-padrão, os valores percentuais e as médias encontradas para cada estilo de funcionamento.

Após a coleta dos questionários, os dados foram transcritos para fichas padronizadas e, em seguida, digitados na planilha eletrônica do Programa Microsoft Excel, para que posteriormente esse arquivo fosse utilizado no Programa Estatístico SPSS para a construção das tabelas cruzadas, que representam as análises estatísticas descritivas de comparação, assim como no próprio Microsoft Excel, para a elaboração das demais tabelas e gráficos.

Para levantar o perfil cultural da Reitoria do IFG, na visão da sua liderança e na perspectiva do modelo dos estilos de funcionamento organizacional, foi realizada, em um primeiro momento, a verificação do desvio-padrão e do nível de presença para cada estilo de funcionamento presente na Reitoria do IFG, assim como o seu valor percentual, conforme a média apresentada por esses estilos.

Complementando a análise do perfil cultural, foram apresentadas tabelas cruzadas, que verificam os estilos de funcionamento predominantes, segundo a visão de cada pesquisado, podendo-se verificar o predomínio dos estilos de funcionamento organizacional conforme cada variável sociodemográfica. Também foram elaborados gráficos que comparam, em valores percentuais, os estilos de funcionamento em relação a cada uma dessas variáveis.

Essas variáveis sociodemográficas denotam características individuais relacionadas a: gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, nível referente ao quadro funcional, tempo de serviço no IFG, qual pró-reitoria o líder está vinculado com relação ao órgão e qual atividade de gestão ele desempenha.

Ao saber quais estilos se fazem presentes na Reitoria do IFG e qual a ordem de predominância, foram apresentados, em um segundo momento, os resultados da análise, conforme cada estilo, levando em conta a distribuição das variáveis sociodemográficas de cada estilo de acordo com a média e o nível de presença dessas variáveis em relação ao estilo analisado.

Em seguida, foi realizada a apresentação de tabelas contendo as médias das afirmativas que representam cada estilo, com o intuito de analisar o nível de presença das características pertencentes aos estilos analisados. Para uma melhor visualização dessas questões, também foi apresentado o gráfico de distribuição percentual das afirmativas que representam cada estilo.

O próximo capítulo apresenta a instituição estudada e analisa os resultados da pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso apresenta-se subdividido em dois subcapítulos. No primeiro, foi realizada a caracterização do IFG, por meio dos sites do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e do IFG, proporcionando a apresentação de um breve histórico, com a exposição de seu perfil institucional.

Já o segundo subcapítulo apresenta a análise dos resultados em duas partes. A primeira parte contempla uma análise geral do perfil cultural existente na Reitoria do IFG, com a finalidade de verificar quais estilos de funcionamento organizacional se fazem presentes na instituição analisada, assim como a ordem de predomínio desses estilos. Na segunda parte da análise dos resultados traz a análise de cada um dos estilos de funcionamento organizacional presentes na Reitoria do IFG, por ordem de predomínio.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO IFG

Antes de caracterizar-se o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), se apresenta um breve histórico dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), que representa o início dessas instituições.

Foi em 1909 que nasceram as primeiras unidades de escolas com esse perfil de ensino profissional e tecnológico, na época chamadas de Escolas de Aprendizes Artífices que, mais tarde, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets). No final de 2008, ocorreu a comemoração do centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no Brasil, sendo criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Isso resultou em uma grande mudança, inclusive na sua estrutura organizacional, e essas transformações levaram os IFs a “enfrentar o desafio de elaborar seus documentos constituintes como Estatuto e Regimento, definir novos papéis para novos cargos e funções” (LIMA NETO, 2009, p. 6).

Os IFs são autarquias federais especializadas na oferta de educação profissional, tecnológica e gratuita em diferentes modalidades de ensino, além de oferecerem educação

superior e básica, sendo detentores de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparando-se às universidades federais.

Os IFs também oferecem à comunidade projetos que auxiliam na capacitação das pessoas para o mercado de trabalho. É o caso do projeto “Mulheres Mil”, que oportuniza às mulheres chefes de família e que não tiveram condições de concluírem o ensino fundamental voltarem para a sala de aula, abrindo-lhes novos horizontes e perspectivas de futuro. “Ensino indígena – Desenvolvimento sustentável e educação” é outro projeto do Instituto, que oferece cursos técnicos aos povos indígenas residentes nas aldeias de Assunção do Içana e Cunuri. Esses cursos são oferecidos de maneira invertida do processo tradicional, pois os professores vão às aldeias ensinar aos povos indígenas. Além disso, esses cursos não formam técnicos para trabalhar no mercado, mas sim nas comunidades a que pertencem.

Os IFs também mantêm parcerias e acordos internacionais, como é o caso da Parceria para mineração, estabelecida com o Uruguai, realizada pelo campus de Ouro Preto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) com o intuito de implantar cursos técnicos em mineração e, assim, dar suporte para a recuperação da capacidade produtiva do país. Também com o Uruguai, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IF Sul-Rio-Grandense) capacitou professores nas áreas de indústria, energia e meio ambiente.

Ademais, há o projeto “Timor Leste – Currículo brasileiro no Oriente”, que, em parceria com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), vai apoiar a melhoria da qualidade dos conteúdos de materiais didáticos do pequeno país descoberto em 1512, mas que só alcançou a independência em 1999.

Além desses projetos, o Ministério da Educação aponta os seguintes acordos internacionais:

- Cabo Verde: IF de Goiás;
- Canadá: IFs Amazonas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Roraima, Sergipe e Tocantins;
- EUA: IFs Pará, Amazonas, Paraíba, Pernambuco, Mato Grosso, Goiás, Espírito Santo e Sul-Rio-Grandense;
- França: IFs São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Brasília e Universidade Tecnológica Federal do Paraná;
- Guiné-Bissau: Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Os servidores dos IFs estão subordinados à Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que “Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais” (BRASIL, 1990). Essa lei é responsável por criar valores globais, porém, nas instituições existem outros regramentos, como, por exemplo, o estatuto, o regimento, as portarias e as resoluções construídas em conjunto com todos os segmentos institucionais.

Os Institutos Federais são organizações públicas e, como tal, sua cultura é conduzida a burocracias públicas tradicionais, complexas, com características centralizadoras e estruturas rígidas (PIRES; MACEDO, 2006). Desse modo, é possível identificar os papéis, as normas e os valores. Nesse contexto, os papéis estão ligados aos cargos e funções e os valores correspondem à essência de sua cultura, que têm como objetivo nortear o seu funcionamento e de seus integrantes, determinando a forma de pensar, de agir, de sentir, enfim, sua rotina diária (LIMA NETO, 2009).

A instituição é organizada em torno de um sistema de valores que constituem uma espécie de doutrina ou filosofia que é carregada de crenças que se transformam em código de conduta institucional, aparecendo na forma de regras ou normas escritas como Regimento, Estatuto, Resoluções, Portarias, entre outros, ou não escritas como os hábitos, costumes, permissões ou proibições. (LIMA NETO, 2009, p. 4).

Com a mudança para Instituto Federal, Goiás ficou com duas novas instituições: o Instituto Federal de Goiás (IFG), formado pelo Cefet Goiás, e o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), formado pela fusão dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde, de Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, além da Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCE) – todos provenientes de antigas escolas agrícolas.

O IFG tem por finalidade formar e qualificar profissionais para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisas e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e com a sociedade, oferecendo mecanismos para a educação continuada.

A instituição possui desde educação técnica profissional integrada ao ensino médio à pós-graduação *stricto sensu*. Na educação superior, conta com os cursos de tecnologia – especialmente na área industrial –, bacharelado e licenciatura. Na educação profissional técnica de nível médio, o IFG atua de forma integrada, atendendo também ao público de jovens e adultos por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja). Além desses

curros, o IFG oferece especialização *lato sensu*, cursos de extensão, de formação profissional de trabalhadores e da comunidade (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec), de Formação Inicial e Continuada (FIC), que são cursos de menor duração, e os cursos de educação à distância.

O IFG atende mais de vinte mil alunos nos seus quatorze campus em funcionamento: Anápolis, Formosa, Goiânia, Inhumas, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Uruaçu, Aparecida de Goiânia, Cidade de Goiás, Águas Lindas, Goiânia Oeste, Senador Canedo e Valparaíso. Como órgão de administração central, o IFG tem uma Reitoria instalada em Goiânia, capital do estado, que é o objeto de estudo da presente pesquisa.

O Instituto Federal de Goiás, inserido na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, continua mantendo a tradição da Escola Técnica Federal de Goiás e do Cefet Goiás ao oferecer educação pública, gratuita e de qualidade para os jovens e os trabalhadores do estado, visando ampliar sua inserção social e contribuir para o desenvolvimento social e econômico de Goiás.

O objetivo essencial do IFG é mediar, ampliar e aprofundar a formação integral de profissionais-cidadãos, capacitados a atuar e intervir no mundo do trabalho, na expectativa da solidificação de uma sociedade democrática e justa social e economicamente. Para tanto, seu papel social é concebido na produção, na estrutura e na difusão de conhecimentos de cunho científico, tecnológico, filosófico, artístico e cultural.

Desse modo, a missão da instituição constitui-se em: o Instituto Federal de Goiás, na condição de centro de referência da educação profissional e tecnológica de Goiás, apresenta como responsabilidade o desenvolvimento de processos de inovação tecnológica, atuando na formação de profissionais dos mais diversos níveis e modalidades, tendo como suporte uma educação pública, gratuita, democrática e de qualidade, articulada ao desenvolvimento da pesquisa e ações de extensão, estabelecendo uma relação com a comunidade goiana calcada na correspondência aos anseios da sociedade civil organizada.

A estrutura organizacional da alta gestão para as tomadas de decisões é composta da seguinte forma:

- Órgãos Colegiados: Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Campus.
- Comissões Permanentes: Comissão Própria de Avaliação (CPA), Comissão de Ética, Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Comissão Interna de Supervisão do

Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos (CIS), Comissão Permanente de Políticas Públicas de Igualdade Racial do IFG.

- Composição da Reitoria:
 - ♦ Pró-Reitorias;
 - ♦ Diretorias;
 - ♦ Coordenação de Áreas e de Cursos.

O IFG apresenta uma gestão escrita pela busca constante da qualidade social da educação, que se atém aos princípios norteadores da atuação institucional, sendo eles estabelecidos diante de sua autonomia administrativa.

Feita a caracterização do IFG, segue a apresentação da análise dos resultados.

4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS

O intuito do presente tópico é levantar o perfil cultural da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), na visão da sua liderança e na perspectiva do modelo dos estilos de funcionamento organizacional, que se baseia na Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) criada por Paz e Mendes (2008), sendo representado pelos estilos individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor.

Para isso, foi realizado um breve levantamento, já mencionado no Quadro 5, dos trabalhos sobre estilos de funcionamento organizacional, com o intuito de se verificar os principais resultados apresentados com essas pesquisas. Foi possível perceber que a maioria dos autores buscou pela caracterização dos estilos presentes nas organizações estudadas, verificando, inclusive, qual deles apresentou-se de forma predominante.

Esse subcapítulo analisa os resultados, dividindo-os em duas partes. A primeira delas contempla uma análise geral do perfil cultural existente na Reitoria do IFG, de maneira a verificar quais estilos de funcionamento organizacional se fazem presentes na instituição analisada, assim como a ordem de predominância desses estilos. Já a segunda parte da análise dos resultados mostra cada um desses estilos presentes na Reitoria do IFG, por ordem de predominância.

Para começar, segue a análise geral do perfil cultural existente na Reitoria do IFG.

4.2.1 Análise geral do perfil cultural existente na Reitoria do IFG

É importante ressaltar que as análises sobre os estilos de funcionamento organizacional foram realizadas conforme a forma que a liderança existente na Reitoria do IFG percebe essa instituição. Essa visão permite avaliar não “somente os líderes, mas sim, a equipe (líderes e liderados), levando à identificação dos estilos de funcionamento coletivamente aceitos, estilos estes que são esculpidos dentro da cultura organizacional” (LION, 2015, p. 19). Conforme Lion e Miranda, (2016, p. 137), isso acontece “porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho”.

Para verificar quais estilos de funcionamento organizacional se fazem presentes na instituição analisada, assim como a ordem de predominância desses estilos, foi elaborada a Tabela 2. Desse modo, apresentam-se os estilos de funcionamento organizacional geralmente aceitos nessa instituição, sob a visão da sua liderança, que concebe em valores médios a composição do seu perfil cultural, bem como o nível de presença de cada estilo e o desvio-padrão.

Tabela 2 – Desvio-padrão e nível de presença dos estilos de funcionamento organizacional presentes na Reitoria do IFG, conforme apresentação das médias

Estilos de Funcionamento	Desvio-padrão	Média	Nível de presença
Estilo Empreendedor	1,00	2,20	Moderado
Estilo Afiliativo	0,99	2,06	Moderado
Estilo Burocrático	1,04	1,77	Moderado
Estilo Individualista	1,06	1,38	Pouco característico

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

O desvio-padrão, do presente estudo, indica que não houve grande dispersão nas respostas, pois ele apresentou valores próximos a 1,00. Isso porque quando a análise do desvio-padrão apresenta valor:

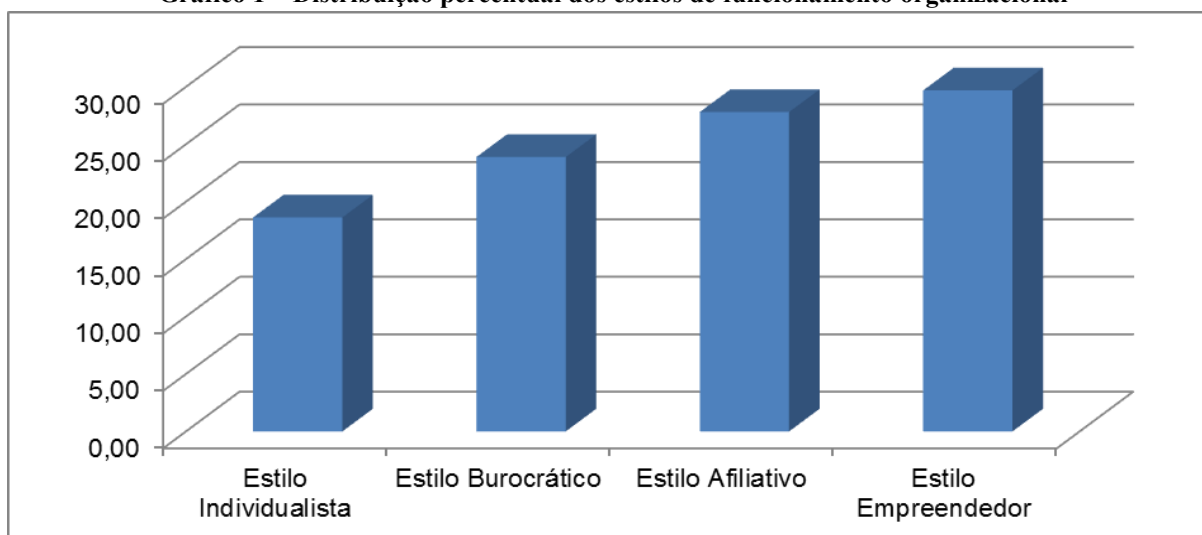
[...] menor ou igual a 1,00, indica que não houve grande dispersão nas respostas, ou seja, todos que responderam lançaram valores próximos ao da média apresentada; quando maior que 1,00, o desvio-padrão indica dispersão nas respostas, ou seja, houve grande variação nos valores lançados pelos respondentes (FACAS, 2013, p. 154).

Já os níveis de presença podem ser analisados conforme o ponto médio, que é 2, pois esse questionário é composto por uma escala de 5 pontos, variando de 0 a 4. Com isso, as

médias próximas ao ponto médio sugerem uma presença moderada de determinado estilo, enquanto médias acima de 2,5 sugerem predomínio do estilo e abaixo de 1,5 um estilo pouco característico na instituição analisada.

Assim, verifica-se que o perfil cultural da Reitoria do IFG, na visão da sua liderança, é composto de todos os estilos de funcionamento organizacional, apresentando-se os estilos empreendedor, afiliativo e burocrático de forma mais moderada, enquanto o individualista sugere um estilo pouco característico, porém, presente. Por essa tabela fica nítido o predomínio do estilo empreendedor sobre os demais, mas, para uma melhor visualização dessa composição, também foi elaborado o Gráfico 1, que demonstra a distribuição percentual dos estilos de funcionamento organizacional, obtida por meio das médias apresentadas para cada estilo.

Gráfico 1 – Distribuição percentual dos estilos de funcionamento organizacional



Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Com a análise do Gráfico 1, pode-se comprovar, mais uma vez, a presença de todos os estilos na Reitoria do IFG, sendo que o que mais se destaca o empreendedor, com 29,69%, seguido do afiliativo, com 27,80%, e do burocrático, com 23,89%. Por último, tem-se o individualista, com 18,62%. Nota-se que, apesar de este apresentar o menor valor percentual, ainda assim se mostra presente.

De modo geral, mesmo que a Reitoria do IFG apresente nível de presença moderado com relação ao estilo burocrático, isso não inibe o seu caráter empreendedor e afiliativo, “fator importante num ambiente em que se busca a aquisição de conhecimentos que possibilitem a inovação” (ARAÚJO; SILVA, 2013, p. 199).

Gabriel, Paz e Mendes (2001) relatam que, apesar de os modos de sentir, pensar e agir se estruturarem em um nível individual, esses comportamentos são compartilhados e repetidos pela maioria das pessoas que compõem a organização, o que pode colaborar com a presença de todos os estilos de funcionamento em uma mesma organização, assim como ocorreu com a Reitoria do IFG.

Continuando com a análise do perfil cultural, foram confeccionadas tabelas cruzadas, que verificam os estilos de funcionamento predominantes, conforme a visão de cada pesquisado, podendo-se verificar o predomínio dos estilos de funcionamento organizacional conforme cada uma das variáveis sociodemográficas, apresentadas no Apêndice A.

Ao analisar-se o estilo de funcionamento predominante para cada pessoa, percebe-se que cinco pessoas apresentaram mais de um estilo dominante, gerando três grupos: o dos estilos empreendedor e burocrático; o dos estilos empreendedor, afiliativo e burocrático; e o dos estilos empreendedor e afiliativo.

Considerando os totais de cada estilo, mais uma vez pode-se perceber que, em geral, prevalece o empreendedor como predominante na Reitoria do IFG na visão de seus líderes e na perspectiva dos estilos de funcionamento organizacional.

Tabela 3 – Estilos * Gênero Tabulação cruzada

Estilos Predominantes	Gênero		Total
	FEMININO	MASCULINO	
AFILIATIVO	5	7	12
BUROCRÁTICO	4	5	9
EMPREENDEDOR	11	11	22
INDIVIDUALISTA	8	4	12
EMPREENDEDOR E BUROCRÁTICO	1	2	3
EMPREENDEDOR, AFILIATIVO E BUROCRÁTICO	0	1	1
EMPREENDEDOR E AFILIATIVO	0	1	1
Total	29	31	60

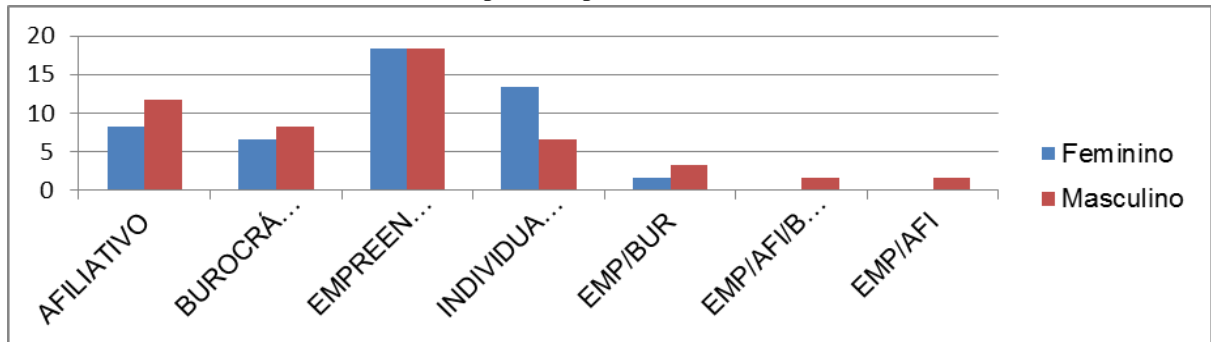
Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Na comparação entre os estilos e a variável gênero, pode-se perceber, conforme a Tabela 3 e o Gráfico 2, o predomínio do empreendedor, que se apresenta de forma igualitária para ambos os gêneros, ou seja, 50% para o gênero masculino e 50% para o feminino, seguido dos estilos afiliativo e burocrático, que se mostram dominantes em relação ao gênero masculino, e o individualista em relação ao gênero feminino.

Outro fato relevante é que, em um contexto mundial, no qual as mulheres ainda não conseguiram competir de forma igualitária com o sexo masculino, principalmente quando se fala de cargos de liderança, na Reitoria do IFG esse dado se mostra de forma diferente, pois o

somatório de cada um dos gêneros apresenta-se em patamar de equilíbrio, com 29 pessoas do sexo feminino e 31 do masculino.

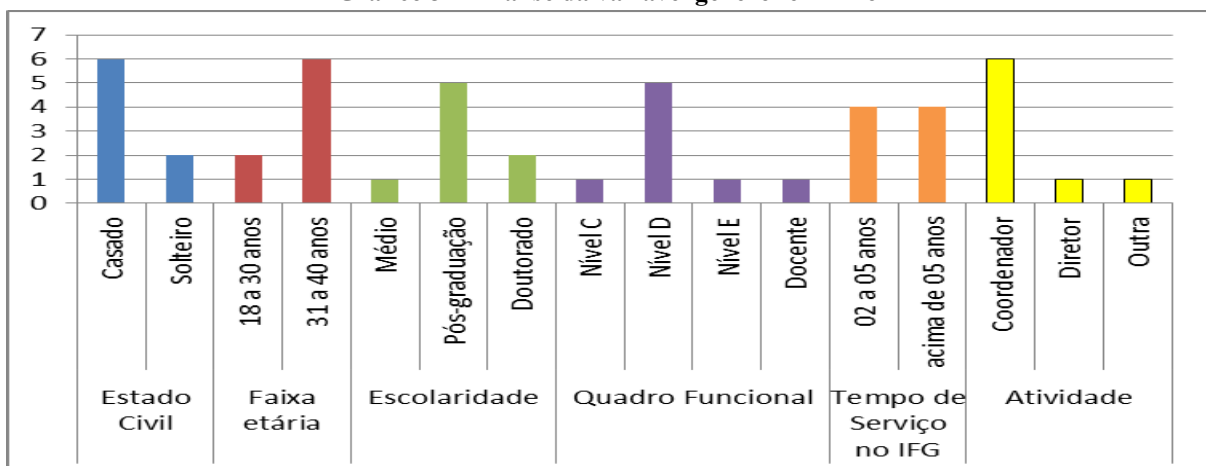
Gráfico 2 – Comparação percentual de Estilos * Gênero



Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

O fato de o estilo individualista ser percebido, em maior parte, pelo gênero feminino despertou a curiosidade em visualizar a variável gênero feminino em relação a outras variáveis, representadas pelo Gráfico 3. Nota-se que a variável gênero feminino é representada, na maior parte, por pessoas que desempenham atividade de coordenação, casadas e que estão na faixa etária de 31 a 40 anos. Entre elas, grande parte pertence ao quadro funcional de Nível D, composto por pessoas concursadas de nível médio, mas que já possuem pós-graduação. Isso mostra que a Reitoria do IFG precisa trabalhar melhor a questão da importância do trabalho coletivo, pois um ambiente interativo favorece a “auto-realização e satisfação pessoal dos indivíduos, o que resultaria em uma maior harmonia e dinamismo internos, permitindo à organização responder às novas demandas externas com agilidade, flexibilidade e criatividade” (FRAGA, 2000, p. 32-33).

Gráfico 3 – Análise da variável gênero feminino



Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Em relação à comparação entre os estilos e a variável estado civil, nota-se, conforme a Tabela 4 e o Gráfico 4, o predomínio do estilo empreendedor em relação à visão que os casados tem perante a instituição analisada. Sobre os solteiros, percebe-se certo equilíbrio entre os estilos.

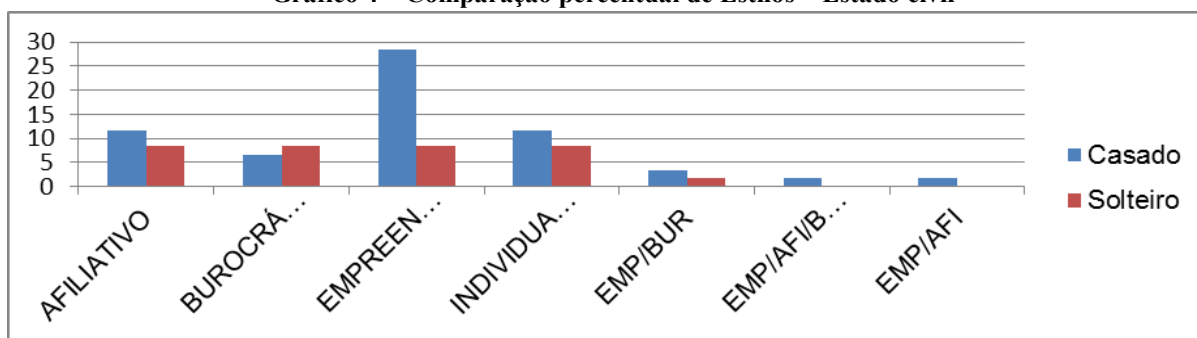
A questão de as pessoas casadas, quase 30% dos pesquisados, perceberem a Reitoria do IFG como uma organização empreendedora, mais do que os solteiros, pode ser explicada pelo fato de elas poderem apresentar certo grau de maturidade maior em relação aos solteiros, devido a uma maior experiência de vida que aquelas podem possuir a mais do que estas.

Tabela 4 – Estilos * Estado civil Tabulação cruzada

Estilos Predominantes	Estado civil		Total
	CASADO	SOLTEIRO	
AFILIATIVO	7	5	12
BUROCRÁTICO	4	5	9
EMPREENDEDOR	17	5	22
INDIVIDUALISTA	7	5	12
EMPREENDEDOR E BUROCRÁTICO	2	1	3
EMPREENDEDOR, AFILIATIVO E BUROCRÁTICO	1	0	1
EMPREENDEDOR E AFILIATIVO	1	0	1
Total	39	21	60

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Gráfico 4 – Comparação percentual de Estilos * Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

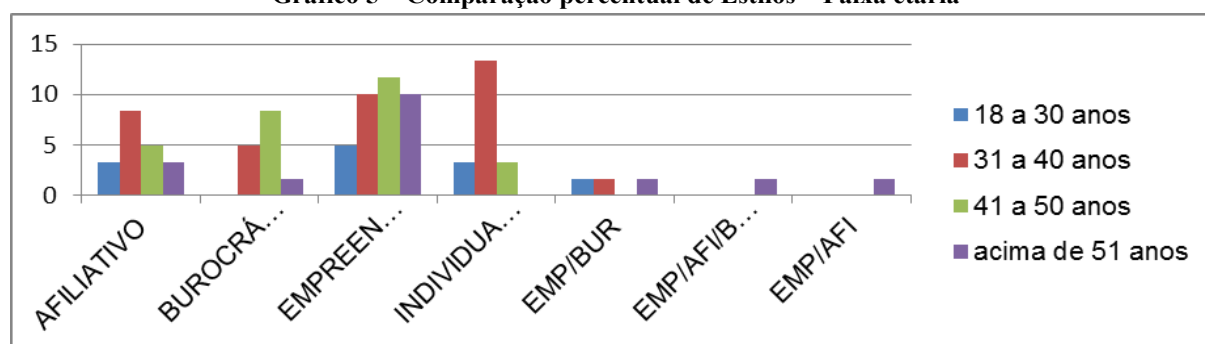
Com relação à comparação entre os estilos e a variável faixa etária, nota-se, conforme a Tabela 5 e o Gráfico 5, o predomínio do estilo individualista em relação à faixa etária de 31 a 40 anos. Nos demais, percebe-se o domínio do estilo empreendedor.

O predomínio da visão que a faixa etária de 31 a 40 anos possui em relação ao estilo individualista mostra mais uma vez, assim como ocorreu na variável do gênero feminino, a importância de a Reitoria do IFG trabalhar melhor a questão do trabalho coletivo.

Tabela 5 – Estilos * Faixa etária Tabulação cruzada

Estilos Predominantes	Faixa etária				
	Contagem				Total
	18 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	Acima de 50 anos	
AFILIATIVO	2	5	3	2	12
BUROCRÁTICO	0	3	5	1	9
EMPREENDEDOR	3	6	7	6	22
INDIVIDUALISTA	2	8	2	0	12
EMPREENDEDOR E BUROCRÁTICO	1	1	0	1	3
EMPREENDEDOR, AFILIATIVO E BUROCRÁTICO	0	0	0	1	1
EMPREENDEDOR E AFILIATIVO	0	0	0	1	1
Total	8	23	12	12	60

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Gráfico 5 – Comparação percentual de Estilos * Faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017

Na visualização do gráfico 5, percebe-se que, apesar de a faixa etária de 31 a 40 anos apresentar predomínio do individualista, ela também se encontra presente nos demais estilos.

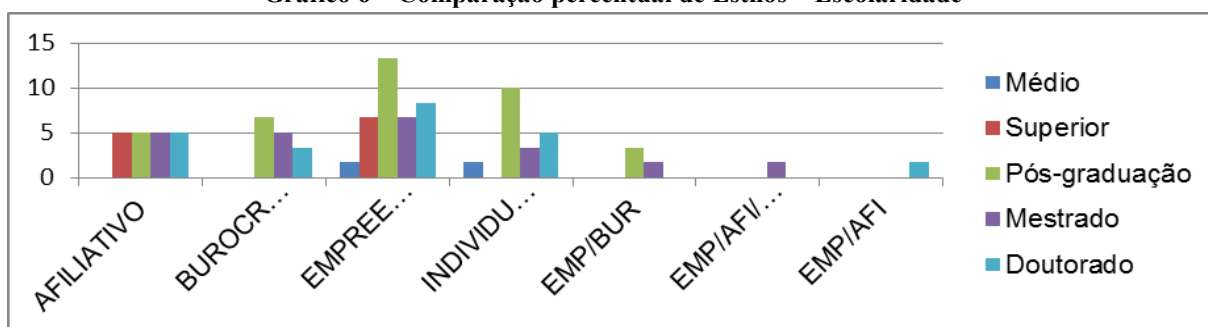
Na comparação entre os estilos e a variável escolaridade, infere-se, conforme a Tabela 6 e o Gráfico 6, o predomínio do estilo empreendedor em relação à visão das pessoas com pós-graduação, seguido do individualista para esse mesmo grupo de pessoas. Sobre o estilo afiliativo, constata-se um equilíbrio relativo à visão das pessoas com nível superior, pós-graduação, mestrado e doutorado.

Tabela 6 – Estilos * Escolaridade Tabulação cruzada

Estilos Predominantes	Escolaridade						
	Contagem						Total
	Fundam.	Médio	Superior	Pós-graduação	Mestrado	Doutorado	
AFILIATIVO	0	0	3	3	3	3	12
BUROCRÁTICO	0	0	0	4	3	2	9
EMPREENDEDOR	0	1	4	8	4	5	22
INDIVIDUALISTA	0	1	0	6	2	3	12
EMPREENDEDOR E BUROCRÁTICO	0	0	0	2	1	0	3
EMPREENDEDOR, AFILIATIVO E BUROCRÁTICO	0	0	0	0	1	0	1
EMPREENDEDOR E AFILIATIVO	0	0	0	0	0	1	1
Total	0	2	7	23	14	14	60

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Gráfico 6 – Comparação percentual de Estilos * Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Percebe-se, também, que os estilos individualista e burocrático não se mostram de forma predominante para nenhuma das pessoas com escolaridade de nível médio e superior.

Em relação à comparação entre os estilos e a variável quadro funcional, entende-se, conforme a Tabela 7 e o Gráfico 7, que predomina o estilo empreendedor em relação à visão dos docentes, seguido do afiliativo, para esse mesmo grupo de pessoas.

Os níveis pertencentes ao quadro funcional podem ser explicados da seguinte maneira:

- Nível C: pessoas que ingressaram no IFG com requisito mínimo de nível fundamental;
- Nível D: pessoas que ingressaram no IFG com requisito mínimo de nível de nível médio;
- Nível E: pessoas que ingressaram no IFG com requisito mínimo de nível de nível superior;
- Docente: professores.

Ou seja, os cargos de nível C, D e E representam os técnicos administrativos, enquanto o cargo de docente representa os professores.

Em um patamar geral, observa-se o domínio dos docentes na liderança presente na Reitoria do IFG, porém, ao somar a quantidade de pessoas dos cargos técnico-administrativos, nota-se um patamar de equilíbrio, com 28 docentes e 32 técnicos administrativos.

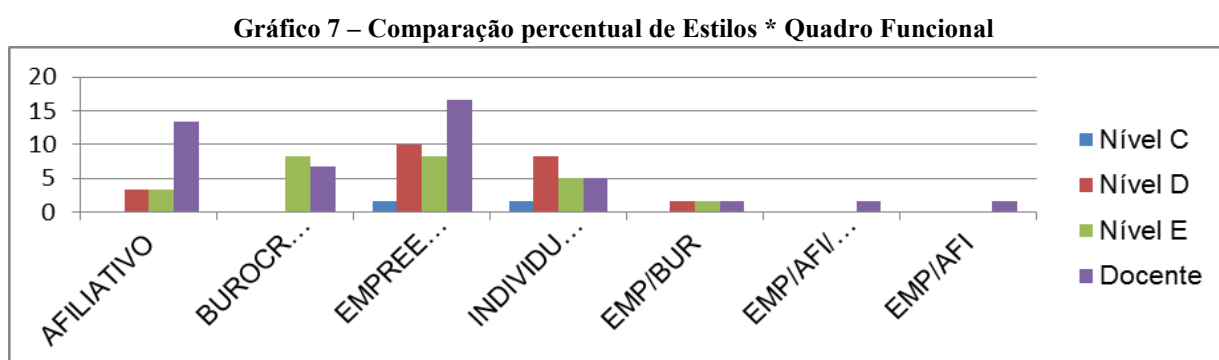
Tabela 7 – Estilos * Quadro funcional Tabulação cruzada

Estilos Predominantes	Quadro Funcional				Total
	Nível C	Nível D	Nível E	Docente	
AFILIATIVO	0	2	2	8	12
BUROCRÁTICO	0	0	5	4	9
EMPREENDEDOR	1	6	5	10	22
INDIVIDUALISTA	1	5	3	3	12
EMPREENDEDOR E BUROCRÁTICO	0	1	1	1	3
EMPREENDEDOR, AFILIATIVO E BUROCRÁTICO	0	0	0	1	1
EMPREENDEDOR E AFILIATIVO	0	0	0	1	1
Total	2	14	16	28	60

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

É perceptível que os professores visualizam a Reitoria do IFG como uma organização mais empreendedora e afiliativa. Por sua vez, os servidores de nível superior se mostram num patamar de equilíbrio em relação aos estilos empreendedor e burocrático. O nível que menos visualiza a instituição com o estilo empreendedor foi o nível C.

Esse fato pode ser explicado por as pessoas pertencentes ao quadro funcional de nível C terem exigências administrativas menores que os demais, além de ele ser o que apresenta menor quantidade de pessoas.



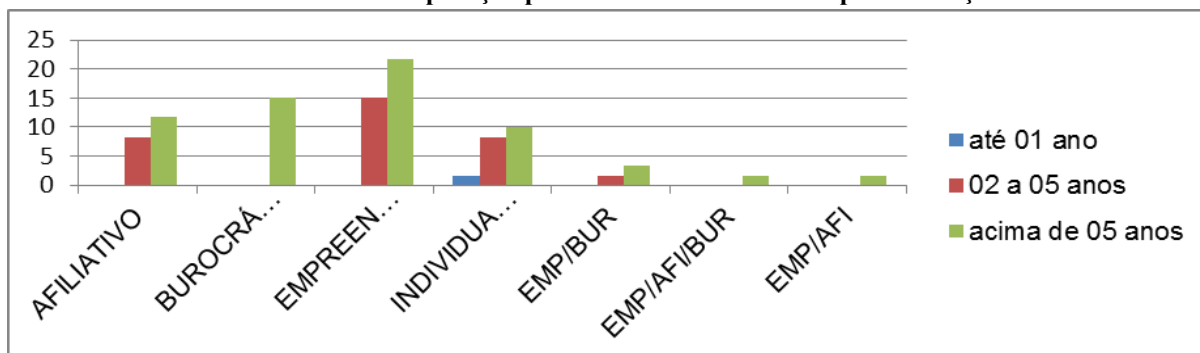
Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Com a comparação entre os estilos e a variável tempo de serviço, nota-se, conforme a Tabela 8 e o Gráfico 8, o predomínio do estilo empreendedor em relação à visão das pessoas que estão no IFG há mais de cinco anos, seguido do burocrático, do afiliativo e do individualista, para esse mesmo grupo de pessoas. Já aqueles que estão na instituição há menos tempo a percebem como sendo individualista.

Tabela 8 – Estilos * Tempo de serviço Tabulação cruzada

Contagem				
Estilos Predominantes	Tempo de serviço			Total
	Até 01 ano	02 a 05 anos	Acima de 5	
AFILIATIVO	0	5	7	12
BUROCRÁTICO	0	0	9	9
EMPREENDEADOR	0	9	13	22
INDIVIDUALISTA	1	5	6	12
EMPREENDEADOR E BUROCRÁTICO	0	1	2	3
EMPREENDEADOR, AFILIATIVO E BUROCRÁTICO	0	0	1	1
EMPREENDEADOR E AFILIATIVO	0	0	1	1
Total	1	20	39	60

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Gráfico 8 – Comparação percentual de Estilos * Tempo de serviço

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

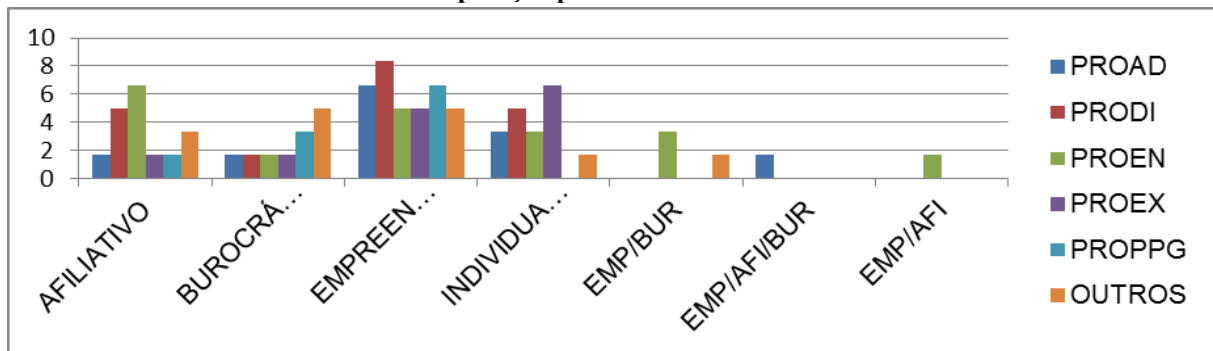
Essa questão de as pessoas que estão há mais tempo na Reitoria do IFG a perceberem como uma instituição empreendedora pode ser explicada pelo fato de elas conhecerem melhor a instituição. Com isso, percebe-se a necessidade de se trabalhar melhor os aspectos empreendedores e afiliativos com aqueles que entraram recentemente na instituição.

A comparação entre os estilos e a variável pró-reitoria mostra, conforme a Tabela 9 e o Gráfico 9, o domínio do estilo empreendedor na visão das pessoas que desempenham suas atividades na Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI), seguido do estilo afiliativo para aqueles que as exercem na Pró-reitoria de Ensino (PROEN), e do estilo individualista para as da Pró-reitoria de Extensão (PROEX). As Pró-reitorias de Administração e de Pesquisa e Pós-graduação se encontram em patamar de equilíbrio quanto ao estilo empreendedor.

Tabela 9 – Estilos * Pró-reitoria Tabulação cruzada

Contagem		Pró-reitoria					
Estilos Predominantes	PROAD	PRODI	PROEN	PROEX	PROPPG	OUTROS	Total
AFILIATIVO	1	3	4	1	1	2	12
BUROCRÁTICO	1	1	1	1	2	3	9
EMPREENDEDOR	4	5	3	3	4	3	22
INDIVIDUALISTA	2	3	2	4	0	1	12
EMPREENDEDOR E BUROCRÁTICO	0	0	2	0	0	1	3
EMPREENDEDOR, AFILIATIVO E BUROCRÁTICO	1	0	0	0	0	0	1
EMPREENDEDOR E AFILIATIVO	0	0	1	0	0	0	1
Total	9	12	13	9	7	10	60

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Gráfico 9 – Comparação percentual de Estilos * Pró-reitoria

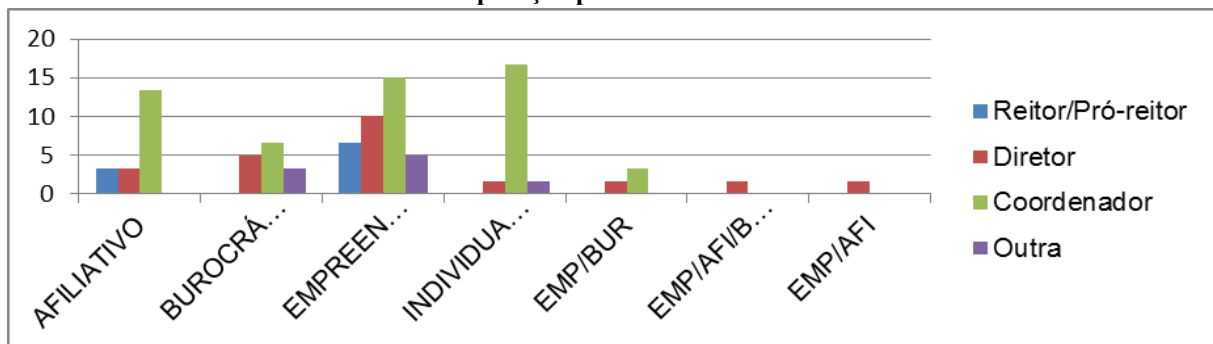
Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Já a comparação entre os estilos e a variável atividade apresenta, conforme a Tabela 10 e o Gráfico 10, o predomínio do estilo individualista em relação à visão dos coordenadores, seguido dos estilos empreendedor, afiliativo e burocrático.

Tabela 10 – Estilos * Atividade Tabulação cruzada

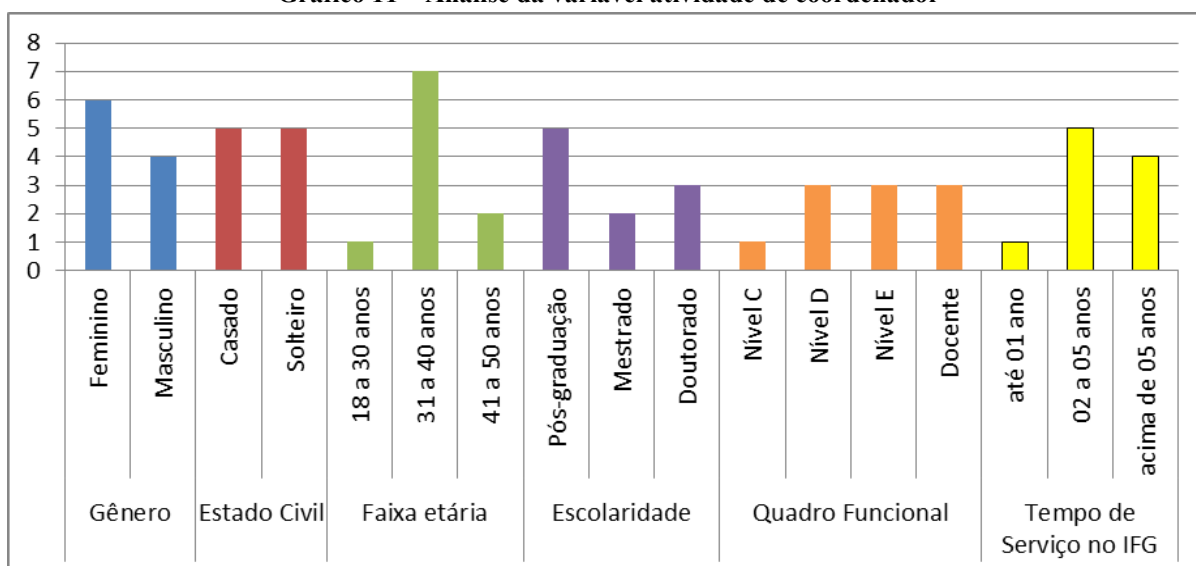
Contagem	Atividade				
	Reitor-Pró-reitor	Diretor	Coordenador	Outra	Total
Estilos Predominantes					
AFILIATIVO	2	2	8	0	12
BUROCRÁTICO	0	3	4	2	9
EMPREENDEDOR	4	6	9	3	22
INDIVIDUALISTA	0	1	10	1	12
EMPREENDEDOR E BUROCRÁTICO	0	1	2	0	3
EMPREENDEDOR, AFILIATIVO E BUROCRÁTICO	0	1	0	0	1
EMPREENDEDOR E AFILIATIVO	0	1	0	0	1
Total	6	15	33	6	60

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Gráfico 10 – Comparação percentual de Estilos * Atividade

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

O fato de o estilo individualista se destacar, conforme a visão dos coordenadores, fez com que se analisasse melhor essa questão, visualizando a variável atividade de coordenador em relação a outras variáveis. Essa visualização é representada no Gráfico 11, que mostra uma análise da variável atividade de coordenador.

Gráfico 11 – Análise da variável atividade de coordenador

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Parecido com o que ocorreu com a variável gênero feminino, essa análise também é representada, em maior parte, por pessoas do gênero feminino, que estão na faixa etária de 31 a 40 anos e que se encontram há mais tempo na instituição. As variáveis estado civil e quadro funcional não influenciaram nessa análise devido à equidade entre as repostas. Grande parte desses indivíduos possuem pós-graduação.

O fato de esse grupo ser representado por pessoas mais maduras e com excelente nível intelectual mostra que a Reitoria do IFG precisa trabalhar melhor a questão da importância do trabalho coletivo para a instituição, pois a maioria dos coordenadores percebe a Reitoria do IFG como uma instituição com características individualistas, o que nem sempre é desejado para o bom desempenho das organizações.

Segue a apresentação da análise de cada um dos estilos de funcionamento organizacional por ordem de predominância.

4.2.2 Análise dos Estilos de Funcionamento Organizacional

Para uma análise mais detalhada acerca do levantamento do perfil cultural da Reitoria do IFG na perspectiva do modelo dos estilos de funcionamento organizacional conforme a visão dos seus líderes, serão exibidas algumas tabelas, segundo cada estilo, que mostram a distribuição das médias das variáveis sociodemográficas e das médias obtidas em cada

questão, podendo-se analisar o nível de presença dessas características. Para uma melhor visualização dessas questões será apresentado o gráfico de distribuição percentual das afirmativas que representam cada estilo.

Com isso, podem-se analisar as características apresentadas não apenas pela liderança da Reitoria do IFG, mas por todos os seus servidores, pois essas questões trabalham com a visão geral dos pesquisados – no caso a liderança da Reitoria do IFG –, sobre a Instituição, analisada como um todo.

Segue a análise individual de cada estilo por ordem de predominância, sendo o primeiro estilo analisado o empreendedor.

a) Estilo empreendedor

A Tabela 11 apresenta a média das variáveis sociodemográficas, bem como o nível de presença de cada variável:

Tabela 11 – Distribuição das variáveis sociodemográficas do estilo empreendedor, conforme a média e o nível de presença

Categorias de análises	Média	Nível de presença
Gênero		
Masculino	2,26	Moderado
Feminino	2,13	Moderado
Estado civil		
Casado	2,34	Moderado
Solteiro	1,92	Moderado
Faixa etária		
18 a 30 anos	1,91	Moderado
31 a 40 anos	2,03	Moderado
41 a 50 anos	2,28	Moderado
acima de 51	2,59	Predominante
Escolaridade		
Médio	2,63	Predominante
Superior	2,36	Moderado
Pós-graduação	2,07	Moderado
Mestrado	2,03	Moderado
Doutorado	2,43	Moderado
Quadro Funcional		
Nível C	2,06	Moderado
Nível D	1,92	Moderado
Nível E	2,20	Moderado
Docente	2,34	Moderado
Tempo de serviço no IFG		
até 01 ano	0,75	Pouco característico
02 a 05 anos	2,23	Moderado
acima de 5	2,22	Moderado

(continua)

(continuação Tabela 11)

Categorias de análises	Média	Nível de presença
Pró-reitoria		
PROAD	2,25	Moderado
PRODI	2,27	Moderado
PROEN	2,25	Moderado
PROEX	1,78	Moderado
PROPPG	2,54	Predominante
OUTROS	2,13	Moderado
Atividade		
Reitor/Pró-reitor	2,69	Predominante
Diretor	2,39	Moderado
Coordenador	2,06	Moderado
Outra	1,98	Moderado

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Relembrando, o nível de presença pode ser considerado: pouco característico, para médias menores que 1,5; moderado, para médias entre 1,5 e 2,5; e predominante, para médias superiores a 2,5 (FACAS, 2013).

Ao caracterizar o perfil da Reitoria do IFG conforme as variáveis sociodemográficas, nota-se que o estilo empreendedor se apresenta nessa instituição, na grande maioria das categorias, de forma moderada. Ademais, em quatro categorias ele se mostrou predominante: na faixa etária acima de 51 anos, na escolaridade de nível médio, na Pró-reitoria PROPPG e na atividade Reitor/Pró-reitor. Apenas em uma categoria ele se apresenta de forma pouco característica, que é a de tempo de serviço até um ano. Percebe-se também que a maior média corresponde à atividade de Reitor/Pró-reitor, com valor de 2,69, seguida da escolaridade de nível médio, com 2,63 de média.

Em relação à comparação dos resultados do estilo empreendedor com a análise geral, tem-se que, na realidade, a variável quadro funcional de nível C apresenta fortes características empreendedoras, por meio dos valores exibidos em forma de média.

Pode-se deduzir uma distorção do resultado apresentado na análise geral: “O nível que menos visualiza a instituição com o estilo empreendedor foi o nível C”, pelo fato de este contemplar um número reduzido de pessoas.

Para complementar a caracterização do perfil da Reitoria do IFG, segue a Tabela 12, que demonstra a média obtida em cada questão conforme o estilo empreendedor, podendo-se também analisar o nível de presença dessas características na Reitoria do IFG, de acordo com a visão de seus líderes.

Tabela 12 – Média e nível de presença das afirmativas da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) – estilo empreendedor

AFIRMATIVAS	Média	Nível de presença
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.	2,47	Moderado
4. Esta organização busca sempre novos desafios.	2,27	Moderado
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	2,52	Predominante
13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.	2,23	Moderado
18. Nesta organização a competência é supervalorizada.	1,88	Moderado
21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.	1,85	Moderado
26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.	2,28	Moderado
30. Esta organização gosta de inovação.	2,07	Moderado

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

De modo em geral, percebe-se que, assim como será visto no estilo afiliativo, no empreendedor as médias das afirmativas também se mostram moderadas, porém, com certa vantagem, apresentando, inclusive, para a questão de número nove, um nível de presença predominante.

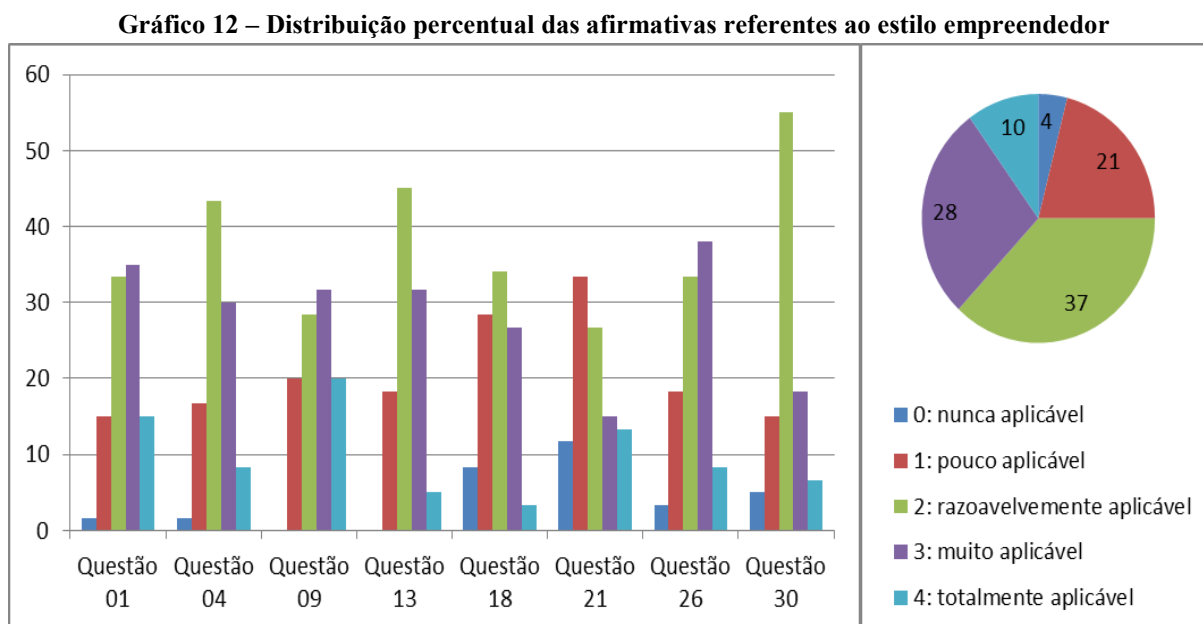
Dessa forma, pode-se dizer que existe a presença predominante no que diz respeito à organização favorecer o trabalho interativo entre profissionais de áreas distintas, estabelecendo uma interdisciplinaridade na instituição, o que favorece “nexos e vínculos entre si para alcançar um conhecimento mais abrangente, ao mesmo tempo diversificado e unificado” (COIMBRA, 2000, p. 58).

A outra afirmativa que apresentou valores bem próximos à forma predominante é a questão de número um, que trata do reconhecimento de que a instituição é importante para o sucesso profissional das pessoas. Essa questão pode ser explicada pelo fato de o Instituto Federal ser um órgão público que apresenta plano de carreira, o que favorece a mudança de faixa salarial para o servidor que apresente cursos de capacitação, além de oferecer várias formas de bolsas, para seus servidores e alunos, que incentivam as pessoas a se qualificarem e, com isso, obter sucesso profissional.

As outras questões que se apresentaram de forma moderada, com valores de médias entre 2,07 e 2,27, são as de número quatro, treze, vinte e seis e trinta. Isso quer dizer que a Reitoria do IFG gosta de inovação e busca novos desafios, além de valorizar o bem-estar e a reciprocidade entre as pessoas e a organização.

Já as questões dezoito e vinte e um, apesar de se apresentarem como moderadas, obtiveram médias menores que 2, contudo, dizem que a oportunidade de ascensão é semelhante para todos e que existe a valorização da competência.

Segue, agora, o Gráfico 12, que trata da distribuição percentual das afirmativas que representam o estilo empreendedor.



Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Essa distribuição percentual foi obtida para cada questão do questionário Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional, segundo cada nível de resposta, que é estruturado com uma escala de cinco pontos, representado por: 0 = nunca aplicável, 1 = pouco aplicável, 2 = razoavelmente aplicável, 3 = muito aplicável e 4 = totalmente aplicável.

Com relação aos percentuais apresentados para o estilo empreendedor, nota-se que o maior valor em percentual é representado pela questão 30, condizente à expressão razoavelmente aplicável, representando um percentual de 55%. Com relação às demais questões, a expressão razoavelmente aplicável também apresenta um ótimo desempenho, seguido da expressão muito aplicável.

De maneira geral, percebe-se que os percentuais para o nível de resposta razoavelmente aplicável é o que mais se destacam, representando 37% do somatório percentual das respostas para cada nível. Ele apresenta, inclusive, o maior valor percentual dos níveis analisados, creditados na questão de número 30. Em seguida vem o nível de resposta muito aplicável, com 28%, pouco aplicável, com 21%, totalmente aplicável, com 10%, e, por último, nunca aplicável, com 4%. Com isso, pode-se deduzir que o somatório dos percentuais que consideram esse estilo aplicável representa mais de 75% dos valores percentuais. Isso mostra uma forte presença do estilo empreendedor na Reitoria do IFG.

b) Estilo afiliativo

A tabela 13 apresenta a média das variáveis sociodemográficas e o nível de presença dessas variáveis:

Tabela 13 – Distribuição das variáveis sociodemográficas do estilo afiliativo, conforme a média e o nível de presença

Categorias de análises	Média	Nível de presença
Gênero		
Masculino	2,14	Moderado
Feminino	1,98	Moderado
Estado civil		
Casado	2,19	Moderado
Solteiro	1,83	Moderado
Faixa etária		
18 a 30 anos	1,84	Moderado
31 a 40 anos	2,01	Moderado
41 a 50 anos	2,01	Moderado
acima de 51	2,40	Moderado
Escolaridade		
Médio	2,21	Moderado
Superior	2,24	Moderado
Pós-graduação	1,93	Moderado
Mestrado	2,00	Moderado
Doutorado	2,23	Moderado
Quadro Funcional		
Nível C	2,00	Moderado
Nível D	1,85	Moderado
Nível E	1,98	Moderado
Docente	2,22	Moderado
Tempo de serviço no IFG		
até 01 ano	1,57	Moderado
02 a 05 anos	2,13	Moderado
acima de 5	2,04	Moderado
Pró-reitoria		
PROAD	2,05	Moderado
PRODI	2,08	Moderado
PROEN	2,15	Moderado
PROEX	1,83	Moderado
PROPPG	2,12	Moderado
Outros	2,11	Moderado
Atividade		
Reitor/Pró-reitor	2,57	Predominante
Diretor	2,21	Moderado
Coordenador	1,95	Moderado
Outra	1,83	Moderado

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

O estilo afiliativo também se apresenta na Reitoria do IFG de forma moderada, mostrando-se como predominante em apenas uma categoria, que corresponde à atividade Reitor/Pró-reitor, com valor de 2,57 de média.

Assim como foi no estilo empreendedor, segue a Tabela 14, que demonstra a média obtida em cada questão e o nível de presença dessas afirmativas, segundo o estilo afiliativo, para complementar a caracterização do perfil da Reitoria do IFG.

Tabela 14 – Média e nível de presença das afirmativas da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) – estilo afiliativo

AFIRMATIVAS	Média	Nível de presença
2. Esta organização é intolerante com o individualismo.	1,58	Moderado
6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.	2,23	Moderado
10. Nesta organização, o mérito é de todos.	2,17	Moderado
14. O lema desta organização é “um por todos e todos por um”.	1,80	Moderado
19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	2,37	Moderado
23. Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	2,18	Moderado
27. Aqui, se o grupo decidiu está decidido.	2,12	Moderado

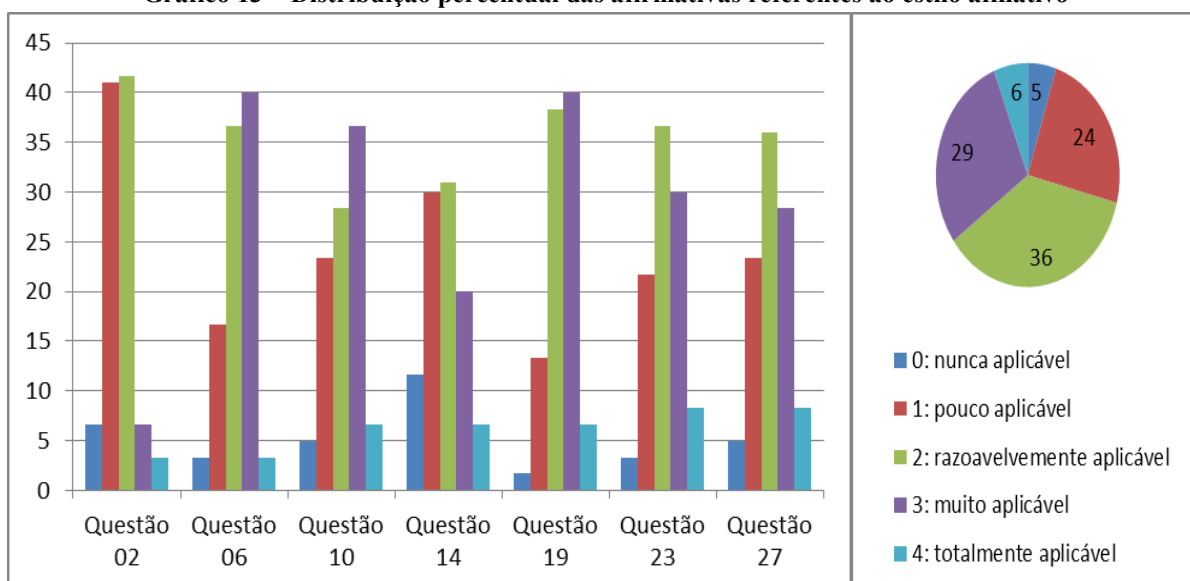
Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

É possível perceber que todas as questões que representam o estilo afiliativo apresentam nível de presença moderado. Contudo, a primeira questão, representada pelo número dois, apresenta a Reitoria do IFG como intolerante ao individualismo, reforçando a resposta dada à questão de número onze – uma das que representam o estilo individualista. Nesta mostra-se como pouco característico o lema da instituição ser “cada macaco no seu galho”.

A próxima questão retrata o compromisso e a lealdade das pessoas para com a instituição analisada, podendo-se inferir a presença de alguns elementos desejáveis em qualquer organização, como bom desempenho, assiduidade, pontualidade, entre outros aspectos positivos para a organização (SIMON; COLTRE, 2012).

Outros elementos importantes, tendo em vista essa presença moderada, estão relacionados com as próximas questões, relativas ao trabalho realizado em grupo, o que reforça a valorização do trabalho coletivo, incentivando a participação das pessoas nos processos decisórios. Isso pode gerar, conforme Hartman, Reis e Kovalski (2004, p. 1021), “motivação, comprometimento com as metas estabelecidas e melhorias na produtividade”. Essa valorização do trabalho em equipe passa a ser considerada como lema da organização: “um por todos e todos por um”, reforçando a penúltima questão, que fala que o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.

Segue o Gráfico 13, que trata da distribuição percentual das afirmativas que representam o estilo afiliativo.

Gráfico 13 – Distribuição percentual das afirmativas referentes ao estilo afiliativo

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Com relação aos percentuais apresentados para o estilo afiliativo, nota-se que o maior valor em percentual é representado pela questão 2, condizente à expressão razoavelmente aplicável. No entanto, a expressão pouco aplicável, para essa mesma questão, se encontra em patamar de empate, mas a soma percentual que considera essa questão como aplicável supera a que não a considera, levando a caracterizar a Reitoria do IFG como intolerante ao individualista. Com relação às demais questões, a expressão razoavelmente aplicável também apresenta um ótimo desempenho, seguido da expressão muito aplicável.

De modo em geral, percebe-se que os percentuais para o nível de resposta razoavelmente aplicável é o que mais se destaca, representando 36% do somatório percentual das respostas para cada nível. Ele apresenta, inclusive, o maior valor percentual dos níveis analisados, creditados na questão de número 2. Em seguida está o nível de resposta muito aplicável, com 29%, pouco aplicável, com 24%, totalmente aplicável, com 6%, e, por último, nunca aplicável, com 5%. Assim, pode-se deduzir que o somatório dos percentuais que consideram esse estilo aplicável representa mais de 70% dos valores percentuais, o que mostra uma forte presença do estilo afiliativo na Reitoria do IFG.

Em seguida, será apresentada a tabela das médias e o gráfico da distribuição percentual das afirmativas que representam o estilo empreendedor.

c) Estilo burocrático

Segue a Tabela 15, que apresenta a média das variáveis sociodemográficas e o nível de presença dessas variáveis:

Tabela 15 – Distribuição das variáveis sociodemográficas do estilo burocrático, conforme a média e o nível de presença

Categorias de análises	Média	Nível de presença
Gênero		
Masculino	1,76	Moderado
Feminino	1,78	Moderado
Estado civil		
Casado	1,78	Moderado
Solteiro	1,75	Moderado
Faixa etária		
18 a 30 anos	1,78	Moderado
31 a 40 anos	1,86	Moderado
41 a 50 anos	1,74	Moderado
acima de 51	1,64	Moderado
Escolaridade		
Médio	1,44	Pouco característico
Superior	1,36	Pouco característico
Pós-graduação	2,00	Moderado
Mestrado	1,81	Moderado
Doutorado	1,61	Moderado
Quadro Funcional		
Nível C	1,81	Moderado
Nível D	1,79	Moderado
Nível E	1,86	Moderado
Docente	1,71	Moderado
Tempo de serviço no IFG		
até 01 ano	2,13	Moderado
02 a 05 anos	1,81	Moderado
acima de 5	1,74	Moderado
Pró-reitoria		
PROAD	1,82	Moderado
PRODI	1,63	Moderado
PROEN	1,79	Moderado
PROEX	1,92	Moderado
PROPPG	1,75	Moderado
Outros	1,76	Moderado
Atividade		
Reitor/Pró-reitor	1,69	Moderado
Diretor	1,78	Moderado
Coordenador	1,77	Moderado
Outra	1,83	Moderado

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

O estilo burocrático também se apresenta na Reitoria do IFG, na grande maioria das categorias, de forma moderada, sendo que em apenas duas delas ele se mostra pouco característico, que corresponde à escolaridade de nível médio e de nível superior, com valores

de média de 1,44 e 1,36, respectivamente. A maior média apresentada é para a variável tempo de serviço no IFG, categoria até um ano, com valor de 2,13.

Assim como no estilo empreendedor e afiliativo, a Tabela 16 demonstra a média obtida em cada questão e o nível de presença dessas afirmativas, segundo o estilo burocrático, para complementar a caracterização do perfil da Reitoria do IFG.

Com relação à primeira questão, que representa o estilo burocrático, pode-se perceber que os líderes da Reitoria do IFG não consideram que o lema da organização seja “a repetição leva a perfeição”, pois ela apresenta média de 1,08, concebendo um nível de presença pouco característico.

Tabela 16 – Média e nível de presença das afirmativas da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) – estilo burocrático

AFIRMATIVAS	Média	Nível de presença
5. Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".	1,08	Pouco característico
8. Sem regras não há vida nesta organização.	2,37	Moderado
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.	2,27	Moderado
16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	1,60	Moderado
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.	1,85	Moderado
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.	1,63	Moderado
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	1,78	Moderado
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.	1,58	Moderado

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Já as demais questões apresentam um nível de presença moderado, inclusive algumas delas têm um nível de presença bem próximo da referência de 2,5, que representa os níveis de presença predominantes, apesar de serem consideradas moderadas, pois seus valores são menores que 2,5. É o caso das questões oito e doze, que mostram 2,37 e 2,27 de médias, respectivamente. Essas questões demonstram uma forte presença de regras e hierarquia na instituição analisada.

Outra questão considerada moderada é a de número dezesseis, que fala sobre a fragilidade dos laços afetivos entre as pessoas que pertencem à Reitoria do IFG. Isso pode ser explicado pelo caráter de impessoalidade de que se reveste o poder público.

A próxima questão traz outra característica considerada moderada, que é o fato de prevalecer um forte sistema de controle na instituição analisada, que nada mais é do que adotar medidas “na empresa para salvaguardar seus ativos, e verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas” (CREPALDI, 2011, p. 376).

A questão vinte e dois também é moderada e tem caráter impessoal. Nela, os líderes consideram que a organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.

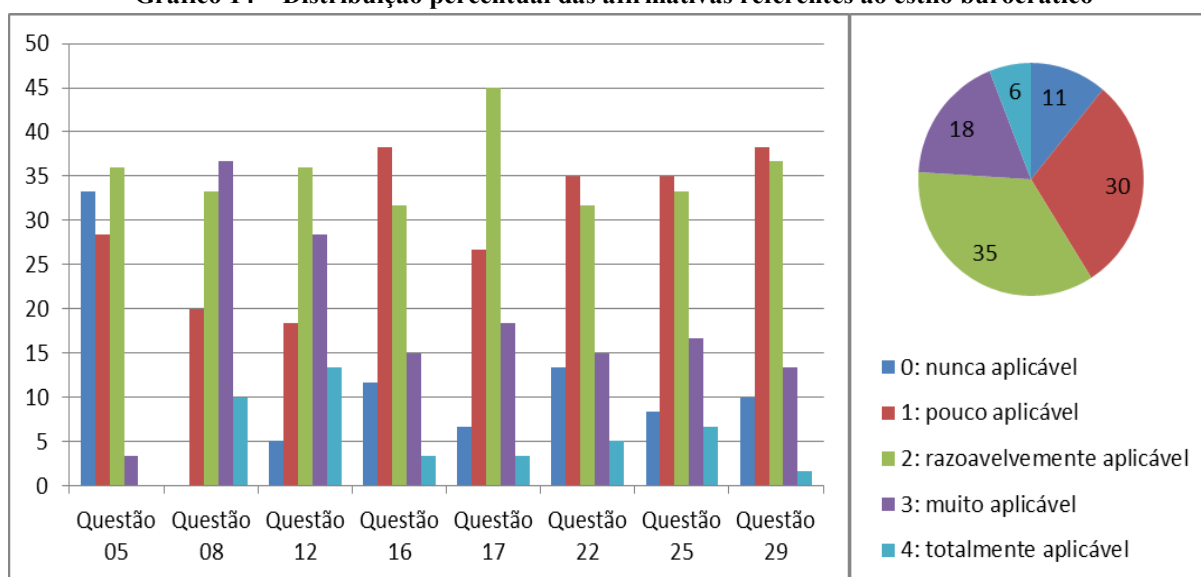
A questão de número vinte e cinco atenta para a presença moderada quanto à aversão à mudanças, considerando que ela desorganiza o ambiente de trabalho. Isso porque, conforme Caldas e Hernandez (2001, p. 35), “a mudança é uma ameaça a um equilíbrio preexistente e, portanto, provocaria incerteza”.

Já a última questão trata da presença moderada do planejamento na Reitoria do IFG, considerando que nessa organização as ações são planejadas.

Com relação ao estilo burocrático e, de modo geral, ao se observar o nível de presença das afirmativas na instituição analisada, percebe-se que quase todas as questões apresentaram nível de presença moderado, exceto pela de número cinco, que não considera como lema da organização “a repetição leva à perfeição”.

O Gráfico 14, apresentado a seguir, trata da distribuição percentual das afirmativas que representam o estilo burocrático. Com relação aos percentuais relativos ao estilo burocrático, nota-se que o maior valor é representado pela questão 17, condizente à expressão “razoavelmente aplicável”. Já a questão 5 mostra a rejeição dos líderes quando se diz que o lema da organização é “a repetição leva à perfeição”, pois quase 35% dos pesquisados não consideram essa expressão como verdadeira e quase 30% a consideram pouco aplicável, somando um total de mais de 60%.

Gráfico 14 – Distribuição percentual das afirmativas referentes ao estilo burocrático



Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

De modo geral, percebe-se que os percentuais para o nível de resposta razoavelmente aplicável é o que mais se destaca, representando 35% do somatório da quantidade de respostas para cada nível. Ele apresenta, inclusive, o maior valor percentual dos níveis analisados, creditados na questão de número 17. Em seguida vem o nível de resposta pouco aplicável, com 30%, muito aplicável, com 18%, nunca aplicável, com 11%, e, por último, totalmente aplicável, com 4%. Com isso, pode-se deduzir que, apesar da soma dos percentuais considerados como nunca e pouco aplicável serem representativos, o somatório dos que representam a aplicabilidade desse estilo burocrático é um pouco maior, apresentando, mais uma vez, a presença moderada desse estilo na Reitoria do IFG.

Agora, se apresenta a tabela das médias e o gráfico da distribuição percentual das afirmativas que representam o estilo individualista.

d) Estilo Individualista

A Tabela 17 apresenta a média das variáveis sociodemográficas e o nível de presença dessas variáveis:

Tabela 17 – Distribuição das variáveis sociodemográficas do estilo individualista, conforme a média e o nível de presença

Categorias de análises	Média	Nível de presença
Gênero		
Masculino	1,36	Pouco característico
Feminino	1,39	Pouco característico
Estado civil		
Casado	1,28	Pouco característico
Solteiro	1,55	Moderado
Faixa etária		
18 a 30 anos	1,59	Moderado
31 a 40 anos	1,60	Moderado
41 a 50 anos	1,23	Pouco característico
acima de 51	1,02	Pouco característico
Escolaridade		
Médio	1,21	Pouco característico
Superior	0,96	Pouco característico
Pós-graduação	1,62	Moderado
Mestrado	1,37	Pouco característico
Doutorado	1,21	Pouco característico
Quadro Funcional		
Nível C	1,93	Moderado
Nível D	1,48	Pouco característico
Nível E	1,40	Pouco característico
Docente	1,27	Pouco característico

(continua)

(continuação Tabela 17)

Categorias de análises	Média	Nível de presença
Tempo de serviço no IFG		
até 01 ano	2,71	Predominante
02 a 05 anos	1,44	Pouco característico
acima de 5	1,31	Pouco característico
Pró-reitoria		
PROAD	1,43	Pouco característico
PRODI	1,37	Pouco característico
PROEN	1,38	Pouco característico
PROEX	1,81	Moderado
PROPPG	1,16	Pouco característico
OUTROS	1,09	Pouco característico
Atividade		
Reitor/Pró-reitor	1,10	Pouco característico
Diretor	1,24	Pouco característico
Coordenador	1,54	Moderado
Outra	1,10	Pouco característico

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Já o estilo individualista apresenta na Reitoria do IFG, na grande maioria das categorias, nível de presença pouco característico. Em oito categorias de trinta esse estilo se mostrou de forma moderada, que corresponde ao estado civil solteiro, faixa etária acima de 18 a 30 e 31 a 40 anos, escolaridade pós-graduação, quadro funcional de nível C, PROEN e atividade coordenador. Apenas uma categoria se apresenta de forma predominante, que é a de tempo de serviço até 1 ano, com média de 2,71.

Assim como nos estilos anteriores, segue a Tabela 18, que demonstra a média obtida em cada questão e o nível de presença dessas afirmativas, conforme o estilo burocrático, para complementar a caracterização do perfil da Reitoria do IFG.

Tabela 18 – Média e nível de presença das afirmativas da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) – Estilo Individualista

AFIRMATIVAS	Média	Nível de presença
3. Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.	0,82	Pouco característico
7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	1,42	Pouco característico
11. O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".	1,33	Pouco característico
15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	1,30	Pouco característico
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	1,72	Moderado
24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.	1,43	Pouco característico
28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	1,62	Moderado

Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Observando cada questão, pode-se perceber que, na de número três, não é típico dos integrantes da Reitoria do IFG a característica de idolatrar os seus chefes, isso porque eles não

priorizam essa maneira como uma forma de se conseguir poder, *status* e reconhecimento, diferentemente do que ocorre no estilo individualista, que busca manter relacionamentos com os chefes com a finalidade de receberem apreciações positivas e reconhecimento.

Com relação à próxima questão, percebe-se que grande parte das pessoas que compõem a Reitoria do IFG não se considera o centro do mundo. Isso significa que, diferente do estilo individualista, no qual as pessoas se sentem grandiosas e insubstituíveis, na Reitoria do IFG é pouco característica essa manifestação do narcisismo.

Na questão de número onze, a liderança da Reitoria do IFG não considera como lema da organização a expressão “cada macaco no seu galho”, ou seja, não leva em conta que a instituição defenda o trabalho realizado de forma individualista.

Também se considera pouco característico o fato de as pessoas da Reitoria do IFG fazerem qualquer coisa para chamar a atenção, isso porque a média apresentada para essa questão é de 1,30.

Já na questão de número vinte, considera-se moderado o fato de as pessoas preferirem trabalhar individualmente, contrariando o fato de a organização não incentivar a prática do trabalho de forma individual.

Assim como na questão de número três, que tem como característica não endeusar o chefe, aqui, na questão de número vinte e quatro, também não se apresenta de forma característica o fato de as pessoas não sentirem prazer em manter relacionamentos com chefes.

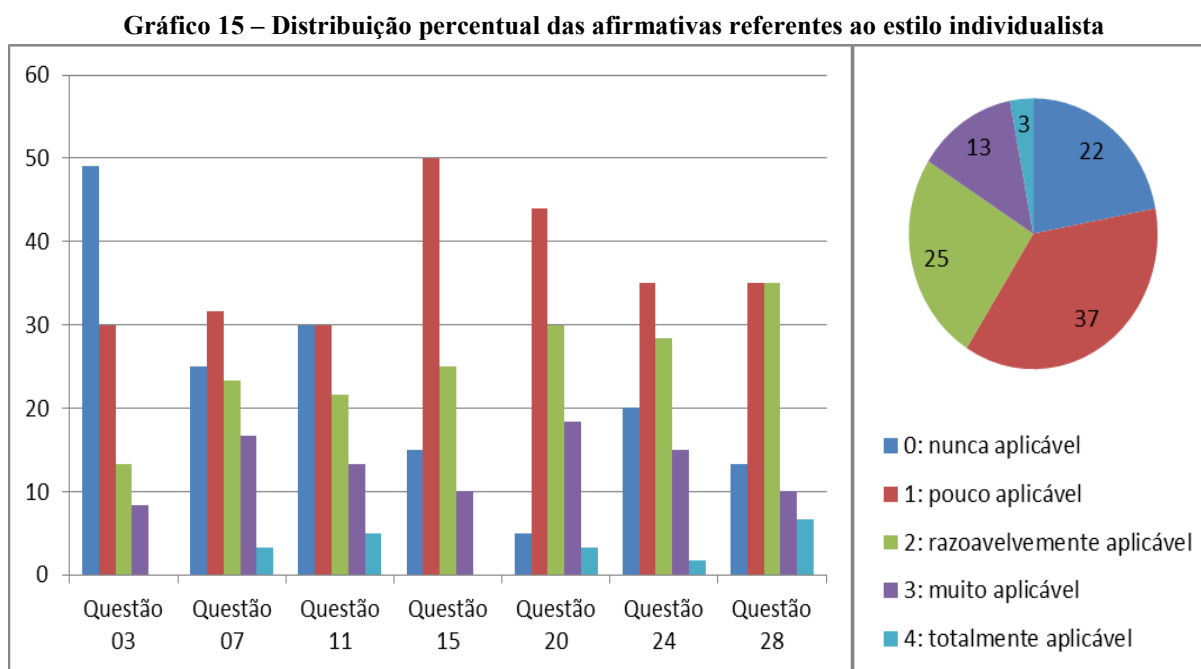
Na última questão que representa o estilo individualista, mostra-se de forma moderada o fato de as pessoas pertencentes à Reitoria do IFG se sentirem insubstituíveis, apresentando como característica a relação entre poder e vaidade, contrariando o posicionamento da questão de número sete, que considera pouco característico esse aspecto. Contudo, ao observar os valores de forma individual, tem-se para a questão sete, 1,42 de média, e, para a questão vinte e oito, 1,62. Percebe-se a proximidade desses valores e é possível inferir que, apesar de as pessoas pertencentes à Reitoria do IFG não se considerarem o centro do mundo, elas mantêm algumas dessas características, como, por exemplo, o fato de se sentirem insubstituíveis.

De modo geral, nota-se, com relação ao nível de presença, que o estilo individualista pouco se aplica à Reitoria do IFG, isso porque cinco das sete afirmativas sobre esse estilo apresentaram nível de presença pouco característico.

Porém, nota-se também que, apesar da maioria das médias apresentarem um nível de presença pouco característico, esses valores se mostram próximos ao ponto de 1,5, que define para pouco características as médias abaixo desse ponto e para presença moderada as médias

acima desse ponto, explicando o fato de se encontrar características desse estilo na Reitoria do IFG, como é o caso das questões vinte e vinte e oito, que mostraram nível de presença moderado, apresentando uma média de 1,72 e 1,62, respectivamente.

Segue o Gráfico 15, que trata da distribuição percentual das afirmativas que representam o estilo individualista:



Fonte: Dados da pesquisa em fevereiro de 2017.

Com relação aos percentuais apresentados para o estilo empreendedor, nota-se que os maiores valores percentuais são representados pelas questões 3 e 15. A questão três mostra que quase a metade dos pesquisados não consideram os chefes como deuses a que se deve idolatrar, pois 49% das respostas discordam totalmente disso. Já a questão quinze mostra que a metade dos pesquisados considera pouco aplicável a presença de pessoas, na organização, que fazem qualquer coisa para chamar a atenção.

De modo em geral, percebe-se que os percentuais para o nível de resposta pouco aplicável são os que mais se destacam, representando 37% do somatório da quantidade de respostas para cada nível. Ele apresenta, inclusive, o maior valor percentual dos níveis analisados, creditados na questão de número quinze. Em seguida, vem o nível de resposta razoavelmente aplicável, com 25%, nunca aplicável, com 22%, muito aplicável, com 13%, e, por último, totalmente aplicável, com apenas 3%. Com isso, pode-se, outra vez, deduzir que, apesar do nível de presença ser pouco característico, o estilo individualista é encontrado na Reitoria do IFG, mesmo que de forma menos aplicada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se desenvolveu no sentido de levantar o perfil cultural da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), na visão da sua liderança e na perspectiva do modelo dos estilos de funcionamento organizacional, fazendo uma análise geral deste, verificando quais estilos se fazem presente na instituição analisada e qual a ordem de predominância desses estilos. Por fim, analisou-se cada um dos estilos de funcionamento organizacional presentes nessa instituição, por ordem de predominância.

Com a análise dos resultados, foi possível perceber que o estilo empreendedor predomina sobre os demais, apresentando um percentual de 29,69%. Contudo, é visível que o estilo afiliativo se mostra num patamar de concorrência com o empreendedor, exibindo um percentual de 27,80%, seguido pelo burocrático, que também apresenta valores representativos, 23,89%, e, por último, o individualista, com 18,62%. Um dos motivos de o estilo burocrático estar em posição de destaque pode se dar pelo fato de o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás pertencer ao quadro dos órgãos públicos, fator que sugere um modelo de gestão burocrático.

Apesar de o estilo burocrático estar presente de forma moderada, isso não impede que a Reitoria do IFG apresente características empreendedoras e afiliativas, muito importantes para o bom desenvolvimento das organizações. Assim, pode-se concluir que foram alcançados os objetivos propostos.

Outro caso relevante observado, que demonstra uma quebra de paradigma, é o fato de as mulheres terem lugar reconhecido na liderança da Reitoria do IFG, o que caminha na contramão da situação mundial, em que as mulheres ainda não conseguiram alcançar essa posição de destaque, principalmente quando se fala em cargos de liderança, apresentando baixos índices em relação à ocupação desses cargos e até mesmo na comparação dos salários, pois, no âmbito mundial as mulheres recebem menos para desempenhar as mesmas atividades. Com relação aos salários, esse fato de as mulheres receberem menos para desempenhar as mesmas atividades também não ocorre nos IFs, pois eles contam com o Plano de cargos e salários, que não faz essa distinção.

Com relação à análise da liderança sobre o quadro funcional, pode-se observar, em uma visão geral, o predomínio dos docentes na liderança da Reitoria do IFG, porém, ao somar a quantidade de pessoas com cargos de técnico-administrativos, nota-se uma apresentação em patamar de equilíbrio com os docentes, com 28 docentes e 32 técnicos administrativos.

Neste estudo, foi possível depreender a presença de todos os estilos de funcionamento organizacional, o que contribui com a afirmação de Paz e Mendes (2008, p. 172) de que “nas organizações podem coexistir diversos estilos”.

Analisando os resultados apresentados por outras pesquisas que tinham o objetivo de caracterizar o perfil cultural de determinada organização, pôde-se, também, perceber a presença de mais de um estilo nessas organizações, inclusive o predomínio do estilo empreendedor, seguido do afiliativo, conforme apresentado no Quadro 5.

De modo geral, é o que afirma Silva (2014, p. 77): “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”.

A pesquisa foi realizada dentro do prazo previsto, porém, devido à instituição analisada ser um órgão público, foram apresentados alguns entraves burocráticos quanto a aprovação no comitê de ética.

É importante ressaltar que, para um melhor aprofundamento nesse assunto, e por esse estudo ter sido aplicado apenas à liderança da Reitoria do IFG, é possível se estender este trabalho, aplicando-o a toda a Reitoria, ou até mesmo replicá-lo em outras organizações, que podem ser públicas ou privadas, pertencentes à área de educação ou não.

O fato de aplicar este estudo em toda a Reitoria proporcionará a verificação dos estilos de funcionamento organizacional na visão dos demais servidores, o que possibilitará até mesmo uma comparação entre as visões desses servidores com a visão apresentada pela liderança.

Resumindo, fica a recomendação para aplicar este trabalho em estudos futuros, pois com ele é possível ampliar os conhecimentos sobre os estilos de funcionamento organizacional presentes nas instituições pesquisadas, o que proporciona, às suas lideranças, uma visão em relação às características culturais adotadas nessas instituições, sendo possível descrever como elas são e, assim, ter condições de traçar planos contínuos, com a finalidade de manter ou aprimorar o seu funcionamento.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, P. R. Z. **Vaidade e consumo**: como a vaidade física influencia o comportamento do consumidor. 2008. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- AGOSTINHO, T. C. Interação e visibilidade no ambiente organizacional. **Revista Eletrônica da Pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero**, São Paulo, 8º Interprogramas de Mestrado em Comunicação, v. 4, n. 2, p. 1-10, 2012.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALVES, S. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: EDUFPE, 2010.
- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, abr. 2003.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, P. M. C. et al. **Gestão da cultura organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo**: o caso do Curso de Ambientação Institucional para Novos Servidores. SEGeT, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/38614401.pdf>>. Acesso em: 25 maio. 2016.
- ARAÚJO, J. L.; SILVA, A. V. Cultura organizacional e estilo de funcionamento gerencial: uma análise sob a percepção de professores e técnicos da UFG. **Revista Perspectivas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 186-203, jan./jun. 2013.
- ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO. **Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 185-205, jan./abr. 2014.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, ago. 2000.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, mar. 2013.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v. 17, n. 1, p. 112-121, Spring 1993.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, ago. 1997.

BERALDO, F.; PELOZO, R. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**, ano V, n. 10, p. 8, julho de 2007. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/SU3onzBiYiLUhza_2013-6-28-15-24-32.pdf>. Acesso em: 12 maio. 2016.

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio./jun. 1994.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOOG, G. G. **Motivação (e desmotivação) do executivo brasileiro**. Curitiba: Informação Profissional RH, 1984.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.

BRAGA, R.; SANTOS, S. R. A. Consultoria e gestão de mudanças em empresa familiar. **Revista de Psicologia**, p. 1-7, 2012. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/psicologia/wp-content/uploads/2012/11/PDF-E4-11.pdf>>. Acesso em: 15 maio. 2016.

BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe**: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. 2010. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BRASIL. **Lei nº 4.320/1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 5 fev. 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.112/1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 5 fev. 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.892/2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm>. Acesso em: 5 fev. 2016.

CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 31-45, abr.-jun. 2001.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CANCIAN, R. **Especial para a Página 3 Pedagogia & Comunicação**. UOL, 2007.
Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Multidisciplinar da Faculdade Unigran - Interbio**, v. 8, n. 2, p. 24-34, jul.-dez. 2014.

CARVALHO, A. V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenário, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CAVALHEIRO, J. B.; FLORES, P. C. **A organização do sistema de controle interno municipal**. 4. ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2007.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov.-dez. 1995.

COIMBRA, J. A. A. Considerações sobre a interdisciplinaridade. In: PHILIPPI JR, Arlindo et al. (Org.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Ed. Signus, 2000.
Disponível em: <<http://www.ft.unicamp.br/vitor/processo-seletivo-2014/texto-avila.pdf>>. Acesso em: 28 maio. 2016.

COITINHO, R. M. **A classe trabalhadora frente às mudanças no perfil do assalariamento no Brasil**. 2007. 158f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação do Instituto de Ciências Sociais, Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DAMIÃO, W. S. **A espiritualidade enquanto dimensão da cultura organizacional: estudo de caso em uma instituição confessional de ensino**. 2014. 102f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

DANJOUR, M. F. et al. Cultura organizacional e estratégia: a natureza das relações entre construtos em instituições de ensino superior no Rio Grande do Norte. **IX Congresso de Iniciação Científica do IFRN**, Rio Grande do Norte, 2013. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ocs/index.php/congic/ix/paper/view/1055>>. Acesso em: 6 jun. 2016.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap/EAESP/FGV, 1999.

DENISON, D. et al. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DIAS, I. S. Competências em educação: conceito e significado pedagógico. **Revista semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 73-78, 2010.

DICIONÁRIO Michaelis. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

DRUCKER, P. The next society. **The Economist**, [S.n.], nov. 2001.

DUNBAR, N. E. **Explication and initial test of dyadic power theory**. 2000. 137f. Thesis (Doctoral of Philosophy – Department of Communication) – Post-Graduation Program of University of Arizona, Tucson, Arizona, USA. 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências**: conceito, métodos e experiências. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

EASLEY, R. W.; MADDEN, C.S.; DUNN, M. G. Conducting marketing science: the role of replication in the research process. **Journal of Business Research**, v. 48, n. 1, p. 83-92, 2000.

FACAS, E. P. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho**: contribuições da Psicodinâmica do Trabalho. 2013. 193f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da UNB, Brasília, 2013.

FEITOSA, M. R.; MÁXIMO, L. P. A influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: um estudo bibliográfico. **VI Semana de Iniciação Científica da Faculdade de Juazeiro do Norte**, Ceará, 2015. Disponível em: <<http://www.fjn.edu.br/iniciacaocientifica/anais-vi-semana/wp-content/uploads/2015/01/A-INFLU%C3%80NCIA-DO-RELACIONAMENTO-INTERPESSOAL-NO-AMBIENTE-DE-TRABALHO-UM-ESTUDO-BIBLIOGR%C3%80FICO.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

FERREIRA, M. C. et al. Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, v. 40, n. 1, p. 13-24, 2006.

FIORAVANTE, A. P. G.; KAIZER, S. O princípio da coletividade: alternativa para pensarmos as pesquisas em educação. **Momento – Diálogos em Educação**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 65-76, jan. 2014.

FONSECA, A.; OLIVEIRA, M. C. O significado de se ser competente: Nota prévia. **Arquivos de Medicina**, Porto, v. 27, n. 5, p. 228-231, out. 2013.

FONTELLES, M. J. et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para elaboração de um protocolo de pesquisa. Belém: Núcleo de Bioestatística Aplicado à Pesquisa da Universidade da Amazônia - UNAMA, 2009. Disponível em: <https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2016.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault. Uma trajetória filosófica. Para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FRAGA, M. L. **A empresa produtiva e a racionalidade substantiva**: a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional interativo. 2000. 214f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação tipológicas e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, S. L.; GUARESCHI, H. M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Câmpus de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica**, v. 2, n. 1, p. 57-69, jul.-dez. 2012.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FURTADO, L. As diferentes abordagens do conceito de poder: um estudo comparativo entre Weber, Hannah Arendt, Habermas, Foucault e Bourdieu. **VI CONECO**, 2013. Disponível em: <http://www.coneco.uff.br/sites/default/files/institucional/as_diferentes_abordagens_do_conceito_de_poder.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2016.

GABRIEL, Y. **Organizations in depth**. Sage: London, 1999.

GABRIEL, I.; PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 141-169, jun. 2001.

GIBSON, J. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GOLDMAN, L. **Dialética e cultura**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. 2009. 180f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Trad. de F. M. Leal e A. S. Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Brasília, DF: Ministério das Relações Exteriores; Departamento de Promoção Comercial e Investimentos; Divisão de Programas de Promoção Comercial, 2011. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HARTMAN, A.; REIS, D. R.; KOVALESKI, J. L. Uma resposta às mudanças organizacionais através do trabalho em equipes multifuncionais: um estudo de caso na Indústria de Fertilizantes. In: **Encontro nacional de engenharia de produção**, 24, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://pg.utfrpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2004/34.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

HENGEMÜHLE, A. **Desafios educacionais na formação de empreendedores**. Porto Alegre: Penso, 2014.

HILAL, A. V. G. **Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

IFG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/index.php/historico>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

_____. **Instituição**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/index.php/instituicao>>. Acesso em: 3 fev 2016.

_____. **Organograma**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/index.php/organograma>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/index.php/pdii>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

_____. **Reitoria**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/index.php/reitoria>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

_____. **Relatório de Prestação de Contratos Anual - 2013**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/proad/images/downloads/relatorio/2013/relatorio-de-gestao-consolidado-do-exercicio-de-2013-ifg.pdf>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KRAMER, G. G.; FARIA J. H. Vínculos organizacionais. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.

KRATZ, L. **Líd@r 3.0: revolucionando a liderança**. Goiânia: Kelps, 2015.

KRON, T.; GRAY, A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente**. Colocando em ação as habilidades de liderança. Tradução de Erly Bom Consendey e Fernando Diniz Mundim. 6. ed. Rio de Janeiro: Interlivros, 1994.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANGARO, F. N.; BENETTI, S. P. C. Subjetividade contemporânea: narcisismo e estados afetivos em um grupo de adultos jovens. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 197-215, dez. 2014.

LIMA, B. C. C.; LIMA, T. C. B.; CABRAL, A. C. A. Estilos de funcionamento, mecanismos de aprendizagem, indústria criativa. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 2-18, set.-dez. 2013.

LIMA NETO, J. L. A. **Cultura organizacional no Instituto Federal da Bahia: uma vivência de trinta anos**. Salvador: Rede FTC, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281927127_CULTURA_ORGANIZACIONAL_NO_INSTITUTO_FEDERAL_DA_BAHIA_UMA_VIVENCIA_DE_TRINTA_ANOS>. Acesso em: 16 maio. 2016.

LIMA, J. P. C. et al. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.

LION, S. E. K. **A perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação**. 2015. 512f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

LION, S. E. K.; MIRANDA, Z. D. Os estilos de funcionamento da liderança nas bibliotecas universitárias do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (sibi/ufba): um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 135-150, mar. 2016.

LION, S. E. K.; DUARTE, Z. A perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação. **PÁGINAS a&b**, S.3, n. especial, p. 136-151, 2016.

LIPOVETSKI, G. **Tempos hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcelona, 2004.

MACEDO, L. **Ensaios pedagógicos**: como construir uma escola para todos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MACHADO, R. Por uma genealogia do poder. In: FOCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1981.

MACHADO, T. M. R. Organização curricular: objetivos ou competências e habilidades? Procurando a diferença entre "seis e meia dúzia". In: **REUNIÃO ANUAL DA ANPED**, 30, 2007, Caxambu, 2007. Disponível em: <<http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT12-3570--Int.pdf>>. Acesso em: 25 maio. 2016.

MAIA, M. A. M. **Metodologia de intervenção para padronização na execução de edifícios**. 1994. 101f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.L

MAIOR, R. C. S. As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações. In: **Anais – XVIII Encontro Brasileiro de Administração**, 2004. Disponível em: <http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/rh/As_Pessoas_e_suas_Competencias_no_Desenvolvimento_das_Organizacoes.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2016.

MAÑAS, A. V. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MARQUES, W. L. **Diário de um empreendedor**: a real informação para os gestores de sucesso. 1. ed. Paraná: Gráfica Vera Cruz, 2009.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem**: teoria e prática. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.

MASCARENHAS BISNETO, J. P.; LINS, O. B. S. M. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, v.3, n.2, p. 86-109, jan.-abr. 2016.

MCEWEN, M.; WILLS, E. M. **Bases teóricas para enfermagem**. Tradução de Ana Maria Thorell. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MEC – Ministério da Educação. **Institutos Federais uma conquista de todos os brasileiros** - 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/folheto_setec.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2016.

MEDEIROS, C. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

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

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Employee-organization linkages** – the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais**. 2011. 86f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Potiguar, Natal, 2011.

NOGUEIRA, M. A. Max Weber: a burocracia e as armadilhas da razão. **Temas de Ciências Humanas**, v. I, n. 1, p. 135-152, 1977.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, E. A.; TENÓRIO, V. P. Identidades sociais e crise do estado: uma análise do estado varguista e desenvolvimentista. **XII Congresso Brasileiro de Sociologia**, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: http://www.sbsociologia.com.br/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=62&Itemid=171. Acesso em: 18 jun. 2016.

OLIVEIRA, J. R. **Plano de carreira versus crescimento do indivíduo e eficácia das organizações**: o caso Instituto Batista de Educação de Vitória (ES). 2001. 154f. Dissertação (Mestrado Executivo) – Programa de Pós-Graduação da Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2001.

OLLIVIER, M. Status em sociedades pós-modernas: a renovação de um conceito. **Lua Nova**, São Paulo, v. 77, p. 41-71, 2009.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PÁDUA, I. O. P.; HONÓRIO, L. C. Vínculos organizacionais: o relacionamento entre empregados e uma empresa de laticínios do interior de Minas Gerais. In: **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Associação Educaional Dom Bosco**, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/49316584.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

PANZENHAGEN, L. M.; NEZ, E. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Revista eletrônica Gestão em Foco – Unifia**, 2012. Disponível em: <http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2016.

- PAULA, G. M. **Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário**. 2007. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.
- PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional, ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 161-178.
- PEREIRA, B. L. C. Estratégia e estrutura para um novo estado. **Revista do Serviço Público**, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997.
- PEREIRA, M. I.; SANTOS, A. S. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- PEREIRA, S. I. B. **O individualismo e o coletivismo nas organizações do terceiro setor**. 2012. 182f. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social) – Programa de Pós-Graduação da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2012.
- PIO, D. **Organizações burocráticas**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/organizacoes-burocraticas/23425/>>. Acesso em: 24 nov, 2016.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 100-101, jan./fev. 2006.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 7. ed. São Paulo: LTR, 1998.
- PRADO, B. et al. Os conceitos de saber, poder e discurso ideológico analisados segundo a teoria de Michel Foucault. **Anagrama**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 1-7, feb. 2011.
- RASKIN, R.; TERRY, H. A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. **Journal of Personality and Social Psychology**, 54, 890-902, 1988.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- ROBBINS, A. **Desperte o gigante interior**. Tradução de Haroldo Netto e A. B. Pinheiro de Lemos. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- ROCHA, J. **Afinal, o que é competência?** Reflexões sobre o contemporâneo. 2007. Disponível em: <https://julcirocha.wordpress.com/2007/11/27/afinal-o-que-e-competencia/>. Acesso em: 4 maio. 2016.
- RODRIGUES, C. M. C. et al. 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, p. 245-264, maio.-ago. 2010.
- RODRIGUES, R. C.; FERNANDES, L. A. Implantação de um sistema de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso em uma tecelagem do interior de São Paulo. **VI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia da Associação**

Educacional Dom Bosco, 2009. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/122_122_Implantacao_de_um_sistema_de.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2016.

ROLDÃO, M. **Gestão do currículo e avaliação de competências**: as questões dos professores. Lisboa: Editorial Presença, 2003.

ROTTA, I. S. Os desafios da organização do trabalho: o novo perfil dos trabalhadores e as principais tendências no século XXI. In: **ENGEPE, Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2001. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0483.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2016.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In: FISKE, S. (Ed.). **Annual review of psychology**. v. 52. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2001. p. 141-166.

SANTOS, F. **Auditoria de processos**: Metodologia COSO. 1. ed. Recife: Editora Clube de Autores, 2012.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SATO, L. Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, p. 1147-1166, set.-out. 2002.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SCHNEIDER, W. E. **Uma alternativa à reengenharia**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, sociedade e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. Traduzido por Maria Sílvia Possas. Jaboticabal: FUNEP, 1997. p. 169. (Economistas 13).

SILVA, E. E.; ALEVATO, H. M. R. Estilos de funcionamento organizacional e sua relação com a gestão de segurança, meio ambiente e saúde nos estaleiros navais. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 8 e 9 de agosto de 2014. Disponível em:

<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0183_0.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2016.

SILVA, E. C. B.; LEON, M. C. S. A importância do planejamento para o sucesso empresarial. **Revista conexão eletrônica: Faculdades Integradas de três Lagoas**, 2013. Disponível em: [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(11\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(11).pdf). Acesso em: 7 maio. 2016.

SILVA, L. B. S. A gestão de pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em organizações não governamentais. **XXXVII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2399.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2016.

SILVA, C. E. S. Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 3, p. 211-228, out./dez. 1994.

SILVA, L. P. da; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, ago. 2010.

SILVA, S. C. **Cultura organizacional em instituições municipais de ensino: um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional**. 2014. 102f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Potiguar (UNP), Natal, 2014.

SILVA, S. C. et al. Cultura organizacional em instituições municipais de ensino: um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional. **Revista Raunp**, v.7, n.1, p. 39-54, out. 2014/jan. 2015.

SILVEIRA, G.F. **Analista de treinamento: identificando necessidades e planejando ações de aprendizagem**. São Paulo: GRH, 2004.

SIMON, J.; COLTRE, A. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 13, n. 1, maio. 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE J. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C. et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOARES, L. L. **Características do sistema de controle interno municipal: um estudo na Prefeitura Municipal de Ouro Preto**. 2012. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2012.

SORAGGI, F.; PASCHOAL, T. Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 11, n. 2, p. 314-632, 2011.

SPERS, V. R. E. **Tópicos gerenciais contemporâneos**. Paraná: IESDE, 2009.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 33-54, out.-dez. 2003.

THIESEN, J. S. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 39, p. 545-554, dez. 2008.

THOMPSON, J. B. A nova visibilidade. **Revista Matrizes**, v. 1, n. 2, p. 15-38, abr. 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOURINHO, N. **Chefia**. Liderança e relações humanas. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1982.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

VIEIRA, C. R. A. **Individualismo e sociedade**. Disponível em: <<http://www.unimep.br/~crvieira/individualismo-sociedade.pdf>>. 2003> Acesso em: 5 maio. 2016.

VIGARELLO, G. **História da beleza**: o corpo e a arte de se embelezar do renascimento aos dias de hoje. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

VOLPE, Re. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em: 26 maio. 2016.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1. Trad. de Regis Barbosa e Karen Barbosa. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZAVAREZE, T. E. Cultura organizacional: uma revisão de literatura. **Psicologia.PT – O portal dos psicólogos**, 2008. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0441>. Acesso em: 16 mar. 2016.

ANEXO A

BLOCO I –

Escala de estilos de funcionamento organizacional – EEFO

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:

0 Não aplicável	1 Pouco aplicável	2 Razoavelmente aplicável	3 Muito aplicável	4 Totalmente aplicável
--------------------	----------------------	------------------------------	----------------------	---------------------------

Itens	0	1	2	3	4
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.					
2. Esta organização é intolerante com o individualismo.					
3. Os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar.					
4. Esta organização busca sempre novos desafios.					
5. Nesta organização, o lema é “a repetição leva à perfeição”.					
6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.					
7. Nesta organização, as pessoas se consideram o centro do mundo.					
8. Sem regras, não há vida nesta organização.					
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.					
10. Nesta organização o mérito é de todos.					

(continua).

(continuação)

Itens	0	1	2	3	4
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 de 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, se 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 da inovação.					

APÊNDICE A

BLOCO II - Variáveis sociodemográficas:

Gênero:	☐ Masculino	☐ Feminino
Estado civil:	☐ Casado	☐ Solteiro
Faixa etária:	☐ 18 a 30 anos	☐ 31 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos ☐ acima de 51 anos
Escolaridade:	☐ Fundamental	☐ Médio ☐ Superior ☐ Pós-graduação ☐ Mestrado ☐ Doutorado
Nível ao qual pertence no quadro funcional:	☐ Nível C	☐ Nível D ☐ Nível E ☐ Docente
Tempo de serviço no IFG:	☐ até 01 ano	☐ 02 a 05 anos ☐ acima de 05 anos
Pertence a qual Pró-Reitoria:	☐ PROAD	☐ PRODI ☐ PROEN ☐ PROEX ☐ PROPPG ☐ OUTROS
Desempenha atividade de:	☐ Reitor/Pró-reitor	☐ Diretor ☐ Coordenador ☐ Outra