

O IMPACTO DA QUALIDADE DE VIDA ATRAVÉS DOS PROCESSOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL ALIADA A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO

Carlos Alexandre de Bortolo*

Letícia Barbosa Santos**

Resumo: A junção das atividades ao bem-estar dos trabalhadores no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho tem ganhado cada vez mais destaque. O objetivo geral do estudo foi analisar o impacto da qualidade de vida no trabalho através dos processos de cultura organizacional aliada a gestão estratégica no setor público em um órgão de ensino superior no município de Montes Claros. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa seguiram as delimitações propostas da pesquisa “As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos”, assim trata-se de um estudo de natureza aplicada, exploratória e descritiva. Para a análise e identificação foi utilizado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO adaptado à realidade do setor público, o questionário dispôs de 43 perguntas distribuídas em 06 fatores entre Valores e Práticas Organizacionais, foram utilizadas técnicas de estatística com escala Likert de cinco pontos para mensuração do grau da cultura organizacional. A amostra foi composta por 50 respondentes da área administrativa de uma instituição pública de ensino superior, obtendo 47 retornos. Após as análises dos dados em relação aos resultados do IBACO, pode-se entender a Cultura Organizacional moderada, que quer dizer que a instituição cumpre suas metas e atende as necessidades do usuário, no entanto seus colaboradores transitam por um ambiente cordial e diplomático, onde a qualidade de vida no trabalho é tida como baixa, o que foi descrito pela insatisfação dos servidores. Portanto, acerca da

* Doutor em Geografia pela Universidade Estadual de Maringá – UEM – PR.

** Pós-Graduada em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.

temática delimitada é possível contribuir com à instituição pesquisada demonstrando que as proposições afincadas podem ser reposicionadas, com a finalidade de propiciar um melhor bem-estar e produtividade; e viés preventivo em organizações públicas instaurar um plano de qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no trabalho, Cultura Organizacional, Planejamento Estratégico e Setor Público.

Abstract: The combination of activities with the well-being of workers with regard to quality of life has gained increasing importance. The general objective of the study was to analyze the impact of quality of life through organizational culture processes combined with strategic management in the public sector in a higher education agency in the city of Montes Claros. The methodological procedures applied in this research followed the delimitations proposed in the research “The influences of organizational culture in the provision of public services”, thus it is an applied, exploratory and descriptive study. For the analysis and identification, the Brazilian Instrument for Assessment of Organizational Culture - IBACO was used, adapted to the reality of the public sector, the questionnaire had 43 questions distributed in 06 factors between Organizational Values and Practices, statistical techniques were used with a Likert scale of five points for measuring the degree of organizational culture. The sample consisted of 50 respondents from the administrative area of a public higher education institution, obtaining 47 returns. Through the research results it is verified. After analyzing the data in relation to IBACO’s results, the moderate Organizational Culture can be understood, which means that the institution fulfills its goals and meets the needs of the user, however its employees transit through a cordial and diplomatic environment, where the quality of life is considered low, which was described by the dissatisfaction of the servers. Therefore, about the delimited theme, it is possible to contribute to the researched institution by demonstrating that the proposals nailed down can be repositioned, with the purpose of providing better well-being and productivity; and preventive bias in public organizations to establish a quality of life at work plan.

Keywords: Quality of Life, Organizational Culture, Strategic Planning and Public Sector.

1 Introdução

No contexto do mercado as organizações contemporâneas passam por um período de mudanças profundas e aceleradas transformações culturais, sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Essa evolução despertou a importância da aprendizagem organizacional para compreender as mudanças oriundas da assimilação de novos conhecimentos. Desta forma, a gestão de pessoas coloca em foco o clima organizacional, que por sua vez fomenta a cultura organizacional, esses pilares são utensílios que permitem a organização buscar o bem-estar dos seus colaboradores visando conjuntamente o aumento da motivação e um grau maior da produtividade relacionado à melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O Estado na tentativa de acompanhar a evolução dos novos modelos de gestão, tendo em vista que a cada vez mais as instituições públicas são cobradas quanto à qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, seja por ela ou pelos mecanismos do próprio Estado. Os aspectos que a cultura organizacional conota nesses ambientes por vezes são inflexíveis, ou seja, são resistentes as mudanças e a reestruturação do serviço público. A fonte principal dessa resistência esta justamente nas pessoas, que são influenciadas pelo clima organizacional e pela cultura ali pré-instalados no ambiente, nessa perspectiva constitui um elemento desafiador para as práticas de gestão no que se remete ao bem-estar dos servidores públicos e a promoção da qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho que as organizações públicas oferecem aos seus servidores pode sofrer influência da cultura da organização e do clima organizacional. O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem ganhado importância, e isso vem se solidificando na área científica do conhecimento interessada em investiga-la. A QVT remete-se à características e elementos que envolvam trabalho, trabalhadores e instituições, com intuito de atingir uma relação equilibrada e satisfatória entre os indivíduos da organização.

O presente artigo busca compreender a interferência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho, procurando

responder o seguinte questionamento: qual o impacto da qualidade de vida através dos processos de cultura organizacional aliada a gestão estratégica no setor público? Propondo-se como objetivo geral desse estudo analisar a dimensão desse impacto no setor público em um órgão de ensino superior no município de Montes Claros.

Para tanto, visando atingir o objetivo supracitado, foram propostos os seguintes objetivos específicos: identificar as influências provocadas pela cultura organizacional na prestação do serviço público; avaliar o nível de qualidade de vida dos servidores administrativos; verificar a interferência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho e identificar a concepção dos gestores e sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) em face o planejamento estratégico.

Diante da existência de uma nova conjuntura por meio das mudanças nas formas de trabalho que produziram impactos no funcionamento e estruturas das organizações públicas, surge a necessidade de compreender as oportunidades e fragilidades na dinâmica das atividades realizadas pelo ente público e pelos elementos de cultura que o compõem.

Assim conforme afirma Ferreira (2006) o estudo da QVT é um campo ainda restrito nas organizações públicas. Desta forma, o presente estudo justifica-se pela necessidade de se verificar a preocupação da gestão pública, no que se refere ao clima organizacional advindas das motivações e necessidades do servidor avaliando o impacto disso na execução do serviço prestado à sociedade levando-se em consideração o planejamento estratégico adotado na instituição de ensino superior avaliada nesta pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Cultura Organizacional

Entende-se por cultura organizacional o conjunto de valores, hábitos e crenças que regem, identificam e diferenciam uma organização. Esses valores são difundidos por meio de histórias, rituais, linguagem

e símbolos materiais, para os colaboradores orientando suas ações e comportamentos no que tange o âmbito organizacional. As crenças são baseadas nos fundadores da organização e se remetem a um sistema de significados compartilhados entre todos os componentes, podendo fortalecer ou desintegrar um grupo.

Os relacionamentos difusos entre as pessoas dentro de uma organização definem a maneira de ser, de atender, de envolver e de trabalhar, dessa forma um grupo de pessoas influencia na convivência em equipe e na cultura da organização. Segundo Daft (2003, p. 293) a cultura organizacional é “[...] o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”, deste modo traduz-se em conceitos desenvolvidos por um determinado grupo, quando da sua adaptação externa e interna.

Conforme Oliveira e Campello (2008), a cultura de uma organização sendo ela privada ou pública é formada a partir de uma concepção, e cada uma tem uma essência diferenciada, da qual é implementada através dos líderes e gestores, que são a ponte norteadora para os todos os servidores inseridos na organização, ou seja, por meio das práticas adotadas pelo líder superior os subordinados adotaram as mesmas regras no seu ambiente de trabalho.

Patias e Minho (2012) apud Schein (2009) e Bergue (2010), afirma que o processo de cultura organizacional pode ser complexo, podendo ser uma vez bem sucedida ou catastrófica por ser diretamente influenciada pelo líder organizacional. Em organizações não flexíveis a mudanças, por exemplo, a complexidade é maior, uma vez que o desenvolvimento do serviço público é realizado de forma paralela ao ambiente externo. Assim, nesse tipo de organização a cultura é repassada ao indivíduo para que este se adapte ao ambiente em que está sendo inserido.

Por consequência, a estrutura inflexível ou até mesmo dita como rígida, impede que a organização se desenvolva economicamente, tecnologicamente e socialmente em meio ao ambiente em que se encontra, tanto quando desencadeia a ineficácia dos serviços prestados (MATIAS-PEREIRA, 2009).

A cultura organizacional também vai determinar o clima organizacional. Segundo Chiavenato (2001) o clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional capitada e vivenciada pelos indivíduos que o compõem, o que reflete no comportamento. À vista disso, é possível diagnosticar e mapear por meio das percepções o ambiente interno da organização.

Sendo assim, a cultura e o clima organizacionais são complementares entre si, apesar de serem fenômenos intangíveis se manifestam de forma concreta, o primeiro como práticas recorrentes empregadas no decorrer do tempo, e o segundo como fenômeno temporal disposto no ânimo e empenho dos indivíduos (BERTONI, DA CRUZ e CARMAGO, 2012).

Destaque Carbone (2000) argumenta que alguns aspectos negativos das organizações públicas interferem nos traços culturais, como por exemplo, o alto nível de paternalismo, ou seja, vantagens atribuídas a um determinado grupo em relação ao demais, cita também o burocratismo, a centralização, o autoritarismo que influenciam o clima organizacional. Em relação aos aspectos positivos esses podem influir em um clima organizacional positivo, favorável e corporativo para a organização, alguns podem ser listados conforme o mesmo autor a existência de criatividade, capacidade de relacionamento.

Portanto os resultados positivos e negativos são interiorizados pela cultura, que por sua vez repercute no clima organizacional, influenciando nos projetos de qualidade de vida no trabalho conforme afirma Bertoni, da Cruz e Carmago (2012).

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Setor Público

O desempenho das organizações está interminamente aliado aos indivíduos envolvidos nos objetivos e metas a serem alcançados por ela, assim a qualidade de vida no trabalho tornou-se fato primordial para as organizações visando à obtenção de maior empenho na execução de tarefas, o que trará êxito para a organização (ALVES, et al 2019).

Conforme expõe Klein (et al, 2019) apud Royuela, Tamayo e Suriñach (2007) a qualidade de vida no trabalho se refere a ações

que o líder organizacional faz em conjunto com seus subordinados para contribuir para a melhoria da vida no ambiente laboral, esta combinação de benefícios explícitos e implícitos, tangíveis e intangíveis, que proporcionam um bom lugar para trabalhar.

Segundo Nadler e Lawler (1983) a qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como:

Uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintivos são (1) uma preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas, assim como sobre a eficácia organizacional, e (2) a ideia de participação na solução de problemas organizacionais e de tomada de decisão⁴¹ (NADLER; LAWLER, 1983, p. 26)

Nas organizações públicas conforme argumentam os autores Alves (ET AL, 2019) e Klein (et al, 2019) temática referente a QVT possui grande representatividade, tendo em vista o grau de importância do serviço público na sociedade. A necessidade de entender o comportamento das pessoas nessas organizações está associada ao fato de desenvolver melhorias nas práticas de gestão de pessoas, garantindo uma melhor produtividade e eficácia em conjunto com as necessidades dos colaboradores, que pode ser enxergada como programas voltados a QVT.

Segundo Alves (ET AL, 2019), na esfera pública alguns fatores repercutem diretamente na percepção da QVT, tais como os desafios voltados para a busca por soluções de novos e antigos problemas da sociedade e as particularidades quanto ao seu funcionamento (questões relacionadas ao vínculo, políticas governamentais, políticas institucionais, recursos físicos, materiais, humanos, etc.) e também o regime jurídico que rege os servidores públicos.

Na gestão pública a QVT, esta associada também a Gestão de Pessoas - GP e aos processos de mudanças que têm papel fundamental na estratégia a ser adotada, por serem capazes de impulsionar as capacidades organizacionais. A evidência que o fator QVT é um dos principais elementos de investigação, se não adequada, leva à vivência de mal-estar no trabalho e por si só pode comprometer o ambiente,

portanto, merece intervenções pontuais nos elementos gestores de toda a organização.

2.3 Relação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a Gestão Estratégica no Setor Público

A relação da QVT e a gestão estratégica são bem íntimas uma da outra, de acordo com Ferreira (2012) a qualidade de vida no trabalho esta ancorada a um caráter sustentável, nesse sentido ela deve esta pautada em duas características pontuais: a de ser institucionalizada, normatizada e incorporada ao planejamento estratégico da organização, ou seja, levando-se em consideração os recursos e a estrutura operacional; e a de ser durável no tempo, assim deve ser capaz de atravessar diversas gestões e não estar sujeita à descontinuidade administrativa.

A área de gestão de pessoas passou a ocupar uma importante função estratégica dentro das instituições, deste modo fazendo a ponte entre o nível macro e o individual, na tentativa de influenciar a conduta das pessoas na busca de adequá-la aos objetivos da organização (CARMO, ET AL 2018).

É o que afirma Chiavenato (2004) a atenção com a QVT faz parte do escopo da GP, ou seja, a responsabilidade de gerenciar as pessoas é do gerente, e este responsabiliza unidade de RH que deverá repassar a orientação do staff a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização. As ferramentas de planejamento estratégico de recursos humanos, a gestão por competências e capacitação continuada são instrumentos ímpares para execução de mudanças na cultura e no clima organizacional, no entanto é válido destacar que a existência de ambiguidade no setor pública desperta dilemas e dificulta a precisão da gestão estratégica (CARMO, ET AL 2018).

Carbone (2000) identifica que para implantar mudanças dentro em uma instituição pública ela precisa ser planejada com muita precisão e dentro de parâmetros legitimados pela própria cultura que ali já esta disseminada.

Portanto, não apenas como peça fundamental a gestão estratégica

no setor público deve avaliar de forma ampla todos os aspectos internos e externos em torno de todo o ambiente. A mudança na cultura e a busca pela melhoria da QVT de maneira efetiva, deve está amarrada ao plano de ação construído através de toda uma sincronização de setores, ou seja, acontece entre a GP e os líderes organizacionais.

3 Metodologia

O presente trabalho caracterizou como uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva. Conforme Gil (2008, p. 27) as pesquisas de caráter exploratório têm como principal função desenvolver, esclarecer e modificar os conceitos e ideias, na medida em que proporcionam a visão geral, acerca de determinado fato. Além disso, a pesquisa exploratória por ser de natureza de sondagem, possibilita considerar os diversos aspectos em áreas nas quais não há um conhecimento muito abrangente, isto é pretende identificar a percepção dos servidores sobre a qualidade de vida no trabalho.

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois teve como propósito discernir semelhanças entre as variáveis, tendenciado a natureza dessa relação. “Os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise.” (SAMPIERI, 2013, p. 102).

Para a técnica de coleta de dados foi utilizado questionário de natureza sucinta e de fácil interpretação. Esta pesquisa procurou reaplicar métodos científicos aplicados no artigo “As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos”, dessa forma foi utilizado um instrumento de pesquisa denominado como Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) que foi adaptado para atender ao ambiente do setor público. Composto por 07 fatores igualmente em 93 questões de escalas variáveis de 1 à 5, o IBACO é um questionário que tem o objetivo de medir a cultura organizacional por meio dos valores praticados pelos indivíduos que compõem a entidade, este foi desenvolvido por Ferreira e colaboradores (2002).

4 Resultados e Discussão

Neste capítulo, serão apresentados os principais resultados da pesquisa juntamente com a análise atendendo aos objetivos específicos da pesquisa. Após a realização da coleta dos dados, estes foram digitados e organizados em uma planilha Excel. Foram utilizados instrumentos quantitativos e qualitativos como a “Escala de Likert” para a análise dos dados do questionário. A escala é composta de cinco pontos que tem o menor valor 1,0 e o máximo de 5,0, desta forma a correção da escala do IBACO é realizada através da soma dos pontos atribuídos a cada item do instrumento, e pela divisão da soma de números que a compõe, observando que quanto maior for o resultado, maior será o grau em que o valor ou prática mensurada representa a organização avaliada.

Quadro 1 – Graus da escala Likert e Correspondência

Escala Likert	Correspondência proposta
Não se aplica de modo nenhum (1)	Muito fraco
Pouco se aplica (2)	Fraco
Razoável aplicação (3)	Moderado
Muito se aplica (4)	Forte
Aplica se totalmente (5)	Muito Forte

O questionário já validado utilizado nesta pesquisa foi adaptado para corresponder a realidade pública. Foram distribuídos na Instituição de Ensino Superior Pública em seu campo sede 50 questionários contendo 43 perguntas, dos quais obteve-se retorno de 47. Desta forma seguiu-se a seguinte sistemática para identificar os Valores Organizacionais, foram aplicadas 22 questões divididas em três fatores: Profissionalismo Cooperativo, Satisfação e bem-estar dos servidores e Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder. E 21 perguntas de Práticas Organizacional divididas entre os valores Integração Externa, Recompensa e Treinamento e Promoção do Relacionamento Interpessoal.

Tabela 1

Profissionalismo Cooperativo					
Questões	Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Razoável aplicação	Muito se aplica	Aplica-se totalmente
01. A cooperação é mais valorizada que a competição.	4,3%	21,3%	31,9%	17,0%	23,4%
05. As ideias criativas dos servidores são usadas para a obtenção de melhores resultados.	6,38%	29,79%	34,04%	21,28%	8,51%
07. As iniciativas individuais dos servidores são estimuladas.	10,64%	40,43%	23,40%	23,40%	2,13%
05. As ideias criativas dos servidores são usadas para a obtenção de melhores resultados.	4,26%	17,02%	34,04%	19,15%	25,53%
11. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante..	12,77%	36,17%	31,91%	12,77%	6,38%
25. Os servidores que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.	25,53%	34,04%	21,28%	10,64%	6,38%
26. A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista.	4,26%	27,66%	38,30%	25,53%	4,26%
28. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.	0,00%	17,02%	31,91%	38,30%	12,77%
30. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	8,51%	27,66%	27,66%	29,79%	6,38%
32. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.	10,64%	36,17%	27,66%	21,28%	4,26%
33. O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	6,38%	29,79%	29,79%	27,66%	6,38%
36. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes dos servidores.	4,26%	17,02%	29,79%	38,30%	10,64%
39. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.	10,64%	29,79%	31,91%	19,15%	8,51%
41. Os servidores que se comprometem com a missão e os ideais da instituição tornam-se modelo para os demais membros da organização.	14,89%	34,04%	34,04%	8,51%	8,51%
Média das respostas	8,8%	28,4%	30,5%	22,3%	9,6%

Fonte: Produção da própria autora

Os valores relativos ao Valor Profissionalismo Cooperativo é entendido segundo Ferreira et al. (2008, p.129), como “relacionado à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização”. Conforme demonstra Tabela 01 o índice alcançado através da média das frequências neste fator foi de 30,5% o que representa a presença desses valores de forma moderada na instituição. Embora a média tenha-se concentrado em aplica-se razoavelmente, este fator não obteve nenhuma resposta de grau muito forte, em alguns pontos, o valor de profissionalismo cooperativo é reconhecido como fraco sendo este a segunda maior média encontrada.

A Tabela 02 representa a média dos resultados percentuais do valor de satisfação e bem estar dos servidores respondendo aos dois primeiros objetivos específicos.

Tabela 2

Satisfação e bem estar dos Servidores					
Questões	Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Razoável aplicação	Muito se aplica	Aplica-se totalmente
08. O bem-estar dos servidores é visto como uma forma de garantir maior produção.	14,89%	27,66%	38,30%	14,89%	4,26%
12. As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da instituição.	10,64%	46,81%	25,53%	12,77%	4,26%
13. Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	10,64%	55,32%	21,28%	10,64%	2,13%
18. Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	36,17%	36,17%	21,28%	4,26%	2,13%
22. Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	21,28%	51,06%	17,02%	6,38%	4,26%
29. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores.	14,89%	44,68%	21,28%	14,89%	4,26%
31. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implantados e testados.	21,28%	44,68%	23,40%	6,38%	4,26%
37. As ideias criativas dos servidores são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.	19,15%	38,30%	25,53%	12,77%	4,26%
Média das respostas	18,62%	43,09%	24,20%	10,37%	3,72%

Fonte: Produção da própria autora

Conforme representado na Tabela 02, os servidores da organização julgam que o Valor de Bem-estar e Satisfação dos Servidores como pouco se aplica ou fraco (43.09) significando que o ambiente organizacional e qualidade de vida no trabalho não está confortável para o quadro de servidores, gerando insatisfação e desmotivação.

A Tabela 03 trata sobre a Rigidez na Estrutura Hierárquica que de acordo Fleury e Fischer (1989), quem transforma a cultura organizacional de uma instituição é o gestor que esta a frente, o seu comportamento reflete completamente no órgão. Este fator implica no princípio de autoridade centralizadora e autoritarismo, o que dificulta o crescimento profissional e reconhecimento do ser humano.

Tabela 3

Rigidez na Estrutura Hierárquica					
Questões	Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Razoável aplicação	Muito se aplica	Aplica-se totalmente
27. Não há espaço para iniciativas individuais dos servidores.	10,64%	31,91%	38,30%	10,64%	8,51%
35. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos servidores.	10,64%	17,02%	14,89%	29,79%	25,53%
40. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.	8,51%	21,28%	31,91%	23,40%	12,77%
43. Os gestores da instituição são admirados pelos servidores.	10,64%	27,66%	42,55%	14,89%	4,26%
Média das respostas	10,11%	24,47%	31,91%	19,68%	12,77%

Na média este fator obteve resultado moderado pelos respondentes do questionário que apontaram (31,91%), não havendo nenhum valor destacado com predominância nas 04 questões. Desta forma, percebe que a instituição investe moderadamente no crescimento e reconhecimento do profissional.

As Práticas Organizacionais segundo Oliveira e Campello (2008) interpretam-se através de ações da organização que devem está voltadas para o usuário, devendo o gestor preocupa-se em saber se as necessidades dos usuários são atendidas conforme a prestação do serviço público tornando o relacionamento entre servidor e usuário amigável. As ações, metas e as decisões dentro da organização devem ser institucionalizadas para que os novos servidores se adaptem bem a cultura organizacional, como também as mudanças devem obedecer ao planejamento estratégico.

A Tabela 04 diz respeito a integração externa já relatada acima a que se refere, destaca-se na instituição como forte ou muito se aplica (31,68%), infere que existe uma harmonia entre o que a instituição deseja e o que é percebido pelos servidores, ou seja, que esta prática é um elemento presente na cultura organizacional da instituição.

Tabela 4

Integração Externa					
Questões	Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Razoável aplicação	Muito se aplica	Aplica-se totalmente
04. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.	4,26%	21,28%	31,91%	36,17%	6,38%
06. Os servidores têm uma noção clara dos principais objetivos da instituição.	8,51%	8,51%	51,06%	17,02%	14,89%
09. O atendimento às necessidades da instituição é uma das metas mais importantes.	0,00%	10,64%	29,79%	53,19%	6,38%
10. As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.	10,64%	25,53%	19,15%	36,17%	8,51%
14. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.	0,00%	6,38%	31,91%	44,68%	17,02%
15. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na instituição.	6,38%	19,15%	23,40%	25,53%	23,40%
16. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades da instituição.	6,38%	12,77%	27,66%	44,68%	8,51%
21. As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo.	6,38%	42,55%	36,17%	12,77%	2,13%
24. O retorno sobre os investimentos é realizado pela instituição é uma preocupação permanente.	12,77%	36,17%	25,53%	14,89%	8,51%
Média das respostas	6,15%	20,33%	30,73%	31,68%	10,64%

Fonte: Produção da própria autora

O fator 05 trata do valor de recompensa e treinamento o que representa que quando o servidor esta desmotivado produz equivalente prejudicando a organização, ainda diz respeito como estes são recompensados e premiados por suas ideias inovadoras, pelo desempenho e pelo cumprimento das metas.

Tabela 5

Recompensa e Treinamento					
Questões	Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Razoável aplicação	Muito se aplica	Aplica-se totalmente
03. A dedicação dos servidores é recompensada.	12,77%	53,19%	23,40%	8,51%	2,13%
20. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.	12,77%	29,79%	29,79%	19,15%	8,51%
42. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos servidores no processo de tomada de decisões.	29,79%	36,17%	25,53%	4,26%	2,13%
Média das respostas	18,44%	39,72%	26,24%	10,64%	4,26%

Fonte: Produção da própria autora

De acordo o resultado apontado os servidores destacam esse fator como fraco ou pouco se aplica no órgão, dessa forma avalia-se que os servidores realizam suas tarefas de acordo com a cultura imposta à eles no momento de sua chegada a organização, e não são assistidos por treinamentos, quando à inovação nas práticas implantadas.

Quanto a promoção do relacionamento interpessoal conforme demonstrando na Tabela 6 aplica-se razoavelmente ou moderadamente (31,06%) na instituição, indicando que o convívio no ambiente de trabalho comum é tido de respeito e de convívio diplomático.

Tabela 6

Promoção do Relacionamento Interpessoal					
Questões	Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Razoável aplicação	Muito se aplica	Aplica-se totalmente
02. Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	0,00%	8,51%	31,91%	34,04%	25,53%
17. Investe-se na satisfação dos servidores para que eles prestem um bom atendimento.	21,28%	46,81%	23,40%	6,38%	2,13%
23. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.	12,77%	23,40%	21,28%	27,66%	14,89%
34. As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	2,13%	23,40%	38,30%	25,53%	10,64%
38. Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	17,02%	25,53%	40,43%	12,77%	4,26%
Média das respostas	10,64%	25,53%	31,06%	21,28%	11,49%

Fonte: Produção da própria autora

A de se destacar que embora este valor apresenta-se moderado no geral, quando analisado individualmente nota-se que no quesito de satisfação de prestação de um bom atendimento a um grau elevado de pouco se aplica denominando como fraco, sugerindo que a gestão pouco corrobora no investimento de satisfação dos servidores.

5 Considerações Finais

A realização desta pesquisa buscou alcançar e conhecer a cultura organizacional de um órgão público de ensino superior e caracterizar o

clima organizacional do mesmo, diagnosticando a qualidade de vida no trabalho dos servidores administrativos através da avaliação dos valores e práticas organizacionais.

O primeiro objetivo específico propôs identificar as influências provocadas pela cultura organizacional na prestação do serviço público, o que foi analisado a partir das práticas organizacionais de integração externa que demonstrou pela visão dos servidores se forte na instituição, sendo o único fator medido como forte, significando que a instituição estabelece metas e comprometimento dos servidores, preocupando-se em prestar um bom atendimento ao usuário. Demonstra que, embora existam falhas a um planejamento estratégico, apesar de que a análise aponta que deve ser melhorado, na dinâmica dos processos inclusive a delegação pelo gestor de mais atribuições aos chefes de setores, para melhora dos processos dentro do órgão.

O segundo, terceiro e quarto objetivos procuraram avaliar o nível de qualidade de vida dos servidores administrativos, verificar a interferência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho e identificar a concepção dos gestores e sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) em face o planejamento estratégico, o que foi observado em parte pelos valores e também pelas práticas organizacionais. Os resultados da pesquisa apontaram para a existência de práticas e valores que caracterizam a cultura organizacional em grande parte como moderada, oscilando às vezes para fraca, supondo que a organização valoriza moderadamente cada um dos fatores de valores do Instrumento Brasileiro de Análise da Cultura Organizacional (IBACO).

Quando analisado os itens dos valores organizacionais nota-se que o item de Profissionalismo Cooperativo uma insatisfação dos servidores, não existe a competitividade o que preserva o ambiente, o que, no entanto o mantém neutro sugerindo que os pontos positivos tantos os negativos não são trabalhados, acarretando um impacto negativo na organização, o que reflete no próprio usuário do serviço. Sobre o item de Satisfação e Bem-Estar a pesquisa aponta que não há expressão de valor enaltecido, bem como a quase existência de valor, sendo ela fraca, transpondo que o ambiente organizacional está pouco favorável o que repercute diretamente na qualidade de vida dos servidores. Quanto aos

itens de Recompensas e Treinamento e Promoção do Relacionamento Interpessoal foi visto que foram avaliados como moderados, apontando que os servidores percebem estes valores em grau médio e que estes itens são cogitados pela instituição como pouco valorizados, ainda que o relacionamento entre membros do autoescalão e servidores tenha sido considerado forte quando analisado individualmente, este fator está estremecido por não compor como forte o seu todo. Outro ponto é Hierarquia e Rigidez que na instituição foi considerada centralizadora e a valorização da hierarquia, ao ser avaliada como moderada em seus quesitos.

Visto que a qualidade de vida no trabalho deve esta alinhada a valorização dos servidores, tidos como principais protagonistas dos resultados, a promoção do reconhecimento individual e coletivo unidos a estimulação da criatividade e autonomia na execução de tarefas além da participação efetiva no que tange ao desenvolvimento pessoal e coletivo, a instituição deve repensar e definir o papel estratégico dos gestores com base nesses dilemas. É relevante por estes motivos: como regra geral, a participação de dirigentes e gestores em ações dessa natureza é imprescindível, pois, entre outras funções, podem ser facilitadores ou obstáculos à concepção e à implantação de medidas que busquem a qualidade de vida no ambiente organizacional tanto quanto nos aspectos que impactam e modificam a cultura e o clima organizacional.

Referências

ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; DA SILVA, Armistrong Martins. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 2019, 12.1: 205-227.

BERTONI, Rodrigo Borges; DA CRUZ, Marcia Rohr; CAMARGO, Maria Emilia. *Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações*. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : ENAP, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo. *Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da*

cultura. *Revista de Administração Pública*, 2000, 34.2.

Carmo, L. J. O., Assis, L. B. D., Martins, M. G., Saldanha, C. C. T., & Gomes, P. A. (2018). *Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal*.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração volume I. São Paulo: Makron, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico*. Elsevier Brasil, 2004.

DAFT, Richard L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DE OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008. *Anais eletrônicos...* Disponível em: Acesso em: 13 nov. 2019.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

FERREIRA, Mário César. *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Paralelo 15, 2012.

KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 3, 2019.

MATIAS PEREIRA, J. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2009.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. *Quality of work life: perspectives and directions*. *Organizational Dynamics*, v. 11, n. 3, 1983.

PATIAS, Tiago Zardin; MINHO, Caren Silvana Vieira. *As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos*. 2012.

SAMPIERI, Hernandez Roberto. COLLADO, Carlos Hernandez. LUCIO, Maria del Pilar Baptista. *Metodologia da Pesquisa*. Tradução: Dayse Vazde Moraes 5 (2013).