

**RIO GRANDE DO NORTE  
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA DEFESA SOCIAL  
POLÍCIA MILITAR  
DIRETORIA DE ENSINO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR “CEL MILTON FREIRE DE ANDRADE”  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**JURANDIR ANDRADE DA COSTA  
NILSON ARAÚJO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO A PARTIR DA REALIDADE DO  
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DA POLÍCIA MILITAR  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

**NATAL/RN  
2011**

JURANDIR ANDRADE DA COSTA  
NILSON ARAÚJO

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO A PARTIR DA REALIDADE DO  
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DA POLÍCIA MILITAR  
DO RIO GRANDE DO NORTE

Monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de  
Oficiais, da Academia de Polícia Militar “Cel Milton  
Freire de Andrade”, como requisito parcial para obtenção  
do título de Especialista.

Orientador: Miler Franco D’anjour - MSc.

NATAL/RN  
2011

**JURANDIR ANDRADE DA COSTA  
NILSON ARAÚJO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO A PARTIR DA REALIDADE DO  
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DA POLÍCIA MILITAR  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia de Polícia Militar “Cel Milton Freire de Andrade”, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Aprovada em: 03 / 11 / 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. MSc. Miler Franco D’anjour, MSc.**  
Orientador

**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte**

---

**Prof. MSc. Varelio Gomes dos Santos**

**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte**

---

**Prof<sup>ª</sup> MSc. Cynthia Kelly Fernandes Bezerra Carvalho**  
Faculdade de Natal

Liderar é uma escolha pessoal,  
não uma decisão organizacional.

Alfredo Martini Júnior

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que conhece nossos pensamentos, desejos e sentimentos, que nos abençoou desde o início, estando ao nosso lado em todas as horas, dando-nos saúde e entusiasmo para percorrer toda essa caminhada.

Aos nossos familiares, que sempre dividiram conosco as conquistas e as dificuldades da vida.

Ao Professor Miler Franco D'anjour - MSc, orientador de conteúdo, que pacientemente soube entender nossas dificuldades e nos conduziu a elaboração desta monografia, bem como pelos conhecimentos transmitidos na condição de facilitador frente as disciplinas Gestão Estratégica de Pessoas e Planejamento Estratégico.

A Professora Hilderline Câmara de Oliveira - Dr<sup>a</sup>, orientadora metodológica, pelos ensinamentos e valorosa colaboração para a conclusão desta monografia.

A todos os docentes do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais que nos fizeram redescobrir conhecimentos e refletir sobre a realidade da Polícia Militar.

Ao Tenente Coronel QOPM João Batista do Nascimento, Comandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, pela atenção, receptividade e cortesia em prestar as informações indispensáveis para realização desta pesquisa.

Aos Oficiais e Praças do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte pela disponibilidade, atenção e interesse demonstrados durante o desenvolvimento do questionário.

Aos amigos que puderam estar ao nosso lado unindo forças e incentivando a conquistar nossos ideais.

## RESUMO

O presente estudo busca identificar a cultura organizacional presente no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte a partir do modelo dos estilos de funcionamento organizacional de Paz e Mendes. Portanto, esta pesquisa foi considerada exploratória e descritiva, classificou-se como sendo um estudo de caso e de natureza predominantemente quantitativa, com 59 policiais militares que trabalham no CFAPM, possibilitando a identificação da cultura organizacional e as relações existentes entre as variáveis sócio-demográficas e os estilos de funcionamento. Os dados foram tratados por meio de técnicas de estatística aplicando os Testes Qui-quadrado e Exato de Fisher. Os resultados obtidos indicaram a predominância do estilo cultural afiliativo a partir da percepção dos policiais pesquisados e apontaram uma forte relação entre as variáveis sócio-demográficas e os estilos culturais, de forma a identificar que tal predominância foi apontada por 55,9% dos policiais, e que esta se deu em todas as características gerais, percebendo-se que a cultura organizacional absorve influência de acordo com a variação de tais características. Além dos testes iniciais, foi utilizada ainda a técnica exploratória de estatística multivariada de Análise de Correspondência como forma de mensurar as relações existentes entre os estilos culturais e as variáveis sócio-demográficas dos policiais. Os resultados identificados nessas análises confirmaram essas relações. Por fim, conclui-se que o presente estudo identifica que o estilo cultural predominante no CFAPM é o afiliativo, o qual possui características de um padrão coletivista, tendo como subcultura o estilo empreendedor.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Polícia Militar. Centro de Formação e Aperfeiçoamento.

## ABSTRACT

This current job seeks to identify an organizational culture installed at the Military Police's Formation and Improvement Center – state of Rio Grande do Norte – beginning from the analysis of some organizational operation styles established by Paz e Mendes as a model. Therefore this research was considered exploratory and descriptive, classified as a mostly quantitative Case Study involving 59 military police officers who work at MPFIC, enabling to identify a organizational culture and most of all the relations verified between demographic and social variables and the functional styles. Data were treated by statistics techniques such as Chi-square test and also the Fisher's exact test. Results indicated the predominance of the affiliative cultural style when analyzed by the military police officers' perception and also pointed to a strong relation between demographic and social variables and the cultural styles, in view of the predominance established by the perception of more than 55,9% of the researched military police officers, considering all the general characters and realizing that organizational culture absorbs the influence according to the variation of those characters. Besides the initial tests, it was also used the multi-variable statistics exploratory technique to specify the correspondence as a way to measure the relations between cultural styles and the military police officers demographic and social variables. Identified results confirmed these relations. In order to sum up, this analysis verified that the predominant cultural style at the MPFIC is the affiliative, which has characteristics of a collective standard, including an enterprising style of subculture

**Keywords:** Organizational culture. Military Police. Improving and Formation Center.

## **LISTA DE SIGLAS**

<b>APM</b>	Academia de Polícia Militar
<b>CEL</b>	Coronel
<b>CFAP</b>	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
<b>CFAPM</b>	Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar
<b>EEFO</b>	Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional
<b>IBICT</b>	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
<b>PM</b>	Polícia Militar
<b>PMRN</b>	Polícia Militar do Rio Grande do Norte
<b>QOPM</b>	Quadro de Oficiais Policiais Militares



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	Efetivo total dos policiais militares no CFAPM	29
Quadro 02:	Estilos de funcionamento das organizações	31
Quadro 03:	Resultados em média das tipologias de cultura organizacional dos policiais militares lotados no CFAPM	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Distribuição por sexo dos policiais militares no CFAPM	35
Gráfico 02:	Distribuição por cargo exercido dos policiais militares no CFAPM	36
Gráfico 03:	Distribuição por faixa etária dos policiais militares no CFAPM	37
Gráfico 04:	Distribuição por níveis de escolaridade dos policiais no CFAPM	38
Gráfico 05:	Distribuição por tempo de serviço dos policiais militares no CFAPM	39
Gráfico 06:	Cultura organizacional predominante no CFAPM	42
Gráfico 07:	Análise de Correspondência entre a faixa etária e cultura organizacional	47
Gráfico 08:	Análise de Correspondência entre os níveis de escolaridade e cultura organizacional	48
Gráfico 09:	Análise de Correspondência entre o tempo de serviço e cultura organizacional	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01:	Resultado geral em média para cultura organizacional no CFAPM	44
Tabela 02:	Faixa etária dos policiais pesquisados versus cultura organizacional	46
Tabela 03:	Nível de escolaridade dos policiais pesquisados versus cultura organizacional	47
Tabela 04:	Tempo de serviço dos policiais pesquisados versus cultura organizacional	49
Tabela 05:	Sexo e cargo dos policiais pesquisados versus cultura organizacional	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA</b>	12
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	16
2.1	OBJETIVO GERAL	16
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	17
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	19
4.1	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	19
4.2	CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	20
4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DO MODELO DE PAZ E MENDES	24
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b>	28
5.1	TIPOS DE PESQUISA	28
5.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	29
5.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
5.4	PLANO DE COLETA DE DADOS	31
5.5	TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	32
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	35
6.1	PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DOS POLICIAIS LOTADOS DO CFAPM	35
6.2	ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTES NO CFAPM	40
6.3	RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS E CULTURAIS DOS POLICIAIS MILITARES DO CFAPM	45
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	53
	<b>REFERÊNCIAS</b>	56
	<b>APÊNDICE “A”</b>	59
	<b>APÊNDICE “B”</b>	62

## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

É através de sua cultura que uma organização fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla os comportamentos daqueles que a formam. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma organização para outra, e no mundo dos negócios, o surgimento da abordagem comportamental das organizações se propõem a estudar as manifestações sociais do indivíduo e sua forma de interferência em um contexto organizacional.

A idéia de cultura organizacional apareceu, primeiramente, na literatura de língua inglesa nos anos 60, como sinônimo de clima. O equivalente a “cultura corporativa” usado nos anos 70, ganhou popularidade em 1982 após a publicação do livro, com o mesmo título, de Terrence Deal e Allan Kennedy. Desde então, a literatura técnica específica vem utilizando o termo. Embora tenha sido inserida nesta época nas organizações norte-americanas, somente na década de 80 as instituições de ensino começaram a trabalhar esse assunto com o objetivo de investigação científica.

No Brasil, o interesse por essa temática já se tornou popular, causado por problemas econômicos e práticos identificados na interação social dentro das organizações. Alguns autores, tais como: Freitas (1997), Lodi (1993) e Coda (1997) admitem que essa popularidade surgiu em virtude da necessidade de aperfeiçoamento do conteúdo das ideologias e das bases em que as organizações estão fundamentadas.

Cabe ressaltar que “em conseqüência do modo de funcionamento das organizações brasileiras, o funcionário desenvolveu uma forma particular de lidar com a organização em que trabalhava” (LODI, 1993, p. 123). Motta (2006) desenvolveu um estudo com o objetivo de levantar traços da cultura brasileira presentes nas organizações, que viriam a auxiliar no processo de análise organizacional. Na mesma época, uma pesquisa realizada concluiu que as organizações não conseguiam tornar claro e praticar uma gestão compatível com seu próprio funcionamento.

Para melhor compreender o que é cultura organizacional, ressalta-se que Schein (2009, p. 16) afirma que “é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros de uma organização, como a forma correta de perceber, pensar e sentir.”

Na cultura das organizações públicas no Brasil destacam-se de forma negativa as seguintes características: a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a ingerência política e a descontinuidade. Essas características interferem diretamente no modo como os colaboradores atuam nessas organizações, observando-se o apego as regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder, não sendo diferente nas organizações policiais militares. Neste contexto, Guimarães (2000) afirma que no setor público, o desafio colocado para a nova gestão pública é transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras, alertando para que os serviços oferecidos pelas organizações públicas não se perpetue como sendo de baixa qualidade, gerando uma expectativa aquém do que pode ser oferecido, tanto para os usuários quanto para os prestadores do serviço, gerando dessa maneira um ciclo vicioso de insatisfação e frustração dos gestores e usuários dos serviços.

Assim, para atender essas novas demandas da sociedade no papel de cliente, os gestores das organizações públicas necessitam compreender qual o modelo cultural que existem em suas organizações, identificando os estilos de funcionamento organizacional, devendo investir na formação dos valores e crenças organizacionais, melhores políticas de recursos humanos e no aumento da eficácia dos seus resultados, perpassando por instituições de ensino e Unidades de ensino policial militar. Nesse contexto, insere-se o Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (CFAPM).

O CFAPM é um Centro de Formação destinado as Praças da Polícia Militar. Entende-se por Praças os Soldados, Cabos, 3º, 2º e 1º Sargentos e Subtenentes, seguindo esta ordem na escala hierárquica. Além da formação, há também atividades relacionadas ao aperfeiçoamento, habilitação e a qualificação destes profissionais. Estas atividades e cursos são desenvolvidos e repassados pela Diretoria de Ensino, a qual o Centro de Formação e Aperfeiçoamento está subordinado, conforme Decreto Estadual nº 19.254 (2006), através dos Planos de Curso, onde está descrito todo o cronograma e a grade curricular, como também os conteúdos, ficando o Centro de Formação e Aperfeiçoamento responsável pelas instalações, materiais, organização do Quadro de Trabalho Semanal e recrutamento e seleção dos Instrutores e Monitores das disciplinas.

O primeiro curso a ser desenvolvido no Centro de Formação e Aperfeiçoamento, dentro da escala hierárquica, citada na Lei Ordinária Estadual nº 4.630 (1976), é o Curso de Formação de Soldados, os demais cursos são o Curso de Formação de Cabos, Curso de Formação de Sargentos, Curso de Formação de Cabos Especialistas, Curso de Formação de

Sargentos Especialistas, que são feitos através de concursos internos. Já os Estágios de Habilitação para a Graduação de Sargentos e de Habilitação para a Graduação de Cabos são destinados aos policiais militares com mais de quinze anos de efetivo serviço prestado a Corporação.

Em 04 de novembro de 1976, foi inaugurado o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças. Antes da construção do Centro de Formação, onde havia a granja da Polícia Militar, existia desde o dia 27 de setembro de 1976 um Curso de Formação de Soldados em andamento, segundo o Boletim do Comando Geral N° 213, datado de 16 de novembro de 1976. Depois da inauguração, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento passou a existir oficialmente e teve como seu primeiro Comandante o Major QOPM Ary Medeiros de Aguiar. No tocante ao ensino, devido as condições políticas desse período, a formação do policial militar estava muito mais centrada no militarismo do que numa capacitação sistemática de operadores de segurança pública.

Em 1994, após dezoito anos de prestação de serviços a sociedade, formando e aperfeiçoando as Praças da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças foi fechado, (CASTELO BRANCO E OLIVEIRA, 2010) e, no dia 03 de maio de 1995, no Governo de Garibaldi Alves Filho, ele foi legalmente extinto através da Lei Ordinária Estadual n° 6.769 (1995). A partir dessa lei, a formação das Praças policiais militares passou a ser realizada nos diversos Batalhões da Polícia Militar e na Academia de Polícia Militar Cel Milton Freire de Andrade.

Durante o tempo que passou desativado, o prédio do antigo CFAP foi cedido a Secretaria Estadual de Educação, onde funcionou a Escola Estadual Alferes Tiradentes.

Após 12 (doze) anos, em março de 2006, foi reativado aquele Centro de Formação policial militar, só que agora passando a denominar-se Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar, o qual foi legalmente criado através do Decreto Estadual n° 19.254 (2006), no Governo de Wilma Maria de Faria, como órgão de apoio do sistema de ensino, diretamente subordinado a Diretoria de Ensino, tendo como principais objetivos: formar, aperfeiçoar, habilitar, especializar e qualificar as Praças da Polícia Militar. Desde então o Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar vem se estruturando no sentido de ofertar melhores condições aos policiais pertencentes aquela Unidade de Ensino, objetivando a constante progressividade de cursos e estágios.

Assim, é importante ressaltar que para o melhor e adequado funcionamento do CFAPM no tocante ao gerenciamento do corpo administrativo e concomitantemente aos docentes e discentes, faz-se necessário um forte investimento visando eliminar ou reduzir

algumas falhas tais como: a falta de investimento na infra-estrutura, a falta de um corpo docente fixo e a regularidade dos cursos, fatores esses que podem estar influenciando ou até mesmo mascarando os resultados concernentes aos estilos de funcionamento.

Para tal fim, faz-se necessário a adoção de novas práticas administrativas e novos modelos de programas de gestão que resultem na capacitação de seus profissionais, compreendendo sua cultura organizacional e suas peculiaridades.

Neste contexto, visualizando os problemas vivenciados pelo CFAPM, o presente estudo busca responder a seguinte questão central da pesquisa: Qual a cultura organizacional presente no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte a partir do modelo dos estilos de funcionamento organizacional de Paz e Mendes?



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a cultura organizacional presente no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte a partir do modelo dos Estilos de Funcionamento Organizacional de Paz e Mendes.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar o perfil sócio-demográfico dos policiais militares lotados no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte;
- b) Caracterizar, a partir da percepção de cada policial militar, a predominância de um estilo de cultura organizacional no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte;
- c) Analisar as relações entre as variáveis sócio-demográficas e culturais dos policiais militares pesquisados e as tipologias de culturas organizacionais identificadas no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

### 3. JUSTIFICATIVA

No atual cenário acadêmico observa-se uma significativa quantidade de estudos que se propõem a investigar e discutir o processo de formação cultural e seus efeitos no meio organizacional.

Ao se pesquisar no banco do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) no primeiro semestre de 2011 sobre teses e dissertações, foram identificados 413 (quatrocentos e treze) trabalhos relacionados a cultura organizacional em geral, onde 90 (noventa) abordavam assuntos sobre Organizações Militares e/ou Policiais Militares e 07 (sete) tratando sobre cultura organizacional em Organizações Militares e/ou Policiais Militares, e nenhum relacionado a identificação dos estilos culturais em Escola de Formação de Unidades Policiais Militares.

Ao buscar trabalhos sobre a mesma temática no banco de dados da Biblioteca Cel PM Solon Andrade (Biblioteca da Academia de Polícia Militar “Cel Milton Freire de Andrade”), descobre-se também a ausência de matérias que abordem assuntos relacionados a cultura organizacional voltada para as Unidades da Corporação. Desta forma, os pesquisadores viram a possibilidade e a viabilidade de iniciar um estudo que pode ser continuado por outros pesquisadores, destacando a importância de desenvolver esse tema, visando proporcionar interesse no que diz respeito a cultura organizacional do CFAPM diante da ausência de estudos nesse sentido, fazendo com que o gestor que conseguir identificar os estilos de funcionamento possam contribuir com o fortalecimento e o crescimento da instituição.

Entretanto, na literatura que trata sobre essa temática constata-se de que maneira a cultura organizacional modifica os resultados organizacionais. Desta forma, Berthon, Pitt e Ewing (2001) afirmam que a cultura organizacional exerce influência sobre o processo decisório em termos de modelos mentais dos gestores das organizações, no tocante a percepção de oportunidades e riscos.

Para a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, esta pesquisa contribui com o processo de identificar os estilos culturais no CFAPM, proporcionando uma maior compreensão em relação ao processo de mudanças vivenciadas pelo ambiente organizacional no qual o Centro de Formação pesquisado está inserido, identificando a cultura organizacional, uma vez que ao se estudar as relações existentes entre a cultura organizacional e os estilos de funcionamento organizacional verificados em uma das Unidades de ensino da

Corporação, contribui para uma maior interação e participação dos policiais envolvidos, gerando uma relação mais equilibrada entre organização e integrantes, podendo esse estudo ser estendido para outros setores ligados a área de formação.

Este estudo poderá também proporcionar aos gestores, quer seja o Comandante do CFAPM, o Diretor de Ensino ou o Comandante Geral, um maior entendimento em relação ao comportamento da organização frente as necessidades de mudanças, visando a implantação de uma maior profissionalização dos policiais militares que já fazem parte dessa organização, bem como viabilizar o processo decisório possibilitando a melhoria do processo de formação dos novos policiais militares, além de contribuir para que o relacionamento entre os integrantes da Corporação torne-se melhor.

Por fim, pode-se destacar a importância do tema desenvolvido para os pesquisadores primeiramente do ponto de vista da iniciação científica, podendo deixar um legado no início de um estudo que nunca antes fora abordado, e num segundo plano pela motivação gerada aos pesquisadores em virtude de que um dos pesquisadores trabalha na área de ensino e o outro apesar de exercer suas funções na área de recursos humanos da PMRN, já trabalhou também na área de ensino (Academia de Polícia Militar) e de poderem se posicionar a respeito, levando em consideração que no futuro serão os gestores da Corporação, quer seja na área de ensino ou em outro setor.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Objetivando compreender o que vem a ser cultura organizacional, torna-se importante conhecer o que seja uma organização. Segundo Morgan (1996), a palavra organização originou-se do grego *órganon*, que significa ferramenta ou instrumento, estando, assim, carregado de sentido mecânico e instrumental. Porém, o autor busca compreender as organizações a partir de metáforas que as consideram como organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas e como instrumentos de dominação. A integração dessas metáforas, segundo o autor, poderá propiciar um maior aperfeiçoamento dos processos de gestão. Chiavenato (2007, p. 156) resume que, “para uma organização existir deve atender aos seguintes requisitos: existir pessoas aptas a se comunicarem, atuarem de forma conjunta e atingirem um objetivo comum.” Em outro estudo, o mesmo autor afirma que a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas e a cooperação entre elas é essencial para que uma organização exista (CHIAVENATO, 2000).

Cabe observar que as organizações são definidas como uma combinação de esforços individuais somados a máquinas e outros equipamentos e recursos financeiros que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, e que por meio de uma organização torna-se possível alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa (MAXIMIANO, 1992). Desta maneira, o mesmo autor exemplifica escolas, um hospital, um laboratório, um Corpo de Bombeiros, uma pequena oficina ou até mesmo uma grande empresa como exemplos de organizações.

Por fim, Kanaane (1999, p. 50) vê as organizações como um conjunto de sistemas interdependentes e observa:

A organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional.

Segundo Bernardes (1999, p. 14), a organização “é uma unidade artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir resultados específicos que satisfaçam as necessidades de clientes existentes na sociedade e, também, as de seus participantes.” E é essa necessidade que faz as organizações se concentrarem em única tarefa, onde Motta (1996, p. 17) conceitua organização como “um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum”. E partindo para uma imagem da organização como cultura, Morgan (1996) afirma que a visão da cultura leva a ver que as organizações são realidades socialmente construídas que estão muito mais nas mentes dos seus membros do que num conjunto de regras e relacionamentos.

#### 4.2 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

De modo geral, cada organização é caracterizada com uma cultura que lhe confere uma marca específica. A literatura que trata os conceitos de cultura e cultura organizacional são compostas por percepções distintas acerca do assunto, na qual Freitas (2007) afirma que, assim como os estudos organizacionais, a cultura nas organizações se beneficia de um conhecimento plural e interdisciplinar, que parece sempre padecer de certa ambigüidade em relação as suas construções mentais e definições de termos específicos. Dessa maneira, este subcapítulo pretende discutir as diferentes visões conceituais, além de mostrar predominantemente dentro de uma perspectiva funcionalista o processo de formação, mudança, níveis de análise e compreensão da cultura organizacional.

Mas, o que é cultura organizacional? O primeiro conceito a ser delineado é o próprio conceito de cultura, analisando suas diferenças para clima organizacional e cultura organizacional e detalhando os diversos estilos de funcionamento organizacional, como as suas divisões e funções, seus elementos principais, classificações do estudo da cultura e a definição de cultura predominante ou secundária. Abordando por fim, como a cultura organizacional pode ser uma vantagem na formação dos policiais militares ou um problema para a organização e o que é diversidade cultural.

A cultura numa visão antropológica e sociológica é um conjunto de idéias, comportamentos, símbolos e práticas sociais aprendidos de geração em geração e formam o alicerce à importância do significado dos indivíduos dentro de um grupo específico a medida que se constroem hábitos, instrumentos de comunicação e convívio e, “é representada pelo

conjunto de símbolos que são partilhados pelos indivíduos de uma sociedade” (CROZATTI, 1998, p. 075).

Antes de abordar a cultura organizacional, devemos buscar, mesmo que de maneira sucinta, o conceito de cultura militar. Que características podemos considerar como sendo próprios dessa cultura? Quais seriam os traços que distinguem em relação a outras? E que dimensões se entrelaçam na construção da história? Para questões tão complexas, Alves (1998) afirma que não há respostas diretas e prontas disponíveis, mas concorda que os autores que se propuserem a estudar as forças militares em qualquer tempo, identificarão comportamentos, valores e conhecimentos associados a atividade militar, inclusive na cultura escolar. Complementado por Cambi (1999, p. 203-212), este defendeu que a presença dos agentes militares no novo estilo de cultura escolar foi relativamente tardia, prejudicando e tanto a aceleração dos estudos no campo organizacional

Especificando a definição de cultura organizacional elencamos algumas propostas feitas por diversos autores, conforme abaixo: Lorsch (1986, p. 103) propõe uma definição de cultura organizacional como sendo “as crenças compartilhadas pela alta gerência em uma companhia sobre como eles devem gerenciar a si mesmos e aos outros empregados e como eles devem conduzir seus negócios.” Para Robbins (2002, p. 375) “parece haver ampla concordância de que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra.” Na visão de Pettigrew (1996, p. 83):

No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

Continuando a base conceitual para cultura organizacional, Schein (2009, p. 16) afirma que “é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros de uma organização, como a forma correta de perceber, pensar e sentir.” Aktouf (1994, p. 42), propõe que a cultura organizacional é “uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, irracional e talvez, profundamente subjetivo ou inconsciente.”

Baseado nestas definições, o conceito de cultura organizacional que será considerado neste trabalho é: conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifestos de forma explícita ou não, que implica na forma como uma organização é administrada. Tal conjunto de pressupostos e crenças é passado de geração em geração pelos próprios membros da Corporação, mas, basicamente, desenvolvido e disseminado pelos gestores.

Procurando desfazer qualquer confusão que possa existir entre as definições de clima organizacional e cultura organizacional, abaixo alguns conceitos sobre cada item proposto por Tomei (1994):

✚ Clima Organizacional – “estado de espírito” da organização; ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros; identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros; perspectiva temporal de curto/médio prazo.

✚ Cultura Organizacional – personalidade da organização; ligado ao grau de motivação e comprometimento de seus membros; identificado através do sistema de crenças e valores compartilhados entre os seus membros, que produzem as normas de comportamento; perspectiva temporal de médio/longo prazo.

Ainda abordando a cultura organizacional, as pesquisas apontam que toda e qualquer organização está inserida dentro de um ambiente, interagindo com este, recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam em uma organização são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Essas pessoas, por sua natureza, história e formação social, conservam traços característicos próprios e, na formação de uma organização, levam estes traços, ajudando a compor um comportamento característico ao grupo como um todo. Esse comportamento, ao longo do tempo, passa a representar uma característica própria, uma identidade do grupo.

Segundo Schein (2009, p. 93), cada indivíduo “é uma entidade multicultural, variando seu comportamento de acordo com a situação”. O autor continua dizendo, porém, que se esse indivíduo passa a vida fazendo certo tipo de trabalho em determinada organização, ele assumirá muitos dos temas culturais partilhados por aqueles que exercem atividades semelhantes ou por aqueles que estão na mesma organização.

Recorrendo ao conceito clássico, podemos definir organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vistas a alcançar um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, dirigir e

controlar e para Chiavenato (2007, p. 156), este resume que, “para uma organização existir deve atender aos seguintes requisitos: existir pessoas aptas a se comunicarem, atuarem de forma conjunta e atingirem um objetivo comum”.

Na visão de querer abordar a cultura organizacional na administração pública, faz-se necessário citar que a administração pública brasileira, historicamente, foi construída e consolidada ao longo de décadas, numa trajetória marcada por movimentos reformistas que se localizam tanto em alguns momentos de crises políticas e institucionais em que o país esteve envolvido, como nos períodos em que o próprio Estado brasileiro passou por momentos de crise que exigiram um redimensionamento e revisão de suas políticas e estratégias de desenvolvimento (FADUL & SOUZA, 2005).

Cada cultura é composta de partes menores denominadas subculturas, as quais fornecem identificação mais específica e socialização para seus integrantes (KOTLER, 1998). As subculturas incluem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Nesse sentido, baseando-se na antropologia e sociologia, Da Matta (1981, p. 53) afirma que a identidade nacional “traduz as singularidades que distinguem uma nação da outra, que estão presentes nas tradições e culturas, origens e raças.” Na mesma obra, o autor diz que a junção das três raças (branco, negro e índio) proporcionou uma singularidade na base da identidade brasileira.

Para Richard (2006), Subcultura é um segmento de uma sociedade que difere do padrão estabelecido pela maioria de seus integrantes, sendo a existência de várias delas uma característica de sociedades complexas. Para o autor, os membros de uma subcultura desenvolvem comportamentos que os identificam de forma distintas, estabelecendo padrões de comunicação de difícil entendimento para outros grupos, onde tais comportamentos surgem espontaneamente ou por serem excluídos, se vêem forçados a desenvolver formas alternativas de sobrevivência.

No intuito de contextualizar a pesquisa sobre cultura organizacional na administração pública, situando-a como campo de estudo, foi que os autores buscaram identificar os estilos de funcionamento organizacional e analisar a cultura organizacional presente no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, como forma de disseminar os estudos sobre cultura organizacional nas organizações públicas, principalmente na Polícia Militar do Rio Grande do Norte, que poderão ajudar ao gestor daquele Centro a compreender a saúde da organização e dos seus colaboradores, visto que uma pesquisa deste tipo nas Unidades de Ensino desta Corporação ainda não foi realizada, pois conhecer a forma de pensar, sentir e agir da organização onde se trabalha é estar promovendo o conhecimento



da instituição e o autoconhecimento de cada um de seus colaboradores, na vertente de que geração de autoconhecimento é promoção de saúde física e mental, é desenvolver o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas, bem como despertar no Comando Geral da Corporação a visualização da necessidade de conhecer melhor sua organização.

#### 4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DO MODELO DE PAZ E MENDES

Para Paz e Mendes (2008), os estilos de funcionamento organizacional são avaliados através de um instrumento, construído e validado, capaz de definir os padrões de comportamentos compartilhados pela maioria dos integrantes de uma organização que adotam como parâmetros as relações simbólicas estabelecidas entre as pessoas e suas organizações.

Desta forma, Paz, Mendes e Gabriel (2001, p. 148-149) em uma pesquisa inicial que deu origem ao modelo teórico afirmam que:

O caráter, apesar de estruturar-se no nível individual, é compartilhado nas organizações por meio de padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria dos membros da organização, tendo em vista que o indivíduo está submetido às mesmas condições de trabalho que delineiam a estrutura organizacional. Esta por sua vez, pode gratificar ou frustrar em excesso as necessidades, fazendo com que haja uma repetição das vivências de determinada fase do desenvolvimento infantil.

No entendimento de Paz, Mendes e Gabriel (2001), um indivíduo adulto que possua todos os traços de caráter em equilíbrio ou até mesmo a predominância de um dos estilos culturais, quando submetido a um contexto de uma organização diferente da que ele vivencia, as relações simbólicas entre eles revelam padrões comportamentais de regressão a fase mais primária do desenvolvimento humano.

Com base nos pressupostos teóricos utilizados por Gabriel (2001), mas com uma denominação diferente, Paz e Mendes (2008) elaboraram 05 (cinco) tipos de estilos com o objetivo de pesquisar o funcionamento organizacional no que diz respeito as relações entre organização e seus integrantes dentro de uma perspectiva associada ao desenvolvimento individual.

Estes estilos de funcionamento das organizações sugeridos por Paz e Mendes (2008) são identificados como: individualista, burocrático, afiliativo, empreendedor e cívico. As principais características destes estilos estão elencadas conforme se segue:

✚ Estilo de funcionamento individualista apresenta modos de sentir, pensar e agir que refletem uma fusão entre o indivíduo e a organização. As relações estabelecidas pelos indivíduos nesse tipo de cultura são focadas no próprio ego. Desta forma, fica evidenciado que a predominância é o comportamento voltado para a preocupação com o próprio bem-estar. Este estilo não proporciona que a organização cresça, em função de comportamentos primários existentes que podem gerar conflitos, competição e a falta de compromisso com a organização entre os indivíduos. Mesmo assim, as organizações utilizam essas características numa perspectiva de criar vínculos afetivos das pessoas com a organização.

✚ Estilo de funcionamento burocrático caracteriza-se por apresentar formas de pensar, sentir e agir baseados no controle de normas e regras. Os integrantes dessa cultura apresentam comportamentos marcados pelo envolvimento parcial perante a organização buscando segurança, onde a lealdade ao setor no qual estão lotados sobressai a organização. Culturalmente, o processo de mudança organizacional encontra resistência e seus integrantes negam-se a criatividade. As interações espontâneas são vistas como algo indesejado e vistas como ameaças, tendo como resultado o não envolvimento dos membros em demandas emocionais. Nesse estilo, a estrutura organizacional proporciona o conforto buscado pelos seus integrantes, no sentido de preservar a rotina, o tempo, o controle e as regras. Nas organizações hierarquizadas e impessoais, esse estilo de funcionamento se destaca com mais ênfase, uma vez que são exigidas assiduidade, agendas e fiscalização de irregularidades. Mas também é um estilo que pelas características apresentadas pode dificultar a evolução organizacional.

✚ Estilo de funcionamento afiliativo revela um jeito de sentir, pensar e agir que representa a organização como um grupo de padrão ideal, refletindo orgulho, confiança e auto-estima organizacional. Nessa cultura, os integrantes procuram acima de tudo preservar a imagem da organização, deixando transparecer que ela é perfeita e quaisquer tipos de imperfeições são atribuídos a fatores externos. Assim, seus membros apresentam atitudes de lealdade, corporação e dependência. Nesse estilo os integrantes evitam os confrontos internos, os quais deixam de existir evitando uma quebra no coletivismo, uma vez que os interesses e responsabilidades organizacionais são colocados acima dos pessoais. Para manter tal situação, as pessoas tendem a obedecer as determinações do chefe sem procurar questioná-lo,

respeitando a autoridade e mantendo perfeita sua imagem, a qual encontra respaldo no grupo. Espera-se que os indivíduos vistam a camisa da organização, sendo cada vez mais produtivos e comprometidos.

✚ Estilo de funcionamento empreendedor revela-se por apresentar padrões em que os membros da organização estão voltados para empreendimentos, buscando novos desafios com o objetivo de atingir o ápice do desenvolvimento. Uma organização com esse estilo, os membros sentem a necessidade de serem admirados, são ativos e dominam essa busca e transformam suas frustrações num motivo para novas conquistas e estímulo para realizar seus desejos. É um estilo que funciona como uma arena e, por isso, alguns são capazes de salvar a organização do fracasso bem como se utiliza do cargo que ocupa para atingir o ideal de perfeição contido em seu ego. Nessa cultura, a organização prioriza a busca da ascensão profissional, buscando reconhecer o valor de cada indivíduo. Entretanto, é importante atentar que apesar desse estilo ser mais desenvolvido que os anteriores ele pode despertar que os interesses pessoais de seus integrantes sejam aflorados em detrimento dos esperados pela organização.

✚ Estilo de funcionamento cívico é voltado para as relações de reciprocidade, pois trata-se de uma cultura em que a organização investe na admiração dos seus membros em função do que fazem. Nesse estilo, as regras são sujeitas as críticas e as modificações, mas os sentimentos de cidadania e ideais do bem comum são valorizados, favorecendo que seus membros reconheçam a sua competência, valorizem o trabalho exercido, obedeça as regras, critiquem seu desempenho e estejam sempre buscando o crescimento. Os membros consideram que este é o espaço para alcançar seus objetivos e por este motivo desejam seguir carreira nesta organização, dedicando-se de tal forma que busque suas recompensas. Mesmo existindo essa dinâmica de reciprocidade entre organização e membros, onde os direitos são respeitados e os deveres são exigidos, estabelecendo uma relação de confiança, muitas vezes essa dinâmica fica no campo das idéias.

Para tanto, Paz, Mendes e Gabriel (2001) com o objetivo de construir e validar um instrumento que avaliasse os estilos de funcionamento organizacional trataram de agrupar as questões constantes na Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional em 04 grupos, dividindo por itens que indicassem fatores que caracterizassem cada estilo de funcionamento, conforme se vê no Apêndice “B” deste trabalho.

Depois disso, foi observado que os itens referentes aos estilos de funcionamento empreendedor e cívico tinham características bastante semelhantes, em função da

proximidade com o contexto organizacional. Ficou definido como o modo de pensar, sentir e agir centrado na realização profissional e na produtividade articuladas as trocas profissionais e a cidadania, fato que levou as autoras a aglutinar os estilos de funcionamento empreendedor e cívico num único estilo, sendo este o empreendedor, classificando-os em apenas 04: empreendedor, afiliativo, burocrático e individualista.

Para concluir este subcapítulo é de suma importância destacar que o tema em análise é pouco explorado nas organizações militares e/ou policiais militares, ofertando assim uma vasta lacuna para as discussões referentes as necessidades dos gestores dessas organizações militares em entender o que é cultura organizacional, e seus estilos de funcionamento em sua Corporação, bem como suas diferenças e relações existentes.

Findado o referencial teórico sobre questões referentes a cultura, subcultura, cultura organizacional e os estilos de funcionamento organizacional, no âmbito das organizações, iniciaremos a descrição da metodologia utilizada na presente pesquisa.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa científica é um processo sistemático que é conduzido de forma objetiva e se utiliza de um conjunto de procedimentos para dar a um determinado problema, proporcionando ao final a obtenção do conhecimento (ACEVEDO E NOHARA, 2006).

Desta forma, esta pesquisa quanto aos seus objetivos é considerada exploratória e descritiva. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória visa familiarizar-se com o problema, tornando-o mais explícito. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Ainda quanto aos objetivos, o mesmo autor afirma que “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população e podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”, (GIL, 2010, p. 27). Nesse sentido, Santos, Molina e Dias (2007, p. 126) concordam quando afirmam que a pesquisa descritiva “é utilizada quando o pesquisador tem o intuito de descrever e caracterizar algum fenômeno, por exemplo, as características de um grupo específico.”

Sendo assim, este estudo proporcionou aos autores identificar o perfil sócio-demográfico dos policiais e os Estilos de Funcionamento Organizacional existentes no CFAPM, bem como analisar as relações entre essas variáveis.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa classifica-se como sendo um estudo de caso, que segundo Yin (2005) é uma investigação empírica abrangente, com procedimentos preestabelecidos, que investiga um ou múltiplos fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e seu contexto não estão claramente definidos. Nesse sentido, Gil (2010, p. 42) afirma que o estudo de caso trata-se de uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais e consiste no estudo de um ou poucos objetos, de maneira que permita um conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

Por fim, quanto a natureza dos dados, o presente estudo é considerado predominantemente quantitativo no que diz respeito a classificação das tipologias de cultura organizacional, a identificação do perfil sócio-demográfico e o estabelecimento das possíveis relações entre as variáveis.

## 5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 108), população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” Para esta pesquisa, a população compreende todos os policiais militares lotados no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, totalizando 60 (sessenta) pessoas.

O Centro de Formação e Aperfeiçoamento em que a população alvo está inserida possui sede física na Zona Norte desta capital e para definir a população pesquisada tomou-se por base a relação quantitativa dos policiais militares integrantes dessa Unidade Escola, conforme quadro abaixo:

<b>OFICIAIS</b>		
<b>ORDEM</b>	<b>POSTO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
01	TENENTE CORONEL	01
02	CAPITÃO	03
03	1º TENENTE	04
<b>SUBTOTAL</b>		<b>08</b>
<b>PRAÇAS</b>		
<b>ORDEM</b>	<b>GRADUAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
01	SUBTENENTE	04
02	1º SARGENTO	03
03	3º SARGENTO	02
04	CABO	09
05	SOLDADO	34
<b>SUBTOTAL</b>		<b>52</b>
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>

**Quadro 01:** Efetivo total dos policiais militares lotados no CFAPM

**Fonte:** Mapa da Força do CFAPM

Segundo Thompson (2002, p. 61), amostragem consiste “em selecionar parte de uma população para observar, de modo que seja possível estimar alguma coisa sobre toda a população.” E, mesmo considerando que a amostragem deve fazer parte de qualquer projeto de pesquisa, uma vez que o seu objetivo principal é estabelecer qual o número de indivíduos da população que devem ser estudados.

Para se obter uma conclusão confiável da pesquisa, foi investigado neste trabalho todo o universo não sendo utilizada uma amostra. Desta forma o estudo foi classificado como censitário.

### 5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.

Para Lakatos e Marconi (2001), os métodos e técnicas consistem na seleção de vários processos que vão fornecer base para que uma pesquisa científica possa atingir o seu objetivo geral. Para efeito desta pesquisa, os dados primários foram coletados por meio da aplicação de um questionário.

A técnica de coleta de dados por meio de questionário é definida por Collis e Hussey (2005, p. 165) como sendo “uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida.”

Por sua vez, Gil (2010) afirma que a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário.

Para este estudo foi utilizado um questionário com um total de 35 (trinta e cinco) perguntas fechadas divididas em 05 (cinco) questões gerais que permitiram identificar as características gerais dos policiais militares pesquisados e 30 (trinta) questões elaboradas com base nos modelos teóricos propostos por Paz e Mendes (2008) com o objetivo de identificar as tipologias culturais existentes no Centro de Formação pesquisado.

Para a análise das tipologias de cultura organizacional existente no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, foi utilizado um modelo nacional desenvolvido por Paz e Mendes (2008) denominado de Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional – EEFO.

O instrumento desenvolvido pelas autoras acima referenciadas foi constituído por 30 (trinta) questões que caracterizam a tipologia cultural das organizações mensuradas por uma escala do tipo likert<sup>1</sup> contendo 05 (cinco) pontos com variação de 0 (zero) a 4 (quatro) no qual o: 0 (nunca aplicável nesta organização), 1 (pouco aplicável), 2 (razoavelmente aplicável), 3 (muito aplicável) e 4 (totalmente aplicável), o qual permite a análise dos estilos referenciados.

A escolha deste instrumento se deu por sua validação com índices de previsão Alfa de Cronbach variando de 0,79 a 0,83 e por sua adequação da proposta teórica que divide a cultura organizacional em 04 (quatro) estilos organizacionais (empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático), conforme apresentação no Quadro 02:

---

<sup>1</sup> A escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, e uma escala muito usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido a publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

Estilo de Funcionamento	Modo de Pensar, Sentir e Agir	Alfa de Cronbach
Empreendedor	Realização profissional e produtividade articulada as trocas profissionais e a cidadania.	0,80
Afiliativo	União, coesão e identificação com o grupo de trabalho e com a organização.	0,83
Individualista	Necessidade de receber atenção e atender, de forma enfática, os interesses pessoais.	0,79
Burocrático	Controle, funcionamento de regras, normas, ordem e hierarquia.	0,82

**Quadro 02:** Estilos de funcionamento das organizações.

**Fonte:** Adaptado de Paz e Mendes (2008).

Desta maneira, os autores justificam a utilização deste modelo por melhor se adequar aos objetivos propostos neste trabalho.

#### 5.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado através de questionário, uma das técnicas citadas por Gil (2010), o qual considera o meio mais rápido para obtenção dos dados que além de não exigir treinamento de pessoal, garante o anonimato.

A pesquisa quando é realizada através de aplicação de questionário, deve-se observar a otimização do tempo para a realização da coleta de dados e a redução dos custos da pesquisa. Desta forma, Coolis e Hussey (2005, p. 165) apresentam como alternativas para a coleta de dados o envio do instrumento de pesquisa por meio: presencial, pelos correios ou por correio eletrônico. Para fins desta pesquisa, os pesquisadores optaram por aplicar os questionários pessoalmente com 58 (cinquenta e oito) policiais militares lotados no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar, o qual possui sede na Zona Norte desta capital e 01 (um) sendo enviado por correio eletrônico.

Antes do início do processo de aplicação dos questionários, visando coletar os dados, os pesquisadores conversaram pessoalmente com o Comandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar, Tenente Coronel QOPM João Batista do Nascimento, gestor principal da Unidade Policial Militar pesquisada, o qual foi informado, quais os objetivos da pesquisa e identificado qual o melhor período para a realização da aplicação dos questionários.

Após esse contato prévio, os pesquisadores iniciaram efetivamente o processo de



aplicação dos questionários, que devido os diferentes tipos de escalas de serviço e jornadas de trabalho, este ocorreu no período de 15 a 25 de agosto de 2011. Num primeiro momento, os pesquisadores entregaram pessoalmente 16 (dezesesseis) aos policiais que trabalham diariamente no setor administrativo do CFAPM, explicando cada item avaliativo da EEFO, bem como tirando as dúvidas que os pesquisados tiveram, num segundo momento aplicaram, também presencialmente, aos policiais militares que trabalham numa escala de serviço alternada com dias de folga e num terceiro momento 01 (um) questionário foi enviado através de correio eletrônico, o qual foi devolvido por este mesmo meio, totalizando 11 (onze) dias para a realização da pesquisa.

Dos 59 (cinquenta e nove) questionários distribuídos, todos foram respondidos e devolvidos, sendo posteriormente tabulados, ficando apenas 01 (um) policial fora do estudo, em virtude deste ser um dos pesquisadores, que também se encontrava inserido no universo da presente pesquisa.

## 5.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Após ser definida a forma de como os dados foram coletados, a próxima etapa consiste em descrever sobre as técnicas de análise e tratamento dos dados. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 84), essa fase da pesquisa “representa a aplicação lógica dedutiva ou indutiva do processo de investigação.”

Desta maneira, foram analisados em um primeiro momento os dados provenientes da pesquisa quantitativa de cultura que se deu com a utilização do instrumento para a identificação dos estilos de funcionamento organizacional existentes no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar presente no Apêndice “A” deste trabalho, que foi adaptado do questionário desenvolvido por Paz e Mendes (2008). O instrumento foi analisado observando as 30 (trinta) variáveis propostas no questionário que utilizam uma escala de 5 pontos para a avaliação da cultura organizacional no CFAPM. A técnica estatística empregada para a identificação da tipologia da cultura organizacional predominante no referido Centro de Formação possibilitou também a identificação de subculturas.

Assim, conforme proposto por Paz e Mendes (2008), a apuração dos resultados utilizando a EEFO foi realizada com o cálculo da média em relação a escala de 5 (cinco) pontos com variação de 0 (zero) a 4 (quatro), no qual o ponto médio foi considerado 2 (dois), sendo as medidas próximas a esse ponto consideradas como uma presença moderada de

determinado estilo de funcionamento organizacional, enquanto que acima de 2,5 (dois vírgula cinco), o estilo foi considerado predominante e abaixo de 1,5 (um vírgula cinco), o padrão foi considerado pouco característico. As variáveis que determinam cada estilo de cultura organizacional podem ser identificadas no Apêndice “B” desta pesquisa.

Além do cálculo da média, e em virtude da necessidade de se estabelecer possíveis relações entre o perfil sócio-demográfico e os estilos de funcionamento organizacional, foi realizado o teste de Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), onde utilizou-se a tabela de contingência 2 x 2, para a análise da associação entre as variáveis interligadas (questões específicas) e as variáveis independentes (questões gerais). Para tal, foram analisados no programa SPSS 17.0, a fim de verificar o nível de significância estatística ( $p < 0,1$ ) adotado na pesquisa.

O Teste de Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) é um teste não-paramétrico e foi desenvolvido por Karl Pearson em 1900, com o objetivo de medir a confiança de resultados estatísticos e testar hipóteses de pequenas amostras de populações normais, sendo muito utilizado em pesquisas. E quando as suposições do Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) não foram atendidas, optou-se pelo teste Exato de Fisher com o mesmo nível de significância. Neste sentido, Agresti (2007) afirma que quando o tamanho da amostra é pequeno ou as suposições do Teste de Qui-quadrado de Pearson não estão sendo respeitadas, há a possibilidade de fazer inferências utilizando distribuições exatas que forneçam uma melhor aproximação do que a estatística do Teste de Qui-quadrado. Para isso, o autor recomenda a aplicação do Teste Exato de Fisher.

Os métodos estatísticos projetados para obter informações a partir de conjuntos de dados coletados com algumas variáveis objetivando simplificação estrutural, ordenação e agrupamento ou dependência, pode-se mensurar através da técnica denominada “Análise de Correspondência”. Nesse sentido, Greenacre (2005, p. 76) afirma que a Análise de Correspondência “é uma técnica estatística descritiva para abordagem de questões complexas em grandes conjuntos de dados.” Ainda segundo o autor, essa técnica, com caráter gráfico, interpreta posições de pontos como associações. Da mesma forma, Everitt (1992) declara que a Análise de Correspondência é uma técnica exploratória que apresenta graficamente se existe relação ou associação entre as variáveis.

Para Hair et al (2009), a aplicação dessa técnica visa retratar a correspondência entre variáveis e é baseado na associação entre características descritivas ou atributos especificados. Enquanto que o teste Qui-quadrado é uma medida padronizada da frequência real da célula comparada com a frequência esperada.

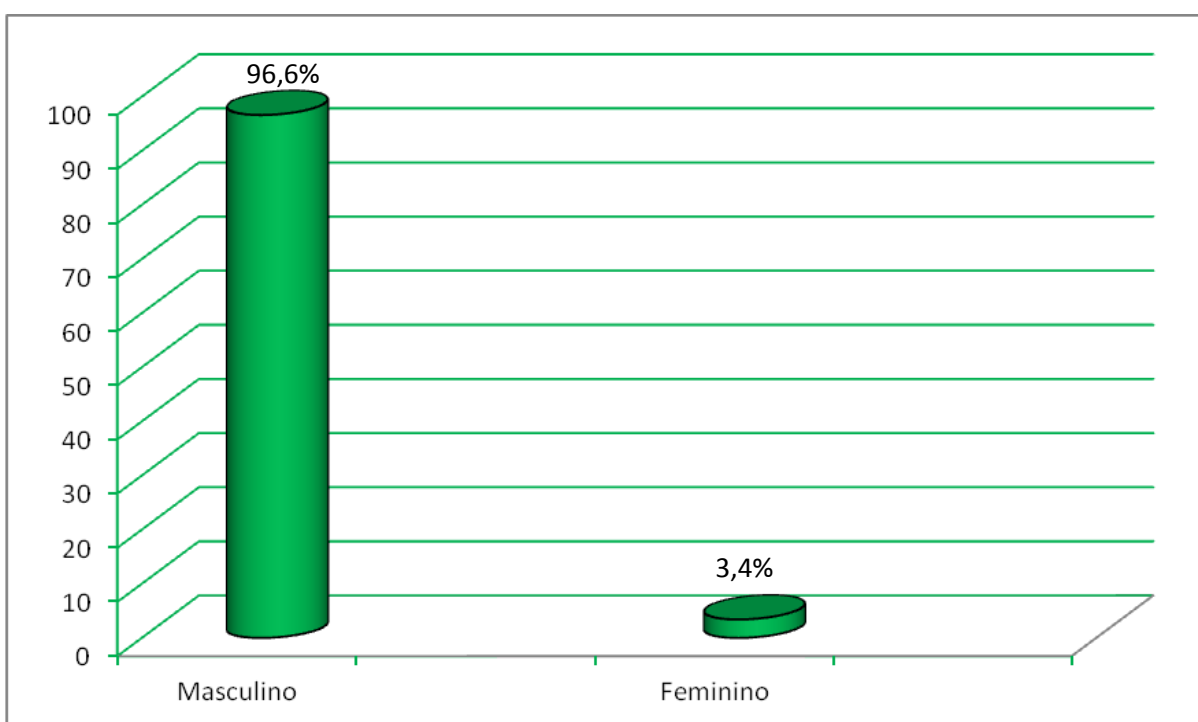
Por fim, os resultados encontrados com a realização dos testes supracitados, permitiram identificar a cultura organizacional predominante, bem como suas subculturas,

além de estudar as relações existentes entre os estilos de funcionamento organizacional dos pesquisados e as características gerais tais como: sexo, cargo, escolaridade, tempo de serviço na Corporação e faixa etária.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 6.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DOS POLICIAIS LOTADOS NO CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DA POLÍCIA MILITAR

Analisando o perfil sócio-demográfico dos policiais militares lotados no CFAPM verifica-se, que do efetivo pesquisado do universo de 59 (cinquenta e nove), 57 (cinquenta e sete) são do sexo masculino, isso acontece pelo fato de que na PMRN aproximadamente 95% (noventa e cinco por cento) do seu efetivo é composto de policiais do sexo masculino e assim como na Corporação de uma forma geral, sua distribuição é realizada de forma proporcional nas Unidades da capital e do interior do Estado. Atrelado a isso, leva-se também em conta que grande parte das policiais estão lotadas na Companhia de Polícia Feminina (32 militares) e 39 (trinta e nove) na Diretoria de Saúde, ficando assim um quantitativo reduzido a ser distribuído nas demais Unidades da Corporação.



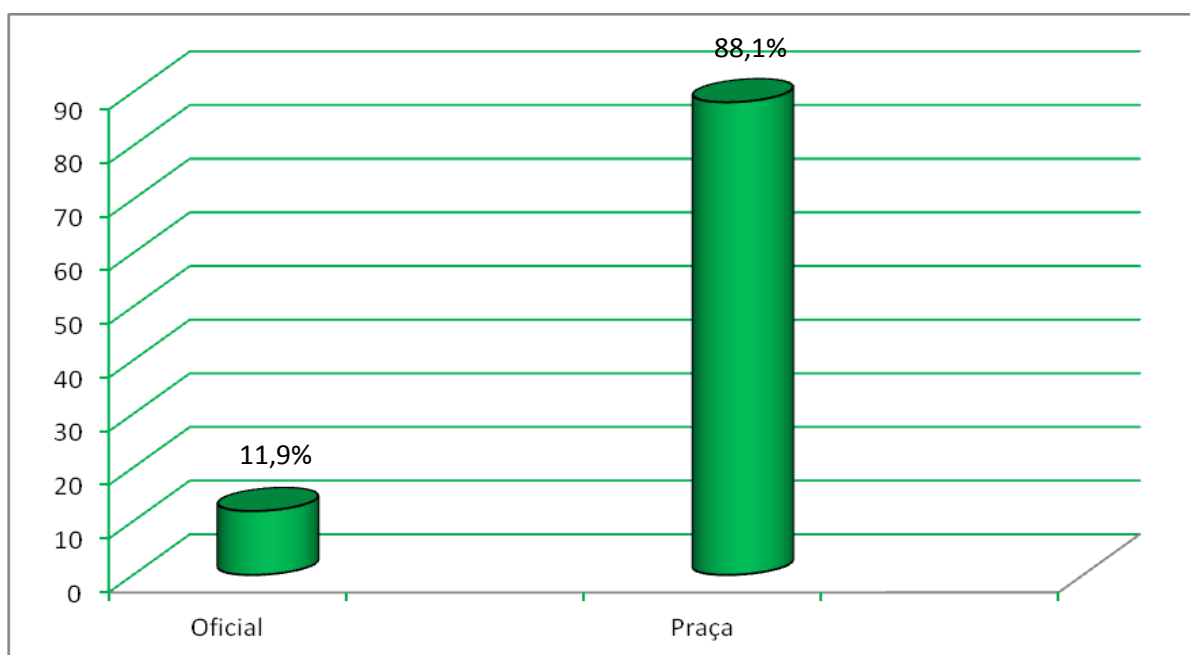
**Gráfico 01:** distribuição por sexo dos policiais lotados no CFAPM.

**Fonte:** Dados da Pesquisa 2011.

Desta forma, o Gráfico 01 apresenta, em porcentagem, a distribuição por sexo dos policiais lotados no CFAPM, com a acentuada predominância masculina de 96,6% e uma porcentagem do efetivo feminino de apenas 3,4%.

Com o objetivo de analisar também os níveis organizacionais existentes no CFAPM, foi observada a distribuição dos cargos. É possível encontrar diversos autores definindo níveis distintos de planejamento bem como suas características. Nesse contexto, verifica-se que Oliveira (2007) os divide em estratégico, tático e operacional. Em relação aos diferentes níveis existentes no CFAPM, diferentemente do autor acima mencionado, observa-se que sua distribuição ocorre em apenas dois níveis, sendo eles: estratégico e operacional, uma vez que as organizações militares têm uma estrutura fortemente hierarquizada e que de acordo com as funções atribuídas, cada nível desenvolve suas competências.

Neste sentido, Bateman (1998) afirma que o nível estratégico compreende os gestores da organização, responsáveis pela definição dos objetivos, planos e tomada de decisões quanto as questões de longo prazo, tais como: sobrevivência, crescimento e eficácia geral. Quanto ao nível operacional, o mesmo autor se refere as atividades cotidianas, preocupa-se com metas específicas voltadas para a eficiência, buscando a excelência operacional num curto prazo.



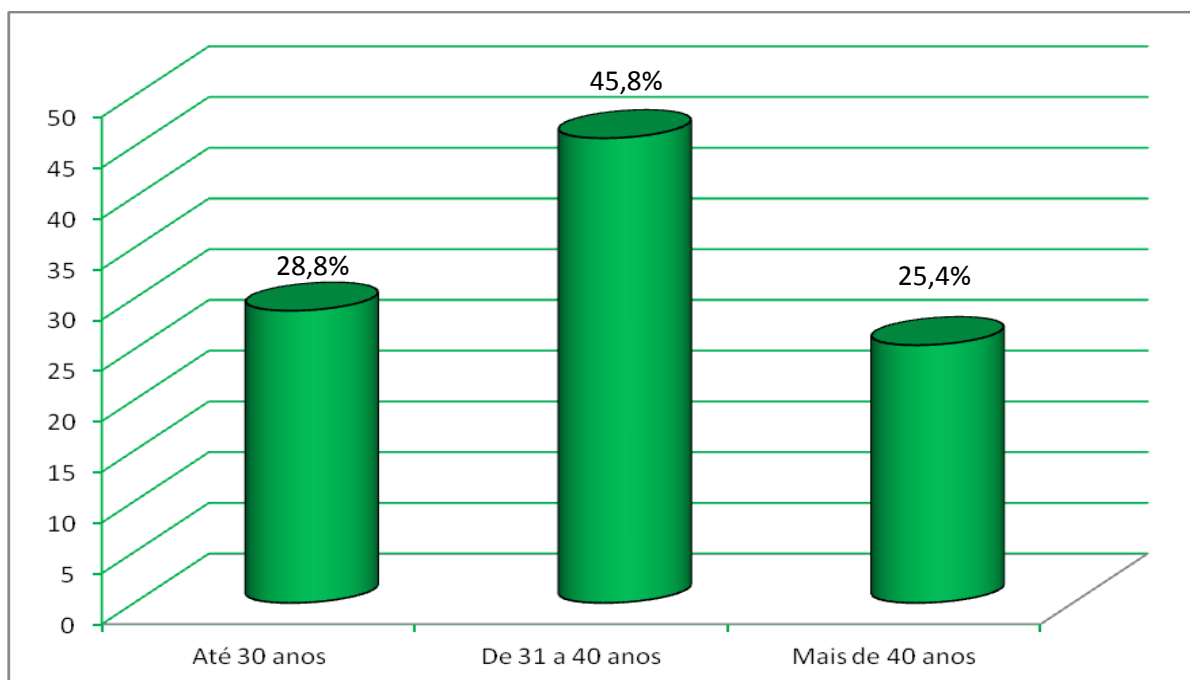
**Gráfico 02:** Distribuição por cargo exercido dos policiais lotados no CFAPM.

**Fonte:** Dados da Pesquisa 2011.

Desta maneira, observa-se no Gráfico 02 que a distribuição por cargo exercido no CFAPM, em porcentagem do efetivo, a qual segue uma distribuição como em qualquer outra organização, sendo 07 (sete) Oficiais, que são os gestores e 52 (cinquenta e duas) Praças, os

executores, ficando os Oficiais a cargo do planejamento e as Praças de sua execução, embora a porcentagem dos gestores (Oficiais) existentes no CFAPM esteja acima da média da Corporação que é 5,7% (cinco vírgula sete por cento) para Oficiais.

Observando o Gráfico 03, verifica-se que este apresenta, em porcentagem, a distribuição por faixa etária dos policiais lotados no CFAPM, sendo 17 (dezesete) com até 30 anos (28,8%), 27 (vinte e sete) compreendendo a faixa dos 31 aos 40 anos (45,8%) e 15 (quinze) com mais de 40 anos (25,4%). Existindo assim, uma predominância da faixa etária dos 31 aos 40 anos e uma semelhança entre as outras duas faixas etárias.



**Gráfico 03:** Distribuição por faixa etária dos policiais lotados no CFAPM.

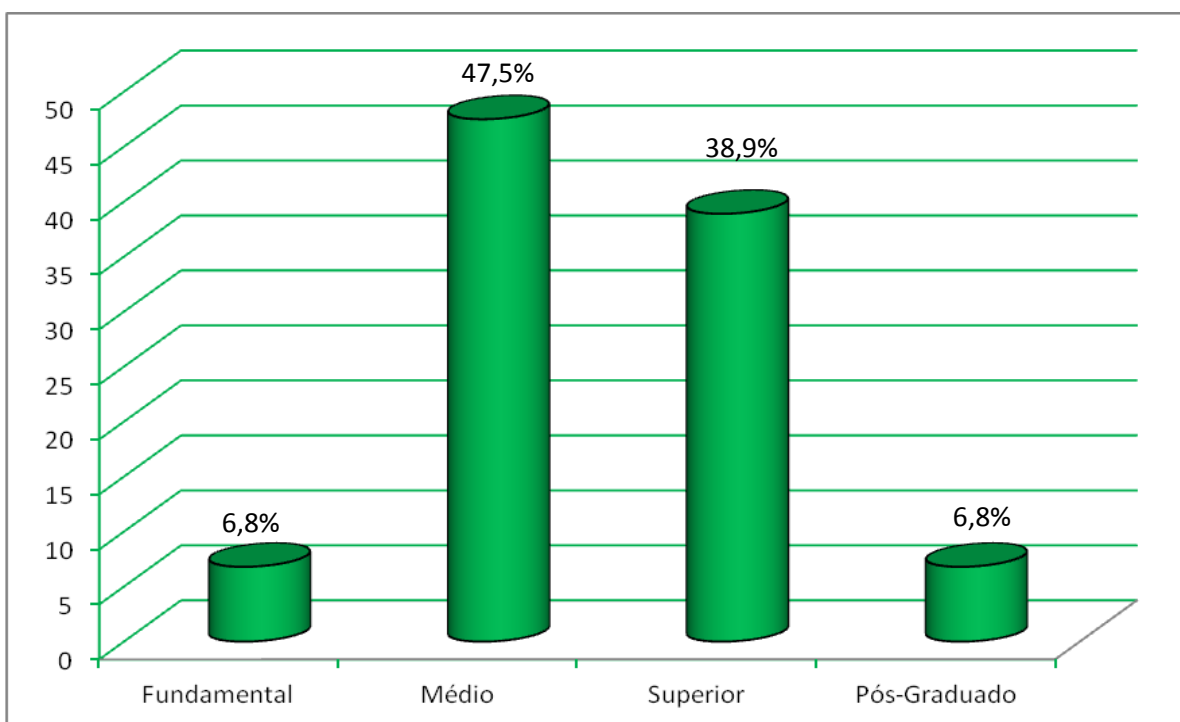
**Fonte:** Dados da Pesquisa 2011.

Isso ocorre em virtude de que numa Unidade Escola, os policiais que nela trabalham necessitam possuir conhecimento técnico-profissional nas diversas áreas de atuação policial, com isto os policiais recém-formados normalmente são jovens, devido a idade exigida para o ingresso na PMRN, sendo estes distribuídos nas diversas Unidades da Corporação, para assim galgarem habilidades e conhecimentos práticos, podendo posteriormente serem convocados para compor o quadro funcional do CFAPM.

Outro fato a ser levado em consideração é o de que a faixa etária compreendida dos 31 aos 40 anos, assim se apresenta em virtude de que passados alguns anos, os policiais que adquiriram conhecimentos técnicos profissionais julgados suficientes pela Diretoria de Ensino

da PMRN, são convocados para serem formadores, enquanto que o número reduzido da terceira e última faixa etária (acima dos 40 anos) ocorre, além de outros motivos, pelo fato desses policiais estarem bastante familiarizados com as atividades que exercem há anos preferem não exercer suas atividades em Unidade de formação nem tampouco na atividade meio da Polícia Militar ou pelo simples objetivo de buscar novas realizações profissionais.

Ao se analisar o Gráfico 04, observa-se que este apresenta, em porcentagem, os níveis de escolaridade dos policiais lotados no CFAPM, sendo 04 (quatro) possuidores do ensino fundamental (6,8%), 28 (vinte e oito) com o ensino médio (47,5%), 23 (vinte e três) com o ensino superior completo ou incompleto (38,9%) e 04 (quatro) possuidores de uma pós-graduação (6,8%). Existindo assim, uma predominância do nível escolar médio, o nível superior em crescimento e uma igualdade entre os outros dois níveis.



**Gráfico 04:** Distribuição por níveis de escolaridade dos policiais lotados no CFAPM.

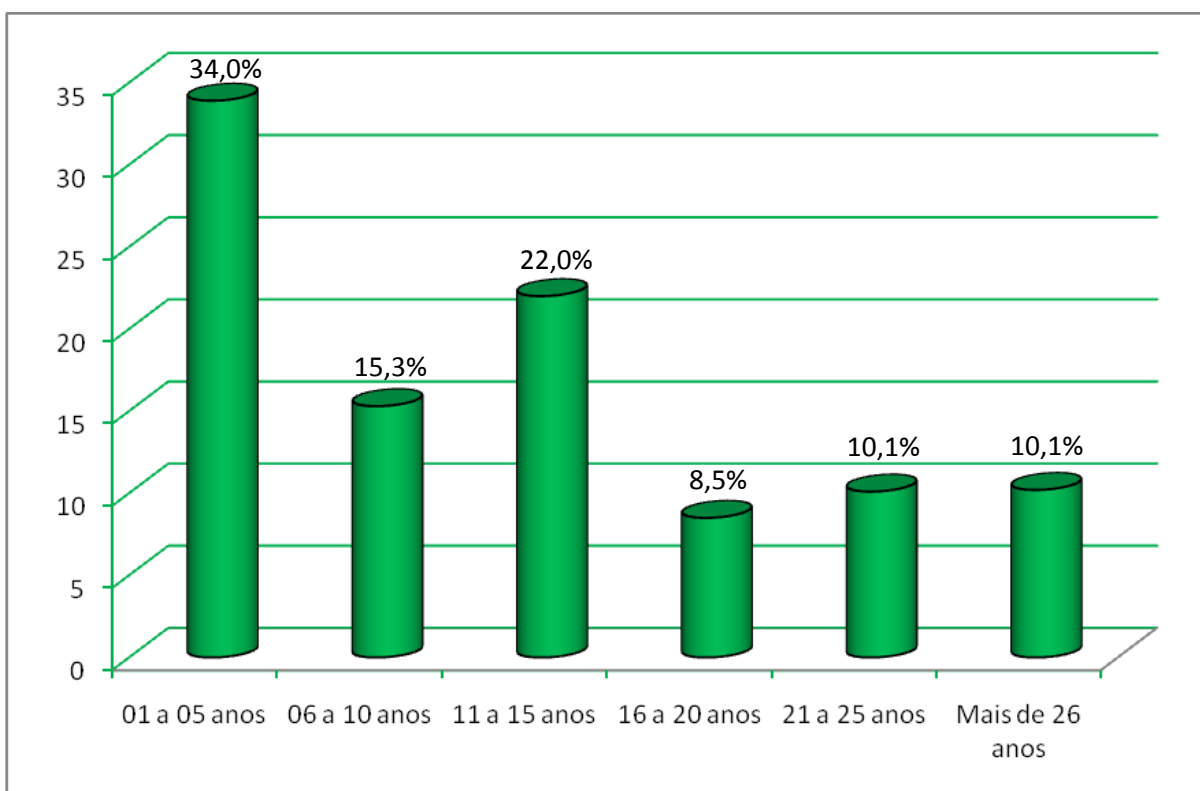
**Fonte:** Dados da Pesquisa 2011.

O maior índice apresentado, nível médio, se deve ao fato que há pouco mais de uma década este é o nível exigido para ingresso na Corporação, e sendo o CFAPM uma Unidade de formação e ensino faz-se necessário possuir em seu corpo administrativo policiais com no mínimo este nível de escolaridade. O nível superior apresenta crescimento em face da continuada exigência do mercado trabalhista em desenvolvimento, produzindo assim melhorias na busca da excelência no processo de ensino e aprendizagem, além de que outras

instituições ofertaram oportunidades para que os militares busquem novos conhecimentos, se qualificando cada vez mais, da mesma forma que os gestores da Corporação também facilitaram para que seus subordinados desenvolvessem intelectualmente. A ainda presença do ensino fundamental se dá em menor percentual haja vista que há mais de uma década este nível de escolaridade deixou de ser exigido para o ingresso na Corporação, concomitantemente também verifica-se um considerável número de policiais possuidores desse nível que nos últimos anos atingiram o tempo necessário para ser transferido a inatividade (aposentadoria).

Em relação ao tempo de serviço na PMRN, a Lei Ordinária Estadual nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976, versa que o policial militar terá direito a aposentadoria após ter trabalhado 30 (trinta) anos de efetivo serviço.

Para a realização dessa parte do estudo, os pesquisadores dividiram em 06 (seis) faixas de tempo de serviço dos militares lotados no CFAPM, de maneira que ficassem conforme observado no gráfico abaixo: a primeira de 01 a 05 anos (20 policiais), a segunda de 06 a 10 anos (09 policiais), a terceira de 11 a 15 anos (13 policiais), a quarta de 16 a 20 anos (05 policiais), a quinta de 21 a 25 anos (06 policiais) e a sexta e última com militares com mais 26 anos de efetivo serviço (06 policiais).



**Gráfico 05:** Distribuição por tempo de serviço dos policiais lotados no CFAPM.

**Fonte:** Dados da Pesquisa 2011.



Em relação ao gráfico 05, a pesquisa identificou que há uma predominância de policiais que estão na primeira metade da carreira profissional, ou seja, militares que possuem entre 01 e 15 anos de efetivo serviço prestado a Corporação, isso equivale a 71,3% (setenta e um vírgula três por cento). Esse fato se deve em virtude dos gestores entenderem que esses policiais são disciplinados e possuem conhecimentos técnico-profissionais necessários para participarem do processo de formação de novos policiais ou em outros cursos oferecidos pelo CFAPM ora pesquisado. Quanto a presença mínima de policiais nas demais faixas, pode-se afirmar que alguns fatores contribuem para tal redução, um deles se deve ao fato de que ao se aproximar o tempo exigido para ser transferido para a Reserva Remunerada (aposentadoria aos 30 anos de serviço), alguns policiais buscam exercer suas funções em outras Unidades da Corporação, mesmo que seja na atividade meio.

Assim, diante de todos os resultados apontados na presente pesquisa e demonstrados neste subcapítulo, pode-se entender melhor as características gerais dos policiais militares que ora encontram-se lotados no CFAPM, incluindo nesse contexto todas as informações inerentes ao sexo, aos cargos exercidos, ao grau de escolaridade, ao tempo de efetivo serviço prestado a Corporação e a faixa etária dos policiais pesquisados.

Analisado o perfil sócio-demográfico dos policiais lotados no CFAPM, passa-se a identificação das tipologias culturais segundo a percepção de cada militar pesquisado.

## 6.2 ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTES NO CFAPM

A cultura organizacional presente no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte foi pesquisada com base no modelo teórico desenvolvido por Paz e Mendes (2008) que propõem o estudo da cultura organizacional a partir de 04 (quatro) estilos de funcionamento organizacional que são: o empreendedor, o afiliativo, o burocrático e o individualista.

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário com 59 (cinquenta e nove) policiais militares lotados naquele Centro de Formação, no qual, após analisar as médias encontradas para cada estilo de cultura a partir da percepção de cada policial, foi identificada a presença de uma cultura predominante, ou seja, a maior média das pontuações atribuídas a cada estilo de funcionamento organizacional, além da presença de possíveis subculturas conforme possibilidade apresentada pelo modelo teórico.

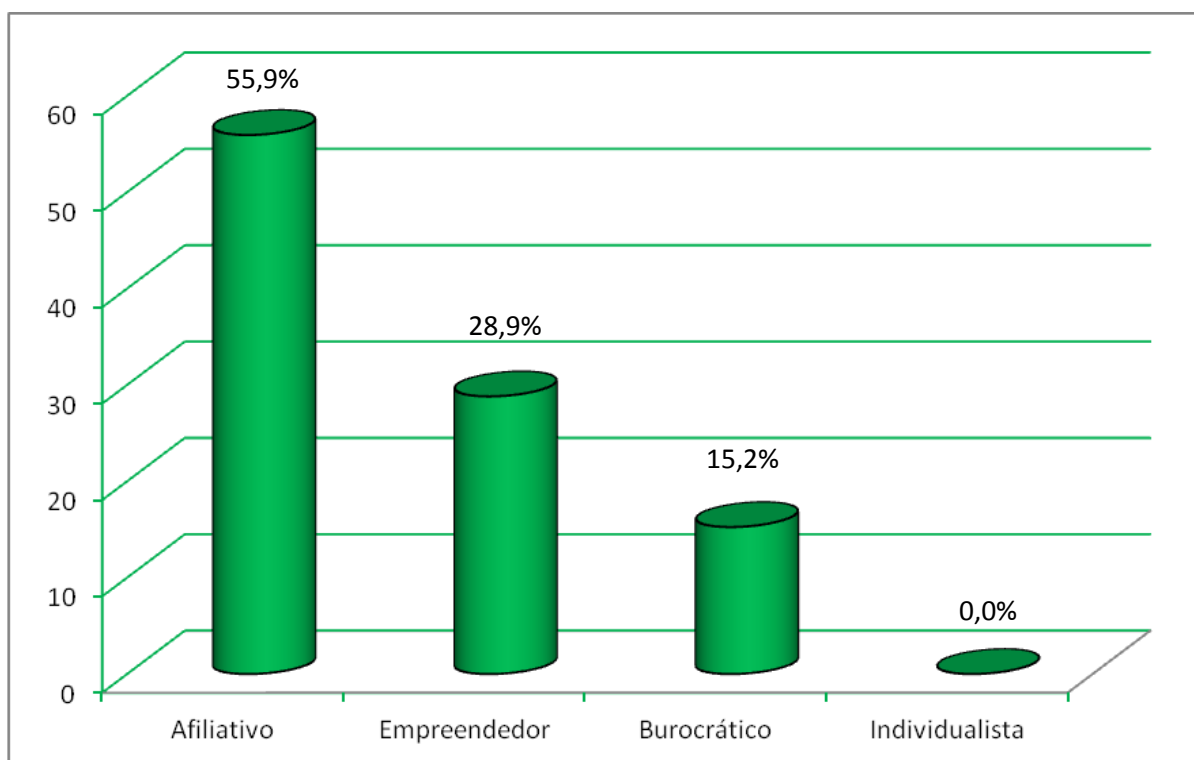
CULTURA ORGANIZACIONAL					
PM	MÉDIA	ESTILO	PM	MÉDIA	ESTILO
P01	2,00	Afiliativo	P31	1,38	Burocrático
P02	3,14	Afiliativo	P32	3,29	Afiliativo
P03	3,29	Afiliativo	P33	1,63	Burocrático
P04	3,00	Afiliativo	P34	3,38	Empreendedor
P05	3,00	Afiliativo	P35	2,63	Empreendedor
P06	4,00	Afiliativo	P36	2,43	Afiliativo
P07	2,63	Empreendedor	P37	2,14	Afiliativo
P08	2,00	Empreendedor	P38	1,13	Burocrático
P09	2,86	Afiliativo	P39	2,13	Empreendedor
P10	2,38	Burocrático	P40	2,25	Empreendedor
P11	2,00	Empreendedor	P41	3,14	Afiliativo
P12	1,57	Afiliativo	P42	3,00	Afiliativo
P13	2,43	Afiliativo	P43	2,14	Afiliativo
P14	2,63	Empreendedor	P44	2,43	Afiliativo
P15	3,14	Afiliativo	P45	2,71	Afiliativo
P16	2,25	Burocrático	P46	2,57	Afiliativo
P17	2,50	Empreendedor	P47	2,25	Burocrático
P18	2,13	Burocrático	P48	3,57	Afiliativo
P19	3,71	Afiliativo	P49	1,86	Afiliativo
P20	2,86	Afiliativo	P50	2,29	Afiliativo
P21	2,00	Burocrático	P51	2,29	Afiliativo
P22	3,00	Empreendedor	P52	3,50	Empreendedor
P23	1,50	Empreendedor	P53	2,43	Afiliativo
P24	2,29	Afiliativo	P54	1,25	Burocrático
P25	3,14	Afiliativo	P55	3,14	Afiliativo
P26	2,57	Afiliativo	P56	3,13	Empreendedor
P27	2,71	Afiliativo	P57	3,25	Empreendedor
P28	2,86	Afiliativo	P58	2,43	Afiliativo
P29	3,50	Empreendedor	P59	2,88	Empreendedor
P30	3,38	Empreendedor	P60	-	-

**Quadro 03:** Resultados em média das tipologias de cultura organizacional.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

Desta maneira, o Quadro 03 apresenta os tipos de estilos de funcionamento organizacional existentes no CFAPM e as médias apontadas pelos 59 (cinquenta e nove) policiais pesquisados que foram nomeados de P01 a P59 de forma aleatória. Ao se analisar o referido quadro, observa-se que 54,2% das médias encontradas são superiores a 2,5 (dois vírgula e cinco). Fato este, que indica a cultura organizacional predominante no CFAPM e suas subculturas, a partir da percepção de cada policial militar que trabalha naquele Centro de Formação, segundo a teoria de Paz e Mendes (2008), mesmo havendo relevantes diferenças entre os valores extremos das médias encontradas (1,13 a 4,00).

Ao analisar o Gráfico 06, percebe-se a presença de apenas 03 (três) tipologias de cultura organizacional que foram os estilos: afiliativo em 55,9%, empreendedor em 28,9% e o burocrático em 15,2% dos policiais, não sendo identificado a ocorrência do estilo individualista.



**Gráfico 06:** Cultura organizacional predominante em (%).

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

Deste modo, percebe-se que o estilo de cultura predominante no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte é o estilo Afiliativo, o qual segundo Paz e Mendes (2008) apresenta um jeito de sentir, pensar e agir que retrata a organização como um grupo perfeito, refletindo orgulho, confiança e auto-estima organizacional, refletindo a coesão e a união dos policiais militares desse Centro de Formação, o que demonstra características de um padrão unicamente coletivista, definindo assim, com 55,9%, a predominância dessa tipologia. As organizações com esse tipo de estilo agem de forma a oferecer segurança e vantagens que favorecem a percepção de grandiosidade da organização, favorecendo que seus membros permaneçam numa situação de conformismo, de forma a aceitar as normas e regras impostas pelo grupo sem maiores questionamentos. Desta forma, pode-se afirmar que a organização com este estilo de cultura, acaba tolhendo o

desenvolvimento dos seus funcionários fazendo com que só aconteça uma busca pelo desenvolvimento quando os interesses partem da organização.

O estilo cultural empreendedor apresentou-se nos resultados da pesquisa como o segundo tipo mais presente no CFAPM, com 28,9% dos estilos. Para Paz e Mendes (2008), a instituição que apresenta este estilo prima pela inovação e pela competência e valoriza relações de trocas bem estabelecidas, além de apresentar funcionamento que favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem estar entre os integrantes do grupo. É formada por pessoas que almejam conquistar um lugar distinto na organização, mas respeitando a conexão com os outros e a aceitação de que todos possam ter realizações, o que é possível.

A tipologia cultural identificada no CFAPM que apresentou o menor índice percentual dentre os 03 (três) estilos culturais identificados no gráfico 06, foi o estilo burocrático, que apresenta características culturais com um forte sistema de regras, no qual Paz e Mendes (2008) destacam um rígido controle disciplinar no trabalho, resgatado de organizações com forte estrutura hierárquica e pouca flexibilidade, o que valoriza o planejamento. Trata-se de uma cultura que investe pouco na atenção aos problemas pessoais dos seus membros, de forma que os laços de amizade entre as pessoas, a organização e seus membros não são fortes. Desta maneira, os pesquisadores identificaram, no presente estudo, 09 (nove) policiais militares com essas características culturais.

A presença do estilo burocrático atingindo o terceiro índice percentual na pesquisa deve-se ao fato de que as atividades desenvolvidas naquela Unidade Escola visam atingir a formação profissional coletiva no nível base da Corporação, ou seja, é uma organização que mesmo visando acompanhar as necessidades da sociedade e primando para que seus ensinamentos permeiem a legalidade, ainda possui fortes traços doutrinários, colaborando assim, para a não predominância desse estilo cultural.

De acordo com Schein (2009), apesar da cultura ser criada por experiências compartilhadas, é o líder ou o gestor principal que inicia esse processo ao impor as suas crenças. Neste sentido, esse padrão cultural vai depender do impacto causado pelas crenças, valores e suposições dos seus fundadores e como essas características se relacionam com as experiências de aprendizado das pessoas e as novas crenças, valores e suposições introduzidas por novos membros e/ou líderes.

O último estilo de cultura organizacional, o individualista, apesar de ter alcançado médias moderadas entre os policiais pesquisados, não foi identificado a predominância desse estilo. Para Paz e Mendes (2008), esse estilo caracteriza uma cultura organizacional que

atende enfaticamente as necessidades de admiração e de centralização dos seus membros. Nessa cultura, as pessoas sentem dificuldade de reconhecer as outras, ficando distante das características culturais apresentadas no CFAPM.

Ao se observar a Tabela 01, que apresenta os resultados gerais em média, baseado na percepção dos policiais militares pesquisados, identificou-se a existência de valores em médias para os 04 (quatro) estilos de funcionamento organizacional. Tais médias foram encontradas considerando todos os pontos recebidos por cada fator que formaram os estilos culturais das organizações, diferente do Gráfico 06 que considerou, em porcentagem, apenas os estilos encontrados do CFAPM.

**Tabela 01:** Resultado geral em média para cultura organizacional.

<b>ESTILO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Afiliativo	2,443	0,742
Empreendedor	2,246	0,690
Burocrático	1,706	0,428
Individualista	0,780	0,426

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

Desta maneira, ao se observar as maiores médias, nos estilos afiliativo (2,443) e empreendedor (2,246) e verificando que 54,2% das médias encontradas são superiores a 2,5 (dois vírgula cinco), pode-se considerar como sendo uma cultura organizacional predominante e uma outra com presença moderada. Dessa forma, Paz, Mendes e Gabriel (2001) apontam que a existência de uma forte presença do estilo afiliativo demonstra que parte do grupo ainda está em fase de consolidação do comportamento, podendo com a prática ao passar do tempo, ocorrer o que Schein (2009) denomina de mudança cultural, ou seja, recuperar no futuro, comportamentos baseados em estilos culturais mais amadurecidos. Mesmo com a identificação de uma média moderada do estilo empreendedor, o que mostra que parte dos policiais desenvolve suas atividades com um significativo grau de maturidade, o que significa que estes valorizam a inovação e a busca por relações de trocas equilibradas.

Assim, as organizações com o estilo afiliativo, caracterizam-se por valorizarem a coesão e a união, distinguindo-se como um padrão coletivista. Neste sentido, Paz e Mendes (2008) afirmam que esses tipos de organizações oferecem segurança, vantagens e assistência que beneficiam a percepção de grandiosidade.

Todavia, é importante conhecer a cultura predominante e suas subculturas numa organização, pois a partir desse conhecimento pode-se iniciar a implantação de inovações realizando um trabalho voltado para uma política de gestão de pessoas, objetivando assim, ascender de um estilo de funcionamento para outro, até atingir o estilo mais almejado, sendo este o empreendedor.

Verificadas as características sócio-demográficas dos policiais e identificadas as tipologias culturais segundo a percepção de cada policial militar pesquisado, faz-se necessário analisar as possíveis relações entre as variáveis referentes as características gerais e os estilos de funcionamento organizacional apresentado pelo efetivo lotado no CFAPM.

### 6.3 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS E CULTURAIS DOS POLICIAIS MILITARES DO CFAPM

As últimas análises realizadas na pesquisa buscam identificar, por meio de técnicas estatísticas do Teste de Qui-quadrado para associação linear e do Teste Exato de Fisher, as relações existentes entre os estilos de cultura organizacional propostos por Paz e Mendes (2008) e as variáveis sócio-demográficas dos policiais lotados no CFAPM. Neste sentido, Agresti (2007), afirma que quando o pesquisador tem interesse em observar se as variáveis categorizadas são estatisticamente dependentes utiliza-se este teste. Entretanto, este método tem limitações no que diz respeito ao tamanho da amostra e as frequências esperadas.

Já para visualizar as associações entre as variáveis categorizadas foi aplicada aos dados a técnica estatística multivariada de Análise de Correspondência, que segundo Hair et al (2009), consiste em uma análise exploratória de dados e é feita a partir de uma representação gráfica desta associação. Este método permite estudar as relações existentes entre os estilos culturais dos policiais pesquisados e suas características tais como: a faixa etária, o nível de escolaridade e o tempo de serviço.

Assim, para verificar a relação existente entre os estilos culturais e a faixa etária dos policiais, a referida tabela foi composta pela relação dos estilos afiliativo, empreendedor e burocrático com as respectivas faixas etárias, sendo utilizado o Teste de Qui-quadrado para associação linear.

Foi calculado também o *valor-p* nas verificações das relações existentes entre os estilos culturais e as características gerais dos pesquisados, o qual é uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, esse valor é definido como

a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema quanto aquela observada em uma amostra, assumindo verdadeira a hipótese nula.

Para identificar as faixas etárias dos policiais, os pesquisadores ofereceram 08 (oito) faixas, conforme Apêndice “A” para que os pesquisados se identificassem consoante suas idades, entretanto para analisar os resultados optaram por agrupá-las em apenas 03 (três), quantidade necessária para se obter os objetivos desejados.

**Tabela 02:** Faixa etária dos policiais pesquisados *versus* cultura organizacional

Faixa Etária	Estilo de Funcionamento			Total	Valor-p
	Afiliativo	Empreendedor	Burocrático		
Até 30 anos	09 (52,9)	05 (29,4)	03 (17,7)	17 (100,0)	0,370
De 31 a 40 anos	14 (51,9)	08 (29,6)	05 (18,5)	27 (100,0)	
Mais de 40 anos	10 (66,7)	04 (26,7)	01 (6,7)	15 (100,0)	
Total	33	17	09	59	

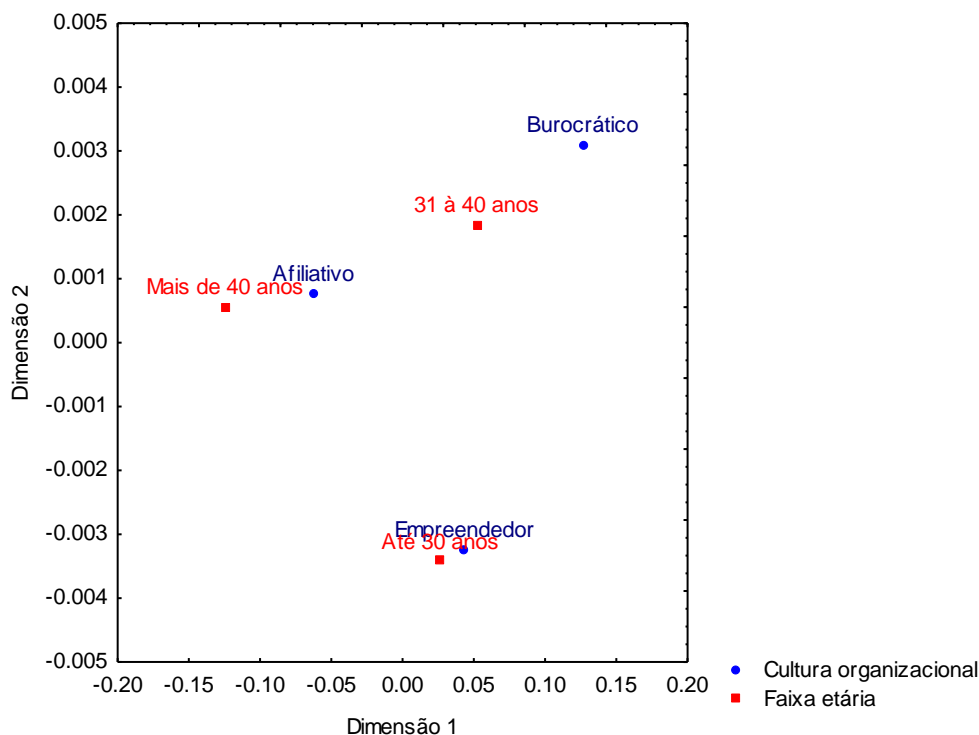
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

( ) Valores em porcentagem.

Em relação a primeira variável abordada, a faixa etária dos policiais, 27 (vinte e sete) estão inseridos na faixa etária que vai dos 31 aos 40 anos de idade, representando 45,8% dos pesquisados, conforme especifica a Tabela 02, dos quais mais da metade colabora com a predominância do estilo afiliativo, contribuindo dessa forma para que esta faixa etária seja também predominante em todos os outros estilos culturais.

Ao nível de significância de 10% (dez por cento), identifica-se que existe associação significativa entre a faixa etária predominante e os estilos de funcionamento, bem como observa-se que o estilo cultural predominante é maioria em todas as faixas etárias, as quais apresentaram quase a mesma quantidade de policiais.

Para tanto, utilizou-se a técnica exploratória de estatística multivariada de Análise de Correspondência com o objetivo de verificar quais os estilos de funcionamento organizacional estariam mais associados a cada uma das faixas etárias. Verificou-se então, que o estilo afiliativo está mais associado aos policiais com idade superior a 40 anos, que o estilo empreendedor está associado a faixa etária que vai até os 30 anos e por fim, o estilo burocrático que engloba os militares com idade entre 31 e 40 anos, conforme observado no Gráfico 07.



**Gráfico 07:** Análise de Correspondência entre a faixa etária e cultura organizacional.  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

No que se refere ao nível de escolaridade, foi utilizado o Teste de Qui-quadrado para associação linear com o objetivo de verificar a relação existente entre os estilos culturais e o nível de escolaridade dos policiais. Para isso, a Tabela 03 foi composta pela correlação dos estilos afiliativo, empreendedor e burocrático com os seguintes graus de instrução: ensino fundamental, ensino médio, ensino superior completo ou incompleto e pós-graduação.

Ao nível de significância de 10% (dez por cento), identifica-se que existe associação significativa entre o nível de escolaridade predominante e os estilos de funcionamento, bem como observa-se que o estilo cultural predominante é maioria em apenas dois níveis.

**Tabela 03:** Nível de escolaridade dos policiais pesquisados *versus* cultura organizacional

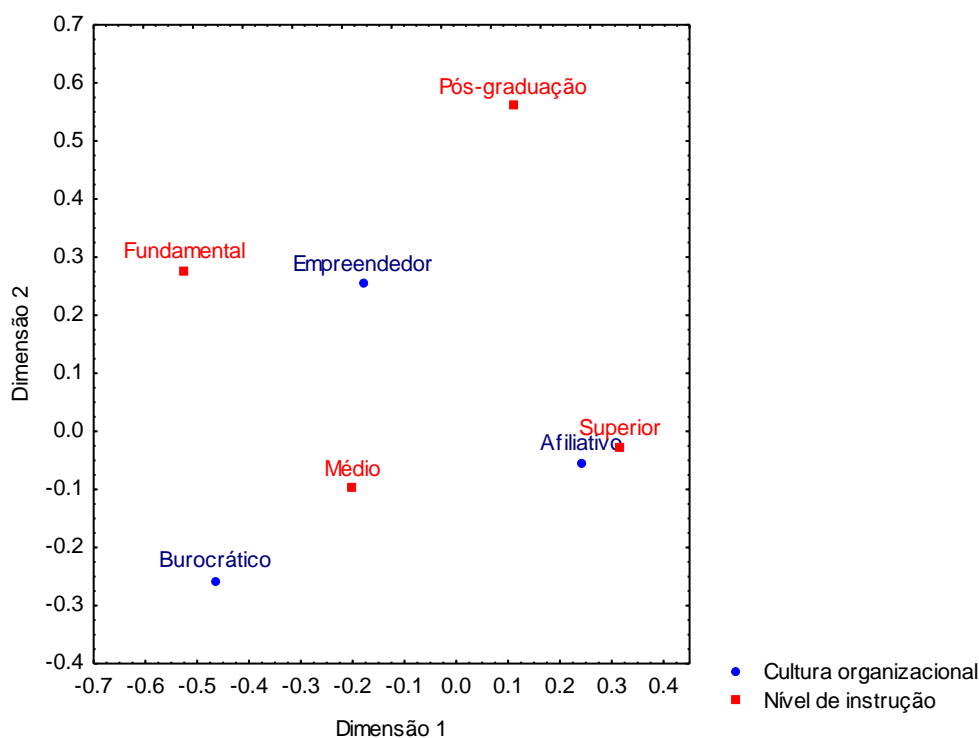
Escolaridade	Estilo de Funcionamento			Total	Valor-p
	Afiliativo	Empreendedor	Burocrático		
Fundamental	01 (25,0)	02 (50,0)	01 (25,0)	04 (100,0)	0,089
Médio	14 (50,0)	08 (28,6)	06 (21,4)	28 (100,0)	
Superior	16 (69,6)	05 (21,7)	02 (8,7)	23 (100,0)	
Pós-Graduação	02 (50,0)	02 (50,0)	00 (0,0)	04 (100,0)	
Total	33	17	09	59	

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

( ) Valores em porcentagem.



Mesmo havendo significância estatística, utilizou-se a técnica exploratória de estatística multivariada de Análise de Correspondência com o objetivo de verificar quais os estilos de funcionamento organizacional estariam mais associados a cada nível de escolaridade dos policiais.



**Gráfico 08:** Análise de Correspondência entre os níveis de escolaridade e cultura organizacional.  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

Verificou-se então, que o estilo afiliativo está mais associado aos policiais possuidores do ensino superior, que o estilo burocrático está associado aos policiais possuidores do ensino médio e por fim o estilo empreendedor que de uma forma diferente dos demais, não se agrupou a nenhum grau de instrução, ficando a uma distância igualitária dos militares possuidores de pós-graduação, ensino fundamental e o ensino médio, conforme observado no Gráfico 08.

A pesquisa ainda mostra um bom nível de escolaridade, obtendo-se apenas 6,8% (seis vírgula oito por cento) dos policiais que apresentam serem possuidores do ensino fundamental (04 no total de 59).

Outra variável analisada foi o tempo de serviço na Corporação. Dentre os 59 pesquisados, observa-se que 71,3% desse efetivo não ultrapassam 15 anos de serviço, distribuídos nos 03 estilos culturais encontrados. Mesmo assim, percebe-se que deste subtotal há uma maior concentração do estilo afiliativo, estilo esse, que predomina no CFAPM, conforme se vê na Tabela 04.

**Tabela 04:** Tempo de serviço dos policiais pesquisados *versus* cultura organizacional

Faixa Etária	Estilo de Funcionamento			Total	Valor-p
	Afliativo	Empreendedor	Burocrático		
Até 05 anos	10 (50,0)	06 (30,0)	04 (20,0)	20 (100,0)	0,269
De 06 a 10 anos	06 (66,7)	02 (22,1)	01 (11,1)	09 (100,0)	
De 11 a 15 anos	06 (46,2)	04 (30,8)	03 (23,1)	13 (100,0)	
De 16 a 20 anos	02 (40,0)	03 (60,0)	00 (0,0)	05 (100,0)	
De 21 a 25 anos	04 (66,7)	02 (33,3)	00 (0,0)	06 (100,0)	
26 anos ou mais	05 (83,3)	00 (0,0)	01 (16,7)	06 (100,0)	
Total	33	17	09	59	

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

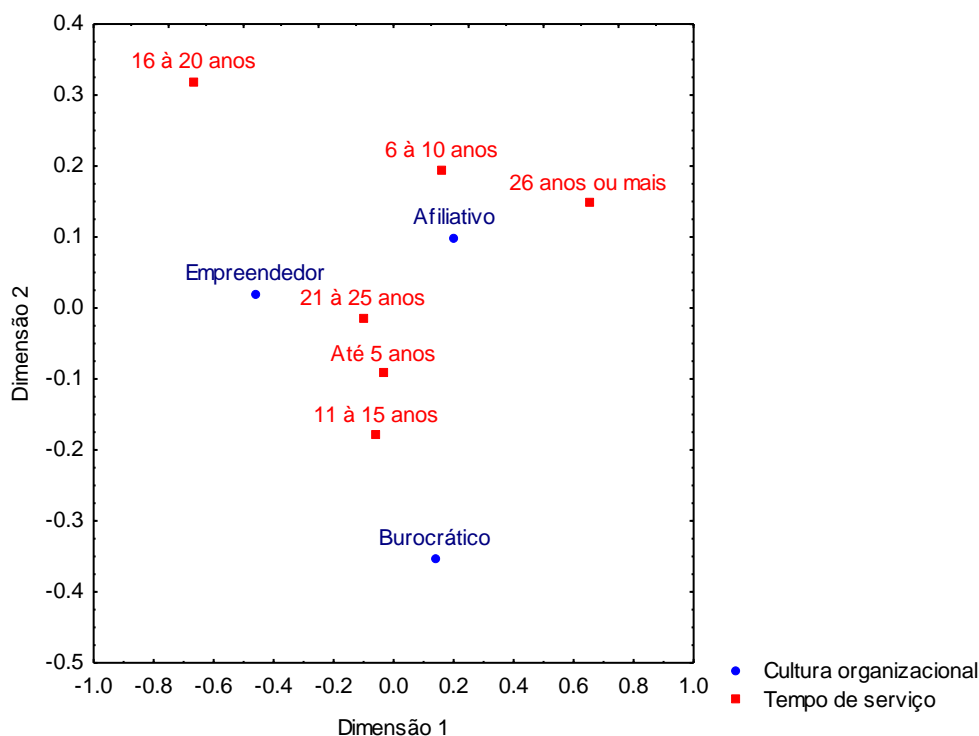
( ) Valores em porcentagem.

Ao nível de significância de 10% (dez por cento), identifica-se que existe associação significativa entre o tempo de serviço prestado na Corporação e os estilos de funcionamento, bem como observa-se que o estilo cultural afiliativo predomina na maioria das faixas de tempo de serviço.

Mesmo havendo significância estatística, utilizou-se a técnica exploratória de estatística multivariada de Análise de Correspondência com o objetivo de verificar quais os estilos de funcionamento organizacional estariam mais associados a cada faixa de tempo de serviço prestado pelos policiais pesquisados.

Verifica-se então, que o estilo afiliativo está mais associado a duas faixas de tempo de serviço especificadas da seguinte forma: de 06 a 10 anos e de 26 anos ou mais. Assim como o estilo anteriormente citado, o estilo empreendedor obteve forte tendência a se associar também a duas faixas, sendo elas: de até 05 anos e de 21 a 25 anos, enquanto que o estilo burocrático está associado a faixa que compreende 11 a 15 anos de serviço. Além disso, percebe-se que os militares que tem entre 16 a 20 anos de serviço não estão claramente associados a nenhum estilo cultural, conforme observado no Gráfico 09. Tal explicação se

deve pelo fato de que nessa faixa ficarem classificados o menor número de policiais, apenas 05 (cinco) militares, ou seja, 8,4% de todo o efetivo pesquisado.



**Gráfico 09:** Análise de Correspondência entre tempo de serviço e cultura organizacional.  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011.

A pesquisa ainda mostra que existe uma tendência de que 03 faixas de tempo de serviço, sendo elas: de até 05 anos, de 11 a 15 anos e de 21 a 25 anos de serviço prestados, pertençam a um mesmo estilo cultural, perpassando pelos estilos afiliativo, empreendedor ou burocrático, isso equivale a 66,1% dos policiais pesquisados.

Quanto as variáveis sexo e cargo exercido, o Teste de Qui-quadrado para associação linear não foi aplicado, uma vez que esse teste só se aplica quando há ordem nas variáveis categorizadas e quando nenhuma das suposições são violadas, por isso utilizou-se o Teste Exato de Fisher. Quando se aplica o Teste de Qui-quadrado e o valor esperado é menor que 5, o grau de certeza na decisão não é exato, a alternativa é utilizar o Teste Exato de Fisher que é a versão exata do Teste de Qui-quadrado, ao contrário, quando a amostra é grande, o Teste Exato de Fisher não deve ser usado porque envolve o cálculo de fatoriais, o que pode conduzir a resultados com números excessivamente elevados.

Analisando a Tabela 05, observa-se que as variáveis categorizadas como características gerais dos policiais pesquisados (sexo e cargo exercido), não oferece ordem, restando somente duas opções para verificar se há ou não relação entre elas, não sendo possível a aplicação do Teste de Qui-quadrado para a associação linear, nem a Análise de Correspondência.

**Tabela 05:** Sexo e cargo dos policiais pesquisados *versus* cultura organizacional

Variável		Estilo de Funcionamento			Total	Valor-p
		Afiliativo	Empreendedor	Burocrático		
Sexo	Masculino	33 (57,9)	15 (26,3)	09 (17,3)	57 (100,0)	0,105
	Feminino	00 (0,0)	02 (100,0)	00 (0,0)	02 (100,0)	
Cargo	Oficial	06 (85,7)	01 (14,3)	00 (0,0)	07 (100,0)	0,321
	Praça	27 (51,9)	16 (30,8)	09 (15,8)	52 (100,0)	

Fonte: Dados da pesquisa 2011.

( ) Valores em porcentagem.

Ao nível de significância de 10% (dez por cento), identifica-se que não existe associação significativa entre o sexo feminino e os estilos culturais ora pesquisados, em virtude desse efetivo ser bastante reduzido em relação ao masculino, entretanto quando trata-se do sexo masculino, observa a existência de uma elevada e significativa associação entre os estilos encontrados no CFAPM. Quanto a relação existente entre os cargos exercidos pelos militares e os estilos de funcionamento, pode-se afirmar que há associação significativa.

Mesmo havendo significância estatística entre os estilos de funcionamento somente com o sexo masculino e os cargos exercidos pelos policiais pesquisados (masculino e feminino), não foi possível executar a Análise de Correspondência por terem sido abordadas apenas 02 categorias nas variáveis categorizadas, excluindo, dessa maneira, a possibilidade de ordem, o que impossibilitou a realização desta técnica exploratória.

Além disso, é importante afirmar que o Teste de Qui-quadrado para a associação linear permite identificar a correlação entre as características gerais e os estilos de funcionamento, diferentemente do Teste Exato de Fisher que assim como uma técnica estatística permite-se verificar as relações entre esses mesmos estilos e as características gerais quando estas não oferecem ordem, e sim apenas duas opções.

Dessa maneira, observa-se que os resultados obtidos nesse estudo apresentaram divergências no tocante aos estilos culturais, a partir da percepção dos policiais participantes

da presente pesquisa, de tal forma que essas divergências encontradas dentro do CFAPM pode ser justificada pelo motivo de que mesmo as pessoas compartilhando muitas coisas em um mesmo ambiente organizacional, dificilmente a cultura influenciará a todos os componentes do grupo, em virtude dos diferentes modos de sentir, pensar e agir inerente a cada indivíduo.

## 7 CONCLUSÕES

Nesta parte do trabalho serão realizadas algumas considerações conclusivas acerca do presente estudo. Nela consta a apresentação conclusiva dos objetivos da pesquisa, bem como as recomendações propostas para futuros estudos.

Inicialmente, o presente estudo visou caracterizar o perfil sócio-demográfico dos policiais militares lotados no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, incluindo características tais como: sexo, cargo exercido, nível de escolaridade, faixa etária e tempo de serviço prestado na Corporação. Esses profissionais foram classificados em 03 (três) faixas etárias distribuídas da seguinte forma: até os 30 anos, dos 30 aos 40 anos e os que possuíam mais de 40 anos, sendo compostas, significativamente, por militares do sexo masculino e por Praças.

Os níveis de escolaridade mais observados na pesquisa foram o ensino médio e o ensino superior. Isso mostra que para exercer a profissão policial militar, as pessoas necessitam de no mínimo o ensino médio, eliminando consideravelmente a imagem de que na Polícia Militar somente ingressa as pessoas que têm pouco conhecimento ou um baixo grau de escolaridade, demonstrando que uma vez incorporadas, fazem por onde crescerem intelectualmente.

As faixas relacionadas a tempo de serviço prestado na Corporação foram divididas em 06 (seis) categorias sendo que 42 (quarenta e dois) dos 59 (cinquenta e nove) policiais pesquisados encontram-se dentro da primeira metade do tempo de serviço a ser prestado a PMRN, ou seja, até no máximo de 15 (quinze) anos, equivalendo a 71,3% do efetivo pesquisado.

Em relação aos estilos culturais do CFAPM, identifica-se a existência de três estilos culturais dos quatro propostos por Paz e Mendes (2008), desses estilos culturais destacaram-se o estilo afiliativo como cultura predominante e o estilo empreendedor como uma subcultura, com suas peculiaridades. Esses resultados demonstram que a partir desse conhecimento pode-se iniciar a implantação de inovações realizando um trabalho voltado para uma política de gestão de pessoas, objetivando assim, ascender de um estilo de funcionamento para outro, até atingir o estilo mais almejado, o empreendedor.

Ao se estudar as relações entre as variáveis sócio-demográficas e culturais dos policiais lotados no CFAPM, percebe-se a influência das características nos estilos culturais, confirmada com a indicação da predominância apresentada nos resultados. Assim, afirma-se

de forma conclusiva que os resultados indicam uma forte relação entre os estilos de funcionamento organizacional propostos por Paz e Mendes (2008) com as características gerais dos pesquisados. Neste sentido, o estilo afiliativo predomina a cultura organizacional do CFAPM, que para as autoras é o estilo possuidor de fortes características de um padrão coletivista, tendo como subcultura o estilo empreendedor.

Assim, foi possível identificar a cultura organizacional presente no CFAPM a partir do modelo dos estilos de funcionamento organizacional proposto por Paz e Mendes (2008), uma vez que, após a análise dos dados resultantes da pesquisa realizada com os policiais militares lotados naquele Centro de Formação conclui-se que o objetivo final da presente pesquisa foi alcançado.

Todavia, pode-se apontar como limitação encontrada no desenvolvimento deste estudo o universo dos policiais militares a serem pesquisados, em virtude de que o CFAPM tem um efetivo bastante reduzido. Porém, esse número reduzido não invalida a presente pesquisa.

Deve-se dizer que estes resultados retratam o atual momento da pesquisa, e conforme já dito, os pesquisados podem migrar de um estilo para outro. Desta maneira, o que pode contribuir para que um policial identifique-se com um estilo cultural hoje, pode não acontecer daqui a algum tempo. Por isso, é importante que a Corporação invista em pesquisas de diagnóstico organizacional com relação aos seus recursos humanos, pois esta se mostra como uma importante ferramenta de pesquisa no auxílio aos gestores na condução eficaz de sua Unidade.

Com o objetivo de dar continuidade e maior profundidade aos achados desta pesquisa, sugere-se a realização de novas pesquisas para consolidar o campo explicativo do tema cultura organizacional e identificar os estilos de funcionamento organizacional. Desta forma, recomenda-se a realização de novos estudos acerca deste instrumento em outros setores subordinados a Diretoria de Ensino, quer seja em seu Corpo Administrativo ou na Academia de Polícia Militar “Cel Milton Freire de Andrade” e quem sabe ainda estender as outras Unidades da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Outra possibilidade é a realização de um estudo enfatizando a relação entre os estilos culturais com a prática e os valores cultivados pela Corporação.

Por fim, a complexidade de se estudar a cultura organizacional de uma instituição como a Polícia Militar, dá espaço também para a utilização de outros estudos com diferentes metodologias, inclusive com a possível inclusão de outras variáveis sócio-demográficas.

Portanto, a possibilidade de abordar pesquisas de outros teóricos, faz com que aumente a compreensão das variáveis estudadas nesta pesquisa, de forma generalizada.



## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. Rosa; NOHARA, J. Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AGRESTI, Alan. *An Introduction to Categorical Data Analysis*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2007.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: J. F. Chanlat (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994.

ALVES, Cláudia. “Os recursos das comunicações e as possibilidades esboçadas no II Congresso Luso-Brasileiro de História da Educação.” In: SOUZA, Cyntia P.; CATANI, Denice B. (Orgs.). *Práticas Educativas, culturas escolares, profissão docente*. São Paulo: Escrituras, 1998.

BATEMAN, Thomas S. *Administração: construindo vantagens competitivas*. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDES, Maria Elisa Brandão. *Learning Organizacion*. São Paulo: Pioneira, 1999.

BERTHON, Pierre; PITT, Leyland F.; EWING, Michel, T. Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision-marketing context. *Academy of marketing science journal*. Greevale, 2001. Base dos dados disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 15 jul. 2001.

CAMBI, Franco. *História da Pedagogia*. (Tradução Álvaro Lorencini). São Paulo: NESP, 1999.

CASTELO BRANCO, S. M. B.; OLIVEIRA, E. C. S. CFAPM: história e transformação na Formação Policial Militar. In: AQUINO, S. N. F.; MEDEIROS, V. M. R. (Org.). **A história das instituições de formação e desenvolvimento de servidores do Estado do Rio Grande do Norte**. Natal: Escola de Governo, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2007.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações.** Revista Contabilidade e Finanças, FEA/USP, v. 10, n. 18, maio/agosto 1998.

DAMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia.** Petrópolis Vozes, 1981.

EVERITT, B. **The Analysis of Contingency Tables.** London: 3. ed. Chapman & Hall, 1992

FADUL, Élvia e Souza, Antônio Ricardo de. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In XXIX EnAnPAD. Brasília: 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional, formação tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, 2007.

FREITAS, S.G., **Cultura Organizacional e comunicação.** In: **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GREENACRE, MJ. **Practical Correspondence Analysis.** In: Barnett V. Trad. Robert Marcoll. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

<http://www.ibict.br>. Acessos em: 08 jun. 2011, 15 jun. 2011 e 22 jun.2011.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** São Paulo: E. Blucher, 1986.

LODI, J. B. **A empresa.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Introdução a administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Pestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea*. São Paulo: Record, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra; GABRIEL, Iannis. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Psicologia: organizações e trabalhos**. Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2001.

PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUIERA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PETTIGREW, A. M. **A Cultura das Organizações é Administrável?** In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. Editora Atlas, 1996.

Polícia Militar. Boletim do Comando Geral Nº 213, de 16 de novembro de 1976.

RICHARD, T. Schaefer. *Sociologia*. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Ordinária Estadual nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976**.

\_\_\_\_\_. **Decreto Estadual nº 19.254, de 25 de julho de 2006**.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária Estadual nº 6.769, de 03 de maio de 1995**.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Gisele do Rocio Cordeiro Mugnol; MOLINA, Nilcemara Leal; DIAS, Vanda Fattori. *Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos*. Curitiba: Ibplex, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TOMEI, Patrícia A. *Inveja nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE “A”

### QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

#### **A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DA POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE**

A presente pesquisa tem como objetivo Identificar a Cultura Organizacional e analisar as relações existentes entre as variáveis sócio-demográficas e culturais dos policiais militares e as tipologias dessa cultura neste Centro de Formação e Aperfeiçoamento.

A realização do presente estudo está sob a responsabilidade de Jurandir Andrade da Costa e Nilson Araújo, sob orientação do Professor Miler Franco D’anjour - MSc. do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Academia de Polícia Militar “Cel Milton Freire de Andrade.”

Para responder o objetivo geral do presente estudo apresentamos abaixo um questionário com:

- ✚ 05 (cinco) questões para caracterização geral do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte;**
  
- ✚ 30 itens para avaliar a Cultura Organizacional, mensuradas por uma escala do tipo likert com 5 pontos com variação de 0 a 4 no qual o: 0 (nunca aplicável no Centro de Formação e Aperfeiçoamento e/ou na Polícia Militar), 1 (pouco aplicável), 2 (razoavelmente aplicável), 3 (muito aplicável) e 4 (totalmente aplicável).**

Para análise das relações entre as variáveis sócio-demográficas e culturais dos policiais militares e as tipologias de Cultura Organizacional existentes no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, será utilizado um modelo nacional desenvolvido por Paz e Mendes (2008) denominado de Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional - EEFO.

Desta forma, pedimos sua colaboração para responder o questionário abaixo. Desde já, assumimos o compromisso de enviar os resultados encontrados em relação a Cultura

Organizacional bem como os estilos de funcionamento organizacional no Centro de Formação e Aperfeiçoamento ao gestor da Unidade Policial ora pesquisada.

Ressaltamos que todas as informações repassadas por meio das respostas do questionário serão tratadas de forma sigilosa, sendo o resultado divulgado de forma conjunta não sendo citado o nome dos policiais militares pesquisados.

Por fim, agradecemos a atenção e colocamo-nos a sua inteira disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Jurandir Andrade da Costa - andradezn@yahoo.com.br - (84) 8897-5101  
 Nilson Araújo - rotazn@hotmail.com - (84) 9974-5476

### QUESTÕES GERAIS

**1. Sexo:**

Masculino  Feminino

**2. Qual o seu Posto ou Graduação?**

Oficial  Praça

**3. Qual a sua idade?**

menos de 21 anos     21 a 25 anos     26 a 30 anos     31 a 35 anos  
 36 a 40 anos     41 a 45 anos     46 a 50 anos     mais de 50 anos

**4. Qual sua escolaridade?**

Fundamental     Médio     Superior Completo  
 Superior Incompleto     Pós-Graduado     Mestrado

**5. Há quanto tempo você trabalha na Polícia Militar?**

menos de 1 ano     1 a 5 anos     6 a 10 anos     11 a 15 anos  
 16 a 20 anos     21 a 25 anos     26 a 30 anos     mais de 30 anos

### QUESTÕES ESPECÍFICAS

<b>INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL - EEFO</b>					
<b>Itens</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional dos policiais militares.					
2. Este Centro de Formação é intolerante com o individualismo.					
3. Os comandantes deste Centro de Formação são os deuses a quem se deve idolatrar.					
4. Este Centro de Formação busca sempre novos desafios.					
5. Neste Centro de Formação o lema é “a repetição leva a perfeição”.					
6. Aqui os policiais militares têm compromisso e lealdade com o CFAPM, mesmo que recebam pouco retorno.					
7. Neste Centro de Formação os policiais militares se consideram o centro do mundo.					
8. O CFAPM funcionaria sem regras.					
9. Este centro de Formação favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.					
10. No CFAPM o mérito é de todos.					
11. O lema do CFAPM é “cada macaco no seu galho”.					
12. A hierarquia é acentuada no CFAPM.					
13. As relações de reciprocidade entre os policiais militares e o CFAPM são muito valorizadas.					
14. O lema do CFAPM é “um por todos, todos por um”.					
15. Os policiais militares do CFAPM fazem qualquer coisa para chamar a atenção.					
16. Os laços afetivos são fracos entre os policiais que trabalham no CFAPM.					
17. O sistema de controle prevalece no CFAPM.					
18. No CFAPM a competência é supervalorizada.					
19. O CFAPM valoriza o trabalho coletivo.					
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.					
21. Na Polícia Militar as oportunidades de ascensão são semelhantes para todos os policiais militares.					
22. Este Centro de Formação dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros.					
23. Para o CFAPM o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.					
24. Manter relacionamentos com os comandantes é um dos maiores prazeres dos policiais militares do CFAPM.					
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.					
26. O bem-estar das pessoas é um valor dentro do CFAPM.					
27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.					
28. Os policiais militares do CFAPM se consideram insubstituíveis.					
29. No CFAPM as ações são rigorosamente planejadas.					
30. Este Centro de Formação gosta da inovação.					

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008)

**APÊNDICE “B”**

**FATORES DE IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL – CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>ITENS DO FATOR DO ESTILO DE FUNCIONAMENTO EMPREENDEDOR</b>
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional dos policiais militares.
4. Este Centro de Formação busca sempre novos desafios.
9. Este centro de Formação favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.
13. As relações de reciprocidade entre os policiais militares e o CFAPM são muito valorizadas.
18. No CFAPM a competência é supervalorizada.
21. Na Polícia Militar as oportunidades de ascensão são semelhantes para todos os policiais militares.
26. O bem-estar das pessoas é um valor dentro do CFAPM.
30. Este Centro de Formação gosta da inovação.

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008, p. 171)

<b>ITENS DO FATOR DO ESTILO DE FUNCIONAMENTO AFILIATIVO</b>
2. Este Centro de Formação é intolerante com o individualismo.
6. Aqui os policiais militares têm compromisso e lealdade com o CFAPM, mesmo que recebam pouco retorno.
10. No CFAPM o mérito é de todos.
14. O lema do CFAPM é “um por todos, todos por um”.
19. O CFAPM valoriza o trabalho coletivo.
23. Para o CFAPM o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.
27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008, p. 171)

<b>ITENS DO FATOR DO ESTILO DE FUNCIONAMENTO INDIVIDUALISTA</b>
3. Os comandantes deste Centro de Formação são os deuses a quem se deve idolatrar.
7. Neste Centro de Formação os policiais militares se consideram o centro do mundo.
11. O lema do CFAPM é “cada macaco no seu galho”.
15. Os policiais militares do CFAPM fazem qualquer coisa para chamar a atenção.
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.
24. Manter relacionamentos com os comandantes é um dos maiores prazeres dos policiais militares do CFAPM.
28. Os policiais militares do CFAPM se consideram insubstituíveis.

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008, p. 171)

<b>ITENS DO FATOR DO ESTILO DE FUNCIONAMENTO BUROCRÁTICO</b>
5. Neste Centro de Formação o lema é “a repetição leva a perfeição”.
8. O CFAPM funcionaria sem regras.
12. A hierarquia é acentuada no CFAPM.
16. Os laços afetivos são fracos entre os policiais que trabalham no CFAPM.
17. O sistema de controle prevalece no CFAPM.
22. Este Centro de Formação dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros.
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.
29. No CFAPM as ações são rigorosamente planejadas.

**Fonte:** Adaptado de Paz e Mendes (2008, p. 172)



C837c

Costa, Jurandir Andrade da.

Cultura Organizacional : um estudo a partir da realidade do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte / Jurandir Andrade da Costa, Nilson Araújo. – Natal, 2011.

63 f.

Monografia (Especialização) – Academia de Polícia “Cel. Milton Freire de Andrade”. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Curso de Especialização.

Orientador: Prof. MSc. Miler Franco D’anjour

1. Cultura Organizacional – Polícia Militar. 2. Administração Organizacional  
3. Organizações. 4. Polícia Militar. I. Araújo, Nilson. II. D’anjour, Miler Franco.  
III. Título.

APM/RN

CDU 005.73:351.74