



INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO
CAMPUS GUARABIRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

DÉBORAH KAROLINNY PESSOA DE SANTANA

ANÁLISE DOS ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DOS
SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB

GUARABIRA/PB

2018

Déborah Karolinny Pessoa de Santana

**ANÁLISE DOS ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DOS
SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a obtenção do título de tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Tatiana Losano de Abreu, Ma.
Coorientador(a): Bruna Lyra Alves de Almeida, Ma.
Coorientador(a): Anna Cecília Chaves Gomes, Dra.

GUARABIRA, PB

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

S232a Santana, Déborah Karolinny Pessoa de

Análise dos aspectos da cultura organizacional dos servidores do Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Déborah Karolinny Pessoa de Santana, – Guarabira, 2018.

25f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2018.

“Orientação: Profa. MSc. Tatiana Losano de Abreu.”

“Coorientadores: Profa. Dra. Anna Cecília Chaves

Profa. MSc. Bruna Lyra Alves de Almeida.”

Referências.

1. Gestão de Pessoas. 2. Cultura Organizacional. 3. Cultura Brasileira.
4. Valores. I. Título.

CDU 658.3

DÉBORAH KAROLINNY PESSOA DE SANTANA

**ANÁLISE DOS ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DOS
SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB**

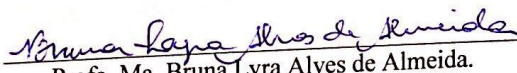
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão
Comercial do Instituto Federal da Paraíba
– Campus Guarabira, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
tecnólogo em Gestão Comercial.

Defendida em: 20 / 11 / 2018.


BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Tatiana Losano de Abreu.
Orientadora



Profa. Ma. Bruna Lyra Alves de Almeida.
Membro Examinador Interno



Profa. Angélica Carina de Andrade Farias.
Membro Examinador Externo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	09
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR PÚBLICO	11
3. METODOLOGIA	12
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
4.1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DO IFPB	14
4.2 PERFIL DOS SERVIDORES	14
4.3 FATORES DE VALOR	16
4.3.1 Profissionalismo cooperativo	16
4.3.2 Satisfação e bem-estar	17
4.4 FATORES DE PRÁTICA	18
4.4.1 Integração externa	18
4.4.2 Recompensa e treinamento	19
4.4.3 Promoção do relacionamento interpessoal	20
5. CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS	21
APÊNDICES	25

RESUMO

Cada organização possui uma história construída ao longo do tempo que apresenta uma cultura própria e pode ser determinada por suas práticas, valores e a forma como funciona. Tendo em vista as modificações ocorridas no sistema educacional brasileiro, a ampliação e a expansão do Instituto Federal da Paraíba – IFPB, e a importância desse tema para a atualidade, esta pesquisa teve como objetivo a análise dos aspectos da cultura organizacional dos servidores do Instituto Federal da Paraíba – IFPB. A pesquisa se desenvolve através de uma análise exploratória, descritiva e com abordagem quantitativa, com aplicação de questionário desenvolvido pelo Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, que aborda cinco fatores relacionados com os valores e práticas da cultura organizacional: valores de profissionalismo cooperativo, valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento, práticas de promoção de relacionamento interpessoal. Os resultados sugerem que os servidores não sentem que a instituição se preocupa com sua satisfação e não percebem que há recompensas para os funcionários que se destacam dos demais. Diante do exposto, sugere-se a análise constante do comportamento organizacional, para que se tome medidas que gerem satisfação e bem-estar e a cultura do IFPB torne-se cada vez mais forte.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Cultura Brasileira, Valores.

ABSTRACT

Each organization has a history built over time that has its own culture and can be determined by its practices, values and how it works. In view of the changes that have taken place in the Brazilian educational system, the expansion and expansion of the Federal Institute of Paraíba - IFPB, and the importance of this topic for the present, this research had the objective of analyzing aspects of the organizational culture of the Federal Institute of Paraíba - IFPB. The research is developed through an exploratory, descriptive and quantitative approach, with application of a questionnaire developed by the Brazilian Instrument for Evaluation of Organizational Culture, which addresses five factors related to the values and practices of the organizational culture: values of cooperative professionalism, values associated with employee satisfaction and well-being, external integration practices, reward and training practices, interpersonal relationship promotion practices. The results suggest that the servers do not feel that the institution cares about their satisfaction and do not realize that there are rewards for employees who stand out from the others. In view of the above, we suggest a constant analysis of the organizational behavior, so that measures are taken that generate satisfaction and well-being and the culture of the IFPB becomes stronger and stronger.

Key words: Organizational Culture, Brazilian Culture, Values.

LISTA DE SIGLAS

IFPB – Instituto Federal da Paraíba.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases.

IBACO – Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional.

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, as organizações buscam desenvolver novas formas de gerenciar os recursos e principalmente seus colaboradores. Esse cenário despertou o interesse de estudiosos para as questões sociais e culturais, surgindo pesquisas para entender a cultura organizacional. Vista por Schein, Morgan, Robbins, importante aspecto da análise organizacional, a cultura oferece parâmetros para entender o comportamento da organização, com seus valores, crenças e características que interferem na motivação de seus membros, por ser determinada pela dinâmica do funcionamento das organizações, a cultura possui valores sociais, que modelam o comportamento do funcionário que se adaptam ao trabalho e tem sido determinante no sucesso e transformação das organizações (FERNANDES, 2010).

Tanto no meio acadêmico, quanto no empresarial, a gestão assume a postura e transmite a cultura, no entanto no ambiente acadêmico o líder é moldado pela cultura organizacional, assim habilidades e competências são essenciais para compreender a cultura organizacional (GONÇALVES *et al.*, 2015).

Com a expansão das instituições públicas de ensino superior, o acesso a esse tipo de ensino tornou-se mais fácil, o que trouxe grandes exigências por qualidade na prestação de serviço, e as organizações públicas tiveram que buscar novos métodos de gestão, ocasionando mudanças que podem acarretar dificuldades na implantação de novos processos (ALBANO; GARCIA, 2013). No entanto, para implantação de um novo modelo é necessário considerar a cultura que predomina na organização e o comportamento de seus membros. Entender como a cultura organizacional é percebida pelos servidores tem importância para gerenciar a implantação desse novo modelo, analisar e investigar a satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho, a motivação, bem como o atendimento a sociedade (NASCIMENTO, 2016).

Dada a importância da cultura para as organizações, este estudo busca resposta para a seguinte questão: quais os principais aspectos da cultura organizacional do IFPB? Desta forma, este trabalho tem como objetivos:

Objetivo geral

Analisar os principais aspectos da cultura organizacional dos servidores do IFPB.

Objetivos específicos

Identificar aspectos culturais caracterizados como fatores de valor na organização;

Investigar os aspectos culturais relacionados com os fatores de prática.

Em busca de obter subsídios para a tomada de decisão dos gestores, este estudo contribui para conhecer condições favoráveis e desfavoráveis, que podem auxiliar a organização estrategicamente e gerar novas ideias que fortaleçam o ambiente organizacional além de possibilitar o entendimento dos valores e práticas dos servidores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico foi realizado o embasamento teórico do estudo para um melhor entendimento acerca da cultura organizacional, foi abordado conceitos para compreensão de aspectos da cultura organizacional e de organizações públicas, com o objetivo de analisar aspectos caracterizados com cultura organizacional dos servidores do IFPB.

2.1 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A cultura é a expressão do valores e crenças partilhados pelos membros do grupo, expostos por meio de ritos, histórias, símbolos, que orientam os indivíduos a agir, tomar decisões e no comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Na medida em que os indivíduos percebem e tomam consciência dos padrões organizacionais e a interação entre as pessoas, a linguagem usada, os rituais de rotina, as características tornam-se mais evidentes (MORGAN, 2010).

Constantemente a cultura é alterada, os valores são moldados com a interação e percebendo como a organização age, e o comportamento é adaptado como maneira de manter a ordem. Mas, para tanto é necessário entender as forças da cultura e de que forma elas afetam a organização. As forças são poderosas e precisam ser compreendidas, porque elas explicam muito da sociedade e vida organizacional (SCHEIN, 2004).

Uma cultura forte fornece direção aos funcionários, os valores da organização são amplamente aceitos, tem influência maior sobre os membros, provocando menor rotatividade na organização. “Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os executivos precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários.” (ROBBINS, 2005. p. 377).

Pode-se considerar quatro suposições para o entendimento da Cultura Organizacional:

- a. Emerge de interesse do grupo;
- b. Resulta do conhecimento adquirido que se desenvolve ao longo do tempo;
- c. O conhecimento é transmitido pelos veteranos aos recém-chegados na

organização; e d. Baseados nas crenças, costumes e valores (SUELDO; STREIMIKIENE, 2016).

Os valores organizacionais possuem relação direta com as práticas da organização e da gestão de pessoas, que juntas formam a cultura de cada entidade (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). A cultura é constituída de elementos, valores e práticas, que influenciam o comportamento e tem a finalidade de incentivar a adaptação do sistema organizacional (NASCIMENTO, 2014).

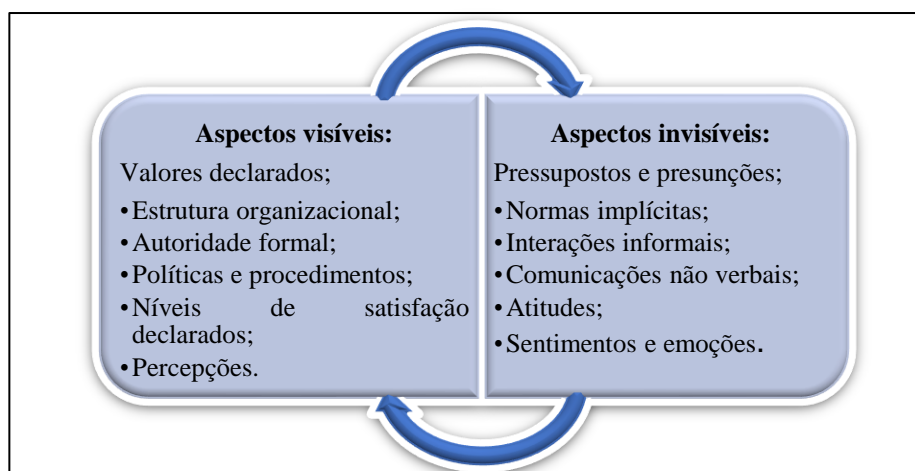
A cultura está correlacionada ao contexto das organizações, e se tornou um elemento poderoso para a realização das tarefas, adaptação à mudança e a tudo que se refere ao ambiente estratégico. Considerando as alterações do ambiente, vê-se a necessidade das organizações se adaptarem a esse novo modo de trabalho, mesmo que haja resistência entre seus membros. Para obter uma cultura estruturada, a organização deve ter uma socialização e interação com todos os membros (RORATO; DIAS, 2011; PEREIRA, 2017).

De acordo com Schein (2004), existem três níveis de análise da cultura organizacional:

1. Os artefatos: são as estruturas visíveis da organização, como a arquitetura do ambiente e suas cores;
2. As crenças e valores expostos: são as metas compartilhadas pelo grupo;
3. As suposições básicas: são as percepções, sentimentos inconscientes tidos como verdadeiros.

Schein (2004) reforça que a cultura deve ser analisada profundamente e ir além dos níveis básicos (formais e visíveis) e conhecer as suposições básicas (informais e ocultas), que é onde a força da cultura está e se cria o padrão a ser seguido pelo grupo, como demonstrado na figura 1.

Figura 1: Níveis de cultura.



Fonte: Elaboração própria, a partir de Schein (2004).

Para compreender a cultura, é necessário a decodificação das razões dos comportamentos individuais e coletivos. Além disso, a cultura pode ser investigada através dos elementos superficiais da cultura, são eles: cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem, o que dará origem as estratégias, objetivos, e o modo em que o grupo irá perceber, pensar e agir (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Na década de 1930, as organizações públicas brasileiras se inspiraram no modelo burocrático para administrar, na necessidade de separar o que era público do privado. Ocorreram muitas mudanças, que moldaram a cultura das organizações, provocando grandes impactos e reformas no modo de administrar, padronizando e assegurando igualdade de tratamento (CARBONE, 2000).

Embora constituída por padrões, cultura da organização pública é do tipo burocrática, que se caracteriza por um sistema hierarquizado e normalmente são estáveis e faz com que os trabalhadores do setor público, encontrem situações semelhantes de trabalho, já que as decisões realizam-se de maneira vertical, sendo geridas pelo poder público, que é a autoridade externa às organizações, e tem tendência à centralização de decisões. As organizações do setor público sempre estão sujeitas a alterações na cultura, acentuado pela substituição da gestão que mudam a cada novo mandato, um dos pontos que mais diferencia a organização pública da privada (PIRES; MACÊDO, 2006).

Na mudança do modelo burocrático para o novo modo gerencial, onde há a interação de todos os integrantes da organização, a administração pública deve implementar a cultura empreendedora, a fim de atingir uma mudança cultural mais efetiva (NASCIMENTO, 2016).

Uma sociedade marcada pela burocracia, possui relações frouxas, pessoais, e tem o “jeitinho” como base, alguns questionamentos levam ao entendimento dessa característica da cultura nacional, o “jeitinho” de ser do brasileiro (GOMES; MORAES; HELAL, 2015). É comum que esteja presente na rotina das instituições públicas a cultura da improvisação e o “jeitinho”, onde são associados a ideia de flexibilidade (SANTOS, 2014). Visto como aspecto cultural característico que representa a brasilidade e está em todas as classes sociais, o “jeitinho brasileiro” envolve polêmica, pois o desenvolvimento e os direitos individuais podem sofrer empecilhos (BATISTA, 2012).

O “jeitinho” é entendido pelas ações tomadas fora do padrão, mas estas ações podem ter efeitos positivos ou negativos, o que pode não está claro se a atitude tomada é certa ou errada, podendo gerar consequências ao indivíduo e ao grupo. Alguns autores veem como atitude criativa para resolver problema e alternativa de flexibilizar a burocracia, outros consideram como incorreto e que denigre as normas e as leis estabelecidas (FLACH, 2012).

A educação superior sofreu grandes mudanças, exigindo gestores competentes e um núcleo forte de gestão, provocando mudanças no sistema educacional brasileiro, originário da flexibilização da oferta de ensino superior distribuídas pelas políticas públicas em vigor no Brasil a partir da LDB 9.394/96 (CAVALCANTI, 2016). O IFPB surgiu para contribuir para a ampliação e melhorar a educação básica, com objetivos principais de fornecer cursos técnicos integrados para jovens e adultos; cursos de formação inicial e continuada em todos os níveis de escolaridade; desenvolver atividades de extensão; realizar pesquisas aplicadas; ministrar cursos superiores de tecnologia, licenciatura e bacharelado e cursos de pós-graduação. Nos Institutos Federais são ofertados desde a educação básica até a pós-graduação e são instituições pluricurriculares e multicampi (PINTO, 2017).

O desempenho profissional dos servidores reflete diretamente na qualidade do serviço prestado à comunidade, na percepção em que a cultura da organização deve estar voltada para as pessoas, a gestão deve nortear a instituição de forma que as pessoas se sintam envolvidas, capacitadas em um ambiente que proporcione satisfação. Organizações como o IFPB devem considerar os novos elementos e as demandas das políticas públicas vigentes, e implantar em sua cultura essas mudanças, desenvolver inovação e atualizar as habilidades dos servidores (ANTUNES, 2015).

Valorizar a criatividade, envolver o grupo, melhorar o desempenho, aumentar a confiança e autoestima dos servidores e proporcionar oportunidades para que participem da tomada de decisão, desenvolvem multiplicadores da cultura dentro da organização.

3. METODOLOGIA

De acordo com os objetivos traçados para este trabalho, esta é uma pesquisa exploratória e descritiva, pois busca investigar o objeto de estudo e descrever as características da população (GIL, 2010), com abordagem quantitativa na aplicação de questionário aos servidores do Instituto Federal da Paraíba – IFPB.

O questionário aplicado foi adaptado do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, que objetiva avaliar os valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional de acordo com a percepção de seus membros (FERREIRA, *et al.*, 2002). O IBACO em sua versão completa possui 94 afirmativas com escala de 5 respostas, variando de: 1 (“não se aplica de modo nenhum”); 2 (“não se aplica”); 3 (“aplica-se razoavelmente”); 4 (“aplica-se bastante”) e 5 (“aplica-se totalmente”). A variação dos escores por fatores são classificados nos níveis de 1 a 5, lembrando que quanto maior o resultado, maior é o grau de representatividade organizacional daquele fator seja referente a valores ou a práticas organizacionais. A escolha da escala está relacionada com a organização que o indivíduo trabalha (FERREIRA, *et al.*, 2002).

Para um diagnóstico mais compacto, foram utilizados 14 itens e serão analisados 5 aspectos da cultura organizacional, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1: Fatores de valor e prática analisados.

Fatores de Valor	Descrição	Questões
Profissionalismo cooperativo	Relacionados à valorização dos empregados.	48, 56, 61
Satisfação e bem-estar dos empregados	Relacionados à humanização do local de trabalho.	16, 41, 58
Fatores de Práticas	Descrição	Questões
Integração externa	Associado ao planejamento e tomada de decisão	10, 19, 53
Recompensa e treinamento	Sistemas de recompensa e práticas de treinamentos adotados pela organização.	36, 54
Promoção do relacionamento interpessoal	Referentes à satisfação dos empregados.	2, 43, 64

Fonte: Elaboração própria, a partir do IBACO.

Os escores podem variar de 1 a 5 de acordo com a percepção do servidor, o que indica que quanto mais próximo de 5 maior o grau que o valor ou a prática organizacional está presente na instituição analisada. Para análise das percepções individuais a correção da escala se deu pela soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens do fator investigado e de sua divisão pelo número de itens que o compõe. Considerando a organização como um todo, em seguida calcula-se a média dos escores de cada fator, para se chegar ao escore da organização (SIQUEIRA, 2008).

A pesquisa foi aplicada via link para o *survey monkey*, enviado por e-mail a todos os servidores do Instituto Federal da Paraíba – IFPB, no qual todos estão registrados na plataforma oficial, Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP. No ano de 2015, houve um pré-teste, e em 2016 ocorreu a aplicação oficial do questionário, que conta com 281 respondentes, equivale a 9,9% do total de servidores da Instituição, com 95% de confiabilidade.

Para a tabulação e análise dos dados, foi utilizado técnicas e métodos estatísticos com apoio do *Microsoft Excel*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente foi caracterizado o universo da pesquisa, o perfil dos entrevistados, analisamos os aspectos da cultura organizacional a partir da percepção dos servidores, identificamos valores e investigamos fatores de prática.

4.1 CARACTERÍSTICA ORGANIZACIONAL DO IFPB

O Instituto Federal da Paraíba, cresceu consideravelmente nos últimos anos, em 2008 possuía 5 campus, e atualmente está com 21 campus no estado da Paraíba, localizados em regiões distintas e com características e poder econômico que os diferenciam. A gestão do IFPB é representada pelo reitor, escolhido em processo eletivo pelos servidores e estudantes regularmente matriculados, porém para tomada de decisão a gestão está organizada em diversas pró-reitorias que contam com o auxílio dos colegiados, Conselho Superior, Colégio Dirigente e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (IFPB, 2014).

Na busca por melhorias constantes, o IFPB realiza a Avaliação Institucional, processo de autoavaliação, composta por representantes da comunidade externa, alunos dos cursos superiores, docentes e técnicos administrativos de cada campus, através de instrumentos a serem respondidos eletronicamente pelo controle acadêmico. Busca com essa avaliação oferecer melhorias para a instituição, como: novos treinamentos e capacitação aos servidores, contratação de pessoal para atender as deficiências identificadas; redistribuição de pessoal e otimização dos recursos humanos (IFPB, 2014).

O IFPB entende que a educação é uma prática sócio-política que promove a formação das pessoas, é referência como instituição educacional de cursos técnicos e tecnológicos, além disso promove a formação continuada de seus servidores (IFPB, 2014).

4.2 PERFIL DOS SERVIDORES

A partir das respostas dos entrevistados, identificou-se que é predominante servidores do sexo masculino, com idade média de 38 anos, predominantemente jovem que pode estar relacionado com a expansão dos últimos anos e em sua maioria são professores (as) efetivos (as) com dedicação exclusiva, com renda média R\$ 8.741,28, o que se espera levando em consideração que é a remuneração esperada para os servidores efetivos com mestrado (IFPB,

2016). A Tabela 1 mostra o perfil dos respondentes de acordo com o cargo ocupado, titulação e renda média:

Tabela 1: Perfil dos servidores em relação ao cargo, titulação e renda média.

Questão	Respostas	Frequência	%
Cargo ocupado	Professor (a) Efetivo (a) Dedicção Exclusiva	165	59%
	Professor (a) Efetivo (a) 40h	5	2%
	Professor (a) Efetivo (a) 20h	3	1%
	Professor (a) Substituto (a) 40h	6	2%
	Técnico (a) Administrativo (a)	99	35%
	Outros	3	1%
	Total	281	100%
Titulação	Doutorado	52	19%
	Mestrado	112	40%
	Graduação	36	13%
	Especialização	81	28%
	Total	281	100%
Renda Média	Até R\$ 4.000,00	71	25%
	Entre R\$ 4.000,01 à R\$ 8.000,00	137	49%
	Entre R\$ 8.000,01 à R\$ 12.000,00	56	20%
	Entre R\$ 12.000,01 à R\$ 16.000,00	11	4%
	Acima de R\$ 16.000,01	6	2%
	Total	281	100%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, (2018).

Nota-se que a maioria dos servidores ocupam o cargo de professor (a) efetivo (a) com dedicação exclusiva (59%). Os servidores com mestrado representam maioria (40%) e 28% são especialistas. Os servidores com doutorado representam um número significativo (19%) e 13% possuem graduação.

Quando comparado o cargo com a titulação observa-se que 89% dos servidores com graduação são técnicos administrativos, com rendimentos de R\$ 4000,01 à R\$ 8.000,00, o que reforça a opinião de Antunes (2015), que a partir do Decreto nº 5.824¹, de 29 de julho de 2006, nota-se um crescimento dos rendimentos dos técnicos administrativos. Dentre os doutores a maioria são professores (as) com dedicação exclusiva (87%), o que demonstra um alto grau de capacitação entre os servidores do IFPB, e a média de salário é R\$ 8.254,00.

¹ Decreto nº 5.824, de 29 de julho de 2006 – Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

4.3 FATORES DE VALOR

Os valores organizacionais são percebidos quando um grupo se depara com uma nova tarefa, sua dedicação, a satisfação em realizar suas atividades e se sentir parte do ambiente organizacional. Esses valores serão vistos na junção dos valores pessoais com os objetivos da organização, onde os valores individuais serão propagados ao todo, levando a uniformidade de valores.

4.3.1 Profissionalismo cooperativo

De acordo com os autores do IBACO (FERREIRA *et al*, 2002), a valorização do profissionalismo cooperativo, se refere aos trabalhadores que demonstram dedicação e profissionalismo, espírito de colaboração, capacidade de iniciativa, e a maneira que a organização valoriza e percebe o trabalho do servidor para conquistar as metas comuns da organização. O líder que transmite confiança e com boa comunicação com a equipe impulsiona os liderados e tendem a atingir as metas de forma mais eficiente. O líder depende da confiança dos seus liderados para poder ter acesso ao conhecimento e a criatividade dos funcionários, a confiança e a credibilidade mútua irão nortear este acesso (LAGES, 2016).

No que tange os pesquisados, em todos os índices foi observado escore acima de 3, o que indica que no IFPB o profissionalismo cooperativo é moderado. A Tabela 3, mostra a descrição do profissionalismo cooperativo:

Tabela 3: Profissionalismo cooperativo

	DESCRIÇÃO	MÉDIA
1	A preocupação do(a) funcionário(a) com a qualidade de seu serviço é bem-vinda.	3,31
2	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3,20
3	O profissionalismo dos funcionários é visto como uma grande virtude.	3,20
	TOTAL	3,23

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, (2018).

Na administração pública, tem-se como qualidade no serviço prestado, suprir as necessidades e expectativas dos cidadãos e uma busca permanente em melhorar os processos de acordo com as exigências da sociedade (COUTINHO, 2000), o item 1 possui a maior média e demonstra a preocupação do servidor com a prestação de serviço à comunidade, como também é a preocupação do IFPB, em oferecer serviços de qualidade. O trabalho em equipe e a valorização do servidor são ferramentas que facilitam alcançar os objetivos traçados pela

organização, ao aumentar a valorização dos servidores fará com que os servidores se esforcem e se dediquem mais, aumentando as médias dos índices analisados, e fará que o instituto obtenha resultados mais satisfatórios, e irá proporcionar que a gestão provoque mudanças culturais e possibilitará mais harmonia, responsabilidade em conjunto entre o grupo e guiará em direção às necessidades da organização. Como descreve o decreto presidencial número 5.707 de 2006 que regula a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Consoante o 1º artigo, inciso I e II dessa norma legislativa, entende-se “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público” (BRASIL, 2006).

4.3.2 Satisfação e bem-estar

Na dimensão satisfação e bem-estar dos empregados, foi identificado a satisfação e a motivação dos servidores, a humanização do local de trabalho, e como eles percebem o ambiente de trabalho, se é agradável e prazeroso, como mostra a Tabela 4:

Tabela 4: Satisfação e bem-estar dos empregados.

	DESCRIÇÃO	MÉDIA
1	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	1,91
2	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	2,27
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante.	3,03
	TOTAL	2,40

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, (2018).

A partir das respostas dos servidores é identificado que a média foi baixa (2,40), ou seja, na percepção dos servidores o IFPB não valoriza esse aspecto da cultura, que pode favorecer a quadros de stress e sobrecarga de trabalho, o que se agrava se levarmos em consideração que 58% dos servidores não trabalham na cidade em que residem. Na ótica dos servidores, o IFPB não se preocupa em aumentar a satisfação e melhorar o bem-estar. Programas para desenvolver o bem-estar podem ser desenvolvidos e inseridos em sua cultura com mais clareza como: oportunidade de distração, segurança no trabalho, formas de avaliação de desempenho, satisfação com o salário e clima de companheirismo. O bem-estar no trabalho é influenciado pela satisfação, envolvimento e comprometimento no trabalho (ANDRADE, 2016). Mas, em contrapartida, para satisfação de necessidades pessoais, os servidores percebem que a instituição leva em consideração particularidades de cada um, mesmo que a concordância seja moderada (3,03).

4.4 FATORES DE PRÁTICA

As práticas serão subdivididas em: Integração externa; Recompensa e treinamento; e Promoção do relacionamento interpessoal. Como nos fatores de valor, cada fator de prática investigará aspectos culturais dos servidores.

4.4.1 Integração externa

Sobre a integração externa são analisados os processos de tomada de decisão pela gestão e o atendimento a sociedade, englobando a relação entre os servidores e os alunos, a instituição é atingida pela dinâmica do ambiente externo. O planejamento estratégico da gestão é um importante elemento para a conquista dos objetivos organizacionais e leva a evolução e a tomada de decisão mais assertiva (FERREIRA *et al*, 2002). A Tabela 5, descreve uma aplicabilidade moderada (3,31), de modo que o bom atendimento à sociedade faz parte da cultura do IFPB.

Tabela 5: Integração externa.

	DESCRIÇÃO	MÉDIA
1	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades da sociedade.	3,11
2	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	3,55
3	Percebe-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	3,28
	TOTAL	3,31

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, (2018).

A expansão da rede federal de ensino teve a intenção de promover oportunidade, mais formação e acesso à educação de qualidade aos brasileiros (ANTUNES, 2015). De acordo com os dados, os servidores percebem que a instituição tem como foco a educação de qualidade e garantir a formação dos alunos, mas ainda na concepção dos entrevistados, a incorporação de inovações não é tão presente. Se tratando de uma maioria de entrevistados jovens, entende-se que eles possuem conhecimento atualizado na área de atuação, mas não veem esta incorporação no ambiente de trabalho. Em geral há integração moderada entre os servidores e a sociedade, mas os servidores respondem a meta mais importante para a instituição, em proporcionar atendimento as necessidades dos clientes (3,55) e proporcionar atendimento de qualidade a comunidade. O bom atendimento faz parte da cultura da instituição com relacionamento amigável com a comunidade, mas se faz necessária a evolução contínua da qualidade no atendimento, a fim de atender aos objetivos organizacionais. Nesse sentido o Artigo 2º do

Decreto 5.707/06, diz: “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

4.4.2 Recompensa e treinamento

Este fator está relacionado com os planos de recompensa e treinamentos adotados pelo IFPB, e a percepção dos servidores em relação a valorização e o reconhecimento por parte da instituição pelo bom desempenho, como descreve a Tabela 6:

Tabela 6: Recompensa e treinamento

	DESCRIÇÃO	MÉDIA
1	Os funcionários são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	1,78
2	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários.	2,33
	TOTAL	2,06

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, (2018).

Em busca da qualidade na prestação do serviço para alcançar os objetivos organizacionais e motivar a equipe, programas de recompensa incentivam os servidores a alcançar as metas, mas as recompensas não são só monetárias, a participação em decisões, reconhecimento pelo trabalho prestado, e possibilidades de crescimento profissional, permitindo uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização (NASCIMENTO JUNIOR, 2017). No que tange a satisfação dos servidores com premiações de acordo com o desempenho nas atividades, obteve um escore muito baixo (1,78), o que evidencia uma insatisfação com as dinâmicas de recompensa, na percepção dos servidores a instituição não premia a dedicação e o bom desempenho, e há poucos eventos sociais com distribuição de brindes.

A ausência de fatores motivacionais, podem acarretar prejuízos na produtividade dos servidores, pois suas ações não estarão alinhadas com os objetivos da organização, como também podem enfraquecer a cultura oficial e provocar discordância quanto ao compartilhamento dos valores organizacionais.

4.4.3 Promoção do relacionamento interpessoal

As práticas de promoção do relacionamento interpessoal, são orientadas para as relações interpessoais e satisfação dos empregados, estimulando mais harmonia no ambiente (FERREIRA *et al.*, 2002). Como pode ser observado na Tabela 7.

Tabela 7: Promoção do relacionamento interpessoal

	DESCRIÇÃO	MÉDIA
1	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos funcionários.	2,84
2	As relações entre funcionários e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	3,51
3	Os funcionários têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	3,96
	TOTAL	3,44

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, (2018).

A Tabela 7 mostra que só uma parcela percebe que as relações são amigáveis, as médias oscilam entre os itens, e contribuem para a média geral (3,44) ser moderada, indicando que a prática não é percebida fortemente pelos membros do IFPB.

Observa-se que os relacionamentos interpessoais são razoáveis, cordiais e o acesso aos membros do alto escalão é amplamente compartilhado entre os servidores, e a comemoração dos aniversários não é percebida pelos membros, ou seja esse tipo de comemoração não faz parte da cultura do IFPB. Ao criar situações em que os servidores se reúnem em comemoração, facilitam o bom relacionamento, harmonia, comunicação entre o grupo e as relações entre colegas de trabalho e chefia são melhorados (SOUZA; GONÇALVES, 2007).

5. CONCLUSÕES

Este trabalho buscou analisar os aspectos da cultura organizacional dos servidores do Instituto Federal da Paraíba - IFPB, levando em consideração a percepção dos membros, e a partir da aplicação do questionário, identificar aspectos culturais de valor e investigar fatores de prática relacionados com a cultura organizacional.

No local pesquisado, é valorizado o atendimento as necessidades da sociedade, buscando prestar serviços de qualidade, os servidores percebem de forma mediana que são bem avaliados pela gestão, e os comportamentos são direcionados para a qualidade na prestação do serviço. No entanto, não percebem que a Instituição valoriza programas para melhorar o bem-estar, que pode favorecer o surgimento de quadros de estresse e afastamento do trabalho.

Investigando os fatores de prática é perceptível que o IFPB tem como meta mais importante, atender as necessidades dos alunos, em contrapartida os servidores não percebem

que são introduzidas inovações para desenvolver melhor as atividades e fortalecer a qualidade no atendimento, como: reorganização e flexibilização curricular, integração de disciplinas e atividades curriculares em função dos objetivos educacionais, substituição da metodologia tradicional (MASETTO, 2004).

No que diz respeito aos planos de recompensa, de acordo com as respostas dos entrevistados não há valorização e reconhecimento da Instituição para quem obtém bom desempenho, mesmo que o IFPB tenha um programa de recompensas não é notado pelos servidores, essa percepção de cultura por parte dos servidores gera índices baixos de satisfação e podem influenciar negativamente nos resultados, é necessário que a gestão de pessoas proporcione mais clareza e mostre aos servidores os benefícios que eles têm à disposição.

Dessa forma, faz-se necessário que as políticas e práticas de gestão sejam reavaliadas, afim de melhorar os índices e aflorar o encorajamento dos servidores, tornando a equipe mais participativa e que se sintam parte do ambiente em que trabalham, condicionando seu comportamento em direção à cultura.

Com isso, as conclusões dessa pesquisa podem ser consideradas confiáveis, a gestão deve direcionar ações afim de fortalecer a cultura organizacional e fortalecer os valores e práticas. Contudo, recomenda-se que sejam realizadas outras pesquisas, de modo que podem ser consideradas diagnósticos por campus e entrevistas com o setor de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

ALBANO, Claudio Sonaglio; GARCIA, Fabiane Tubino. **O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal.** Parc. Estrat. • Ed. Esp. • Brasília-DF • v. 18 • n. 37 • p. 151-172 • jul-dez 2013.

ANDRADE, Sandra Maria. **Qualidade de vida no trabalho: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ANTUNES, Cristiana Ferreira. **Cultura Organizacional no Contexto da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: Um estudo com servidores técnico-administrativos.** 2015. P. 1-106. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

BATISTA, Rafaela Beatriz Moreira. **O fenômeno do jeitinho: como um traço da cultura brasileira compõe a cultura de uma organização do setor público federal.** 2012. 54 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BRASIL. **Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 20 de outubro de 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.824, de 29 de julho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm. Acessado em: 21 de agosto de 2018.

BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 23 dez. 1996.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** *Revista de Administração Pública*, Brasil, v. 34, n. 2, 03 jan. 2000.

CAVALCANTI, Maria da Conceição Monteiro. **A expansão do ensino superior a distância do IFPB: um estudo da implantação do Curso de Administração Pública no âmbito do Programa Nacional de Administração Pública – PNAP.** 2016. 346f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, ano 51, n. 3, p. 41-74, jul./set. 2000.

DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. **A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.** *Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)*, [s.l.], v. 23, n. 1, p.89-117, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>.

FERNANDES, Iara Oliveira; PEDROSO, Reginaldo. **Cultura Organizacional: A Influência da Cultura nas Organizações.** *Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n.1, Jan./Jul. 2010.*

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. A.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional.** *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, n. 2, jul./dez. 2002.

FLACH, Leonardo. **O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais.** *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 12, n. 3, p. 499-514, set/dez. 2012. Disponível em: <http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1197>. Acessado em: 30 de abril de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Danilo Cortez; MORAES, Aline Fábila Guerra de; HELAL, Diogo Henrique. **Faces Da Cultura E Do Jeitinho Brasileiro: Uma Análise Dos Filmes O Auto Da Compadecida**

E Saneamento Básico. Holos, [s.l.], v. 6, p.502-519, 11 dez. 2015. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2015.2988>. Acessado em: 01 de maio de 2018.

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 85-100.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação**. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/servidor/professor/tabela-salarial>. Acessado em: 18 de outubro de 2018.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Reitoria. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2015 – 2019)**. João Pessoa, 10 de dezembro de 2014.

LAGES, Luciana Angelo. **Influência da cultura organizacional na implantação da gestão pela qualidade em um laboratório escola na UFRGS**, (2016). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Especialização em Administração Pública Contemporânea. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/156490>

MASETTO, M. **Innovation in Higher Education, Interface-comunic., saúde, educ., v.8**, n.14, pág. 197-202. set. 2003 – fev. 2004.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO JUNIOR, Antonio Oliveira do. **Remuneração variável no setor público: estudo sobre a percepção dos servidores do centro obstétrico de um hospital da rede pública do Estado do Rio Grande do Norte sobre a Lei Nº 9.158 de gratificação de estímulo à produtividade**. Natal, 2017.

NASCIMENTO, Ronaldo Fellipe Oliveira do. **Avaliação da Cultura Organizacional na Administração Pública: um estudo de caso na Justiça Federal**. 29 ago. 2016. Universidade Federal do Maranhão (UFMA). <http://hdl.handle.net/123456789/829>.

NASCIMENTO, Thiago Gomes. *Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial*. 2014. xix, 581 f., il. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

OCDE. *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório*. Brasília: OCDE, 2010.

PEREIRA, Yanna Patrícia Araújo. **Diagnóstico de clima organizacional: Um estudo na secretaria de Estado da Educação da Paraíba, 2017**. Disponível em: <http://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/329>. Acessado em: 18 de janeiro de 2018.

PINTO, Patrícia Nogueira de Carvalho. **Internacionalização da Educação Superior: Um estudo sobre o Programa Ciência sem Fronteiras no IFPB**. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, 2006.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>. Acessado em: 03 de janeiro de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. – São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

RORATO, Rodrigo; DIAS, Evandro Dotto. **Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira.** Rev. Adm., UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351 set./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/931/2598>. Acessado em: 22 de janeiro de 2018.

SANTOS, L. A. N. **Improvisação como competência cultural na atividade gerencial de organizações públicas de ensino.** 2014. 151f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** – 3rd ed. – The Jossey-Bass business & management series. – San Francisco, CA, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUSA, Eudasio Moreira. GONÇALVES, Margareth Barbosa. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): A importância do relacionamento interpessoal na percepção dos colaboradores da biblioteca central da Universidade de Brasília.** Brasília, DF, 2007.

SUELDO, M., STREIMIKIENE, D. " Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach". 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0.084976636206&partnerID=40&md5=78ee4f78b19763f8840f00ec9ec246> ab. DECRETO Nº 5.824, DE 29 DE JUNHO DE 2006.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014).

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL-
IBACO.

Pesquisa realizada para avaliação da Cultura Organizacional. Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas a diferentes práticas e procedimentos no ambiente de trabalho. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza em seu trabalho, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado a seguir:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------

Na Instituição em que trabalho...

Item	Descrição	1	2	3	4	5
1	Os funcionários são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais					
2	Programas para aumentar a satisfação dos funcionários são regularmente desenvolvidos					
3	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos funcionários					
4	A preocupação do(a) funcionário(a) com a qualidade de seu serviço é bem-vinda					
5	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades da sociedade					
6	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários					
7	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas					
8	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos funcionários são implantados e testados					
9	O profissionalismo dos funcionários é visto como uma grande virtude					
10	As relações entre funcionários e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis					
11	Os funcionários têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
12	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes					
13	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da instituição					
14	Persegue-se a excelência dos serviços como forma de satisfazer aos clientes					