



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MÁRCIO DANIEL RODRIGUES MEDEIROS

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO – UFCG – CAMPUS DE SUMÉ**

CAMPINA GRANDE – PB
2012

MÁRCIO DANIEL RODRIGUES MEDEIROS

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO – UFCG – CAMPUS DE SUMÉ**

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado como requisito à obtenção
do grau de bacharel em Administração,
pela Universidade Estadual da Paraíba.

Orientadora Ms. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

CAMPINA GRANDE – PB
2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

M488e Medeiros, Marcio Daniel Rodrigues.

Estudo do clima organizacional do centro de desenvolvimento sustentável do semiárido – UFCG – Campus de Sumé. / Marcio Daniel Rodrigues Medeiros. – 2012.

32 f. Il. Color

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof^a. Ms. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Departamento de Administração”.

1. Cultura organizacional. 2. Clima organizacional. 3. Satisfação do Servidor. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

MÁRCIO DANIEL RODRIGUES MEDEIROS

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO -- UFCG – CAMPUS DE SUMÉ**

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado como requisito à obtenção
do grau de bacharel em Administração,
pela Universidade Estadual da Paraíba.

Data da aprovação: 05/12/2017

Larissa Ataíde M. L. Bezerra

MSc. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Orientadora

Maria Marluce Delfino da Silva

MSc. Maria Marluce Delfino da Silva
Examinadora

Kaline Di Pace Nunes

MSc. Kaline Di Pace Nunes
Examinadora

Ao meu pai, Benjamin Alves Medeiros, e a minha avó, Francisca do Nascimento Silva, que já partiram para o mundo espiritual. Mas acredito que, de onde estão, assistem felizes a minha conquista. A eles, minha gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pelo livre arbítrio.

A minha mãe, Maria do Socorro R. Medeiros, pela dedicação e amor.

A minhas irmãs, Márcia e Michelle, e a toda minha família, pelo carinho.

Aos amigos Alarcon Silva, Alfredo Neto, Flávio Lira, Juciara Vasconcelos, Marisa Araújo, Marta Medeiros e Rodolfo Moraes, pelas particulares colaborações.

A todos os servidores do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA/UFCG/Campus de Sumé, pela contribuição a este estudo.

Aos meus colegas de trabalho da Biblioteca Setorial do CDSA especialmente ao meu chefe, Johnny Rodrigues, pelo incentivo e colaboração.

Ao SESI/PB, pela oportunidade de estágio, e a todos os amigos que fazem o Sistema Indústria/FIEPB.

Ao professor Geraldo Medeiros, pelo notável trabalho à frente da coordenação do curso de Administração/UEPB, e a chefe desse departamento, Marluce Delfino.

Aos docentes do curso de Administração da UEPB, especialmente aos professores Luís de Sousa Lima e Kaline Di Pace.

A minha orientadora, professora Larissa Ataíde, pelos ensinamentos e imensa boa vontade.

RESUMO

O presente estudo investiga o clima organizacional e o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, mais novo campus da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, localizado na cidade Sumé/PB. Para tanto foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, utilizando-se questionários com itens formulados seguindo o modelo proposto por Rizzatti (2002), tendo obtido um total de 30 respondentes, atingindo 83,3% da população estudada. Foi possível verificar através dos resultados da pesquisa que 76% dos servidores consideraram o clima de trabalho satisfatório. Outros percentuais positivos também foram revelados, tais como: comprometimento; envolvimento e sentimento de identidade dos servidores com o CDSA; e por último relacionamento interpessoal eficaz, inclusive entre chefe e subordinados. Além desses aspectos, a satisfação com a remuneração, condições ambientais de trabalho e comportamento da chefia também foram mencionados. Esses fatores permitiram reconhecer o clima organizacional como bom e favorável, revelando que alguns pedidos de remoção não estavam relacionados ao clima organizacional do CDSA nem à satisfação dos seus servidores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Clima organizacional. Satisfação do Servidor. Universidade Federal de Campina Grande.

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são complexas, e compreendê-las, por vezes, é um grande desafio para muitos gestores. Levando em consideração que as organizações são formadas por pessoas – e diante desse fato, é inegável que elas podem conduzir as organizações ao sucesso ou ao fracasso –, o estudo do comportamento dos seus membros constitui uma importante ferramenta para os gestores da Administração.

A preocupação com as pessoas pode ser facilmente visualizada na maioria das organizações, inclusive no setor público, principalmente no quesito satisfação com o trabalho, pois este fator se reflete na qualidade dos serviços prestados. Para Gil (2010, p.272), é importante considerar o fato de que as pessoas dedicam muitas horas à organização, e por isso, “se essas [...] horas puderam ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com a qualidade.” Nesse contexto, a moderna gestão de pessoas não pode desconsiderar as percepções existentes entre as pessoas, ou entre pessoa e organização, nos processos de desenvolvê-las e mantê-las. Um ambiente desagradável sempre gera insatisfação podendo comprometer o desempenho das pessoas, conduzir a baixa produtividade, greves, desmotivação, e é um dos fatores que levam a casos mais preocupantes como o absenteísmo. Ademais, modernamente, não se concebe um clima de hostilidade no ambiente organizacional.

A essa “atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários” dá-se o nome de clima organizacional, conceito dado por Luz (2003, p.30), importante autor dessa temática. Portanto, essas relações, percepções, sentimentos e emoções nem sempre visíveis dizem respeito à cultura e ao clima organizacionais. A cultura organizacional, para

Chiavenato (2010, p.159), representa “as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização”.

É possível perceber que a imagem negativa que a sociedade ainda impõe à cultura organizacional dos órgãos e ao próprio servidor público tem diminuído. Nos últimos anos, o serviço público, inclusive as universidades, vem aperfeiçoando a qualidade dos serviços e, com isso, melhorando sua imagem institucional. O capital humano dos órgãos públicos vem sendo constantemente renovado com a entrada de novos servidores, e esse “sangue novo” faz com que aos poucos a cultura organizacional dessas entidades também seja alterada. (CHIAVENATO, 2010, p.119)

É o que aconteceu na Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Através de investimentos do Governo Federal, foi criado o Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP). Com isso, a UFCG foi contemplada com novos campi, e, por conseguinte com vagas para ingresso de novos servidores por meio de concurso público. Dessa forma, foi criado o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, Campus de Sumé.

Decorridos três anos de sua criação, a cultura desse novo campus ainda está sendo consolidada. A composição inicial desse centro era de 44 técnico-administrativos. No entanto, 7 desses mudaram de emprego e não mais integram esse quadro, e outros aguardam deferimento dos pedidos de remoção ou redistribuição para outros campi. Esses eventos podem estar diretamente relacionados ao clima organizacional. Tal ideia é corroborada por Luz (2003, p.13), quando afirma que a rotatividade de pessoal pode ser um sinal de “que o clima vai mal nessas organizações”. Para tanto questionou-se: qual o clima organizacional que predomina na visão dos funcionários do Campus da UFCG em Sumé-PB.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi investigar o clima organizacional do corpo de servidores técnico-administrativos, no âmbito da UFCG - CDSA - Campus de Sumé. Assim, para identificar o grau de satisfação dos servidores e verificar a existência da relação dos pedidos de remoção com o clima organizacional existente. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, que figura como a principal ferramenta de diagnóstico. O modelo de pesquisa utilizado foi o proposto por Rizzatti (2002), por contemplar principalmente as instituições de ensino.

Nesse contexto, para o alcance do objetivo maior, a pesquisa teve os seguintes objetivos específicos: a) a identificação do nível de satisfação no trabalho; b) a análise das políticas de gestão de pessoas e do relacionamento interpessoal; e c) a percepção dos funcionários sobre a relação entre clima organizacional e a evasão dos funcionários.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 BREVE HISTÓRICO DO ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti Junior (2011), os precursores dos estudos sobre Clima Organizacional foram Forehand e Gilmer, na década de 60 nos Estados Unidos. Esse trabalho inicial mostrou as variações ambientais e comportamento organizacional. Esses estudos, ainda, “focalizavam nos problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional confrontando esses problemas com os

estudos sobre comportamento individual realizados na área da psicologia”. Rizzatti também menciona as experiências desenvolvidas, ainda na década de 60, por Litwin e Stringer, baseados na teoria da motivação humana de McClelland, que concluíram que “o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas e conforme o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando grande influência no comportamento e desempenho das pessoas e na saúde da organização”. Ainda segundo Rizzatti, o artigo *Atmosfera Organizacional* de Saldanha, publicado em 1974, marcou o início do estudo sobre clima organizacional aqui no Brasil. Este trabalho alertava “sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações”. No entanto, Luz (2003, p.22), em sua dissertação, diz que a primeira obra lançada no Brasil em 1978 sobre o tema clima organizacional foi “*Clima e cultura organizacionais: como se manifesta e se manejam*”, da autora Edela Lanzer Pereira de Souza.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o conjunto dos sentimentos existentes entre os membros de uma organização, que afetam o comportamento das pessoas, podendo, dessa forma, refletir diretamente nos resultados dessa organização. O clima organizacional está relacionado com a cultura da organização. Essa ideia é corroborada por Souza:

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranqüilidade, confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que as suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. (SOUZA, 1978, p.37).

Já Tachizawa relaciona clima organizacional com satisfação:

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é ‘bom’ ou ‘ruim’ para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra a realização dessas necessidades. (TACHIZAWA *et al.*, 2001, p.239).

Esse aspecto negativo ou desfavorável apontado por Tachizawa é também compartilhado no raciocínio de Gil (2010, p. 272) quando diz que “o clima organizacional de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela”.

A satisfação no trabalho:

é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a

satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato. (FRASER, 1983 *apud* MARTINEZ e PARAGUAY, 2003)

Luz (2003) também faz associação entre satisfação e clima organizacional, quando conceitua este como “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Ele ainda apresenta outra definição para clima organizacional, como sendo “a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Kolb *et al.* (1978, p.76) acredita que o clima organizacional “que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais” poderá aumentar a eficiência nas organizações.

A riqueza de definições do clima organizacional mostra como o tema tem sido difundido na comunidade científica, como uma variável de extrema importância para as organizações.

2.3 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A literatura não define com precisão os tipos de clima organizacional. Não há um consenso nesse aspecto. Luz (2003) classifica o clima como bom, prejudicial ou ruim.

O clima organizacional:

é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. É quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. [...] O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifestada ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. (LUZ, 2003, p.46-47)

Bispo (2006) entende que “os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável”. Nesse contexto, ele classifica o clima organizacional em três níveis: favorável, mais ou menos ou desfavorável.

Figura 1 – Diversos níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006)

2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Coda (1997) afirma que o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas estariam efetivamente sendo atendidas.

Segundo este autor, a pesquisa de clima organizacional:

é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. Caso surjam necessidades críticas em termos de atendimento, um Programa de Ação pode ser delineado para dar início a medidas que, nesse caso, apresentariam um cunho fortemente estratégico, por tentar considerar as variáveis comportamentais relevantes à situação. (CODA, 1997, p.99).

A literatura aponta a pesquisa de clima como a mais importante ferramenta de diagnóstico dos aspectos relacionados ao clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006, p.259)

Para Luz (2003, p.46), a “pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho”.

2.4.1 Modelo de pesquisa de clima organizacional

O modelo de pesquisa de clima organizacional apresentado por Gerson Rizzatti, objeto de sua tese de doutorado em 2002 (RIZZATTI, 2002), apresenta-se como o mais adequado para o objetivo deste estudo, uma vez que é voltado principalmente para questões de clima em universidades federais. Esse modelo, inclusive, é analisado por outros autores. Segundo Bispo (2006), o modelo de Rizzatti:

É, portanto, um modelo completo e muito adequado para o levantamento do clima organizacional em universidades federais, mas não pode ser aplicado genericamente em qualquer tipo de empresa, uma vez que já foi devidamente adaptado a uma determinada categoria de organização. (BISPO, 2006, p.263)

A análise do clima organizacional em universidades pressupõe que, dada a complexidade e especificidade dessas organizações, seja considerado um conjunto de características que a distinguem das demais organizações (RIZZATTI, 2002). Assim, os fatores básicos e suas características são apresentados na Tabela 1:

Quadro 1 – Categorias para análise do clima organizacional e suas características

Imagem institucional	o prestígio de que desfruta uma organização. (PERROW, 1961);
Política de Recursos Humanos	maneira pela qual a organização lida com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais. (MILKOVICH, 2000).
Sistema de assistência e benefícios	são os aspectos indiretos da remuneração total dos servidores; incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria. (MILKOVICH, 2000).
Estrutura organizacional	modo como se dá a distribuição da autoridade, onde as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são claramente especificadas e a forma como um sistema de comunicação é delineado a fim de permitir a realização das atividades e o exercício da autoridade competente. (VASCONCELLOS E HEMSLEY, 1989).
Organização e condições de trabalho	entende-se que organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas. A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas num serviço, numa empresa e, mesmo, no conjunto da sociedade. (CHIAVENATO, 1997).
Relacionamento interpessoal	interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro. (KOUZES, 1991)
Comportamento das chefias	percebida como credibilidade. (KOUZES, 1991).
Satisfação	motivos, necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo, dirigidos

peçoal	para objetivos. (HERSEY; BLANCHARD, 1977).
Planejamento institucional	processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. (Meyer, 1988);
Processo decisório	sistema de decisões em que cada um participa, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que se lhes apresenta. (CHIAVENATO, 1999);
Autonomia universitária	faculdade de se governar por leis próprias ou a faculdade de autodeterminação, sob todos os sentidos, na consecução das finalidades da instituição universitária. (LUFT, 1996 E ALTAFIN, 1988);
Avaliação institucional	um instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. (MEYER, 1993).

Fonte: Adaptado de Rizzatti (2002).

Na figura abaixo, são apresentadas um conjunto de categorias com seus respectivos componentes que servem de base para análise do clima organizacional em universidades.

Quadro 2 - Categorias para análise do clima organizacional em universidades

Imagem institucional	- Satisfação usuário - Sentimento de identidade - Prestígio obtido	Comportamento das chefias	- Honestidade e credibilidade - Conhecimento das atividades - Estilo de liderança
Política de Recursos Humanos	- Políticas governamentais - Políticas institucionais - Ações sindicais	Satisfação pessoal	- Satisfação no trabalho - Jornada de trabalho - Reconhecimento proporcionado
Sistema de assistência e benefícios	- Plano de recursos humanos - Benefícios legais - Benefícios assistenciais	Planejamento institucional	- Informação - Comprometimento - Participação
Estrutura organizacional	- Tamanho da instituição - Complexidade da instituição - Tecnologia da instituição	Processo decisório	- Delegação - Comunicação - Conflitos de interesse
Organização e condições de trabalho	- Condições ergonômicas - Controle tempo e conservação serviço	Autonomia universitária	- Políticas do governo - Estratégia da instituição
Relacionamento interpessoal	- Relacionamento existente - Cooperação existente - Consideração humana	Avaliação institucional	- Controle da qualidade dos serviços - Cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Rizzatti (2002).

Com a finalidade de compreender melhor o clima organizacional se faz necessário investigar e estudar sua cultura que se dá nos relacionamentos padrões de conduta, na forma de administração, enfim, preceitos de cada organização.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organização, pública ou privada, pequena, média ou de grande porte, possui uma cultura própria. São os valores, costumes e crenças presentes no seu cotidiano.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. (CHIAVENATO, 2010, p.172)

Fleury e Sampaio salientam que a cultura organizacional pode ser compreendida como:

um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.(FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.293.)

Luz (2003) sintetiza: “a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo”.

No setor público, a exemplo das universidades, a cultura organizacional representa um importante aspecto no gerenciamento das pessoas porque se reflete no modo de pensar e agir dos servidores. A cultura organizacional pode ser facilmente percebida nas práticas administrativas.

3 METODOLOGIA

Para atender à proposta deste estudo foi realizada uma pesquisa de clima organizacional. Para Gil (2010, p.26), pesquisa é o “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Quanto ao delineamento da pesquisa, o autor retrocitado considera que, com o “planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla”, é possível classificá-la como estudo de caso. Segundo Yin (2010, p.39) o método estudo de caso deve ser usado para investigar “um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”.

O presente estudo tem como base metodológica as teorias de Vergara (2000) que afirmam que a pesquisa deve ser classificada quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é considerada descritiva, exploratória e aplicada. Conforme explica Gil (2010, p.28), as pesquisas descritivas têm “como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Ainda segundo Gil (2010, p.27) as pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. É exploratória, portanto, porque não há registros de

conhecimentos sobre o clima organizacional que predomina na Universidade Federal de Campina Grande – Campus de Sumé. As pesquisas realizadas até então não levaram em consideração a análise da satisfação do trabalho nem sobre a existência da relação entre os pedidos de remoção com o clima organizacional existente.

Por conseguinte, classifica-se como aplicada por seu caráter prático e pela necessidade de resolver os problemas reais, podendo auxiliar os atuais e futuros profissionais da área acadêmica no conhecimento sobre a satisfação ou insatisfação das necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição.

No que tange aos meios de investigação, tal pesquisa é considerada bibliográfica, pois congrega uma revisão de literatura sobre o tema-coleta e análise de dados (livros, revistas especializadas, artigos científicos) com o intuito de subsidiar teoricamente a pesquisa, bem como uma pesquisa de campo, ou seja, uma investigação empírica junto aos colaboradores da instituição, a fim de obter dados perceptíveis a respeito do clima organizacional.

Por fim, quanto a natureza das variáveis, o estudo classifica-se como quantitativo, pois foram aplicados questionários estruturados e adaptados ao modelo de Rizzatti (2002). Segundo Richardson “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Ainda para esse autor, a utilização do método quantitativo na pesquisa representa “a intenção de garantir a precisão dos resultados [...]. É frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis”. (2009, p.70).

Assim, a pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação foi aplicada com os servidores técnico-administrativos do CDSA, no período de 6 a 9 de novembro de 2012, por meio de questionário. Para Marconi e Lakatos (2010, p.184), o questionário “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Dessa forma, o questionário da pesquisa (APÊNDICE A) continha 4 (quatro) itens referentes ao perfil do servidor (sexo, estado civil, idade, escolaridade) e 30 (trinta) itens de múltipla escolha, do tipo perguntas de estimação, através das quais o entrevistado pode “emitir um julgamento através de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.189). Para os 30 itens de perguntas de estimação foi utilizada a escala de Likert (GIL, 2010, p.143) de 5 pontos com a seguinte variação: concordo completamente; concordo; indiferente; discordo; discordo completamente. O universo da pesquisa foi a totalidade dos técnico-administrativos do CDSA, ou seja, 37 servidores. No entanto, consideraram-se apenas 36 técnico-administrativos, excluindo-se o entrevistador, que também compõe a lista de servidores. A população, portanto, foi composta por 36 elementos. Vale ressaltar que os participantes da pesquisa estão lotados nos diversos setores do CDSA, a saber: Direção de Centro, Secretarias de Unidades Acadêmicas (UATEC e UAEDUC), Gerência Financeira, Gerência de Assuntos Estudantis, Biblioteca Setorial, Laboratórios, Protocolo, Almoarifado e Núcleos de Extensão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CAMPO DE PESQUISA: CONTEXTUALIZANDO O CDSA

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA foi criado em setembro de 2009, sendo, portanto, o mais novo campus da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. É localizado na cidade de Sumé - Paraíba, na microrregião do Cariri Ocidental. O CDSA foi criado no âmbito do Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP), e elaborado com o objetivo de democratizar o acesso à universidade. Destinado a oferecer educação superior pública prioritariamente à população residente no semiárido brasileiro e especialmente aos povos do campo, o CDSA/UFCG desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua estrutura acadêmico-administrativa está assim constituída: Unidade Acadêmica de Educação do Campo (UAEDUC) - Cursos de Licenciatura em Educação do Campo, Licenciatura em Ciências Sociais e Superior de Tecnologia em Gestão Pública; Unidade Acadêmica de Tecnologia do Desenvolvimento (UATEC) - Cursos de Engenharia de Biosistemas, Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, Engenharia de Produção e Superior de Tecnologia em Agroecologia. (CDSA, 2012). Segundo a secretaria da direção, o CDSA hoje é composto por 87 professores, 37 técnico-administrativos, e um corpo discente formado por 941 alunos.

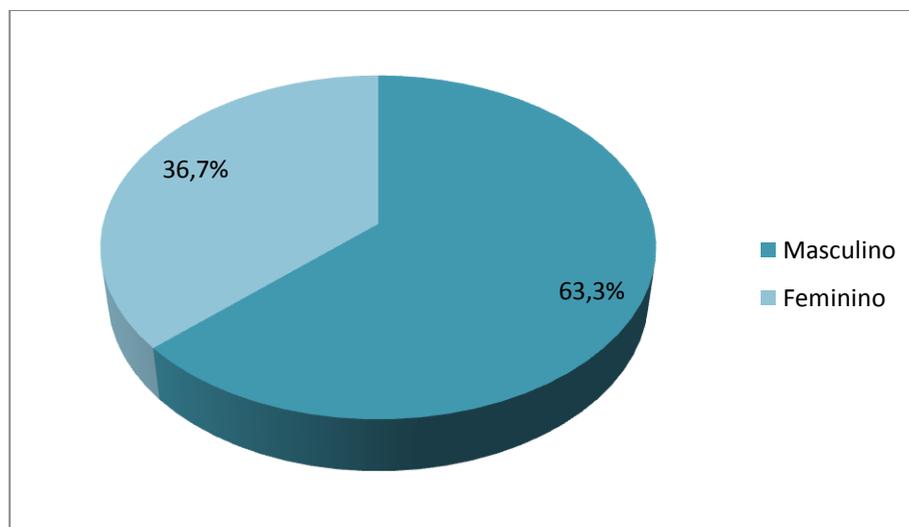
4.2 PERFIL DOS SERVIDORES DO CDSA

Interpretar os resultados é usar os fundamentos teóricos da pesquisa e os conhecimentos já acumulados em torno das questões abordadas, para ajudar o pesquisador a dar significação ao que a pesquisa trouxe, a captar os mecanismos das relações percebidas e a compreender o como e o porquê de sua presença (LAVILLE, 1999, p.213).

Na pesquisa deste estudo, responderam ao questionário 30 (trinta) técnico-administrativos, o que corresponde a 83,33% da população considerada. Os dados referentes ao perfil dos servidores pesquisados apresentaram estes resultados:

Quanto ao gênero, 19 são do sexo masculino (63,3%) e 11 são do sexo feminino (36,7%).

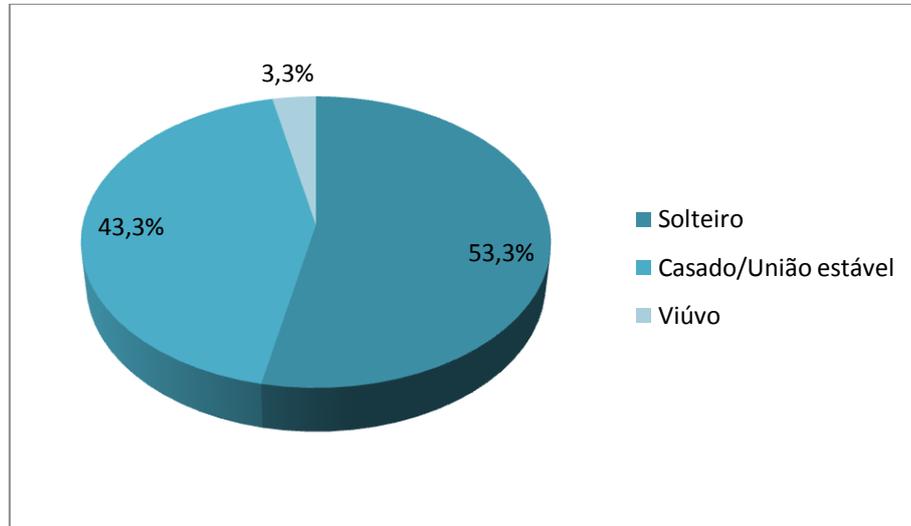
Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Quanto ao estado civil, 16 são solteiros (53,3%); 13 são casados ou mantêm união estável (43,3%); 1 viúvo (3,3%).

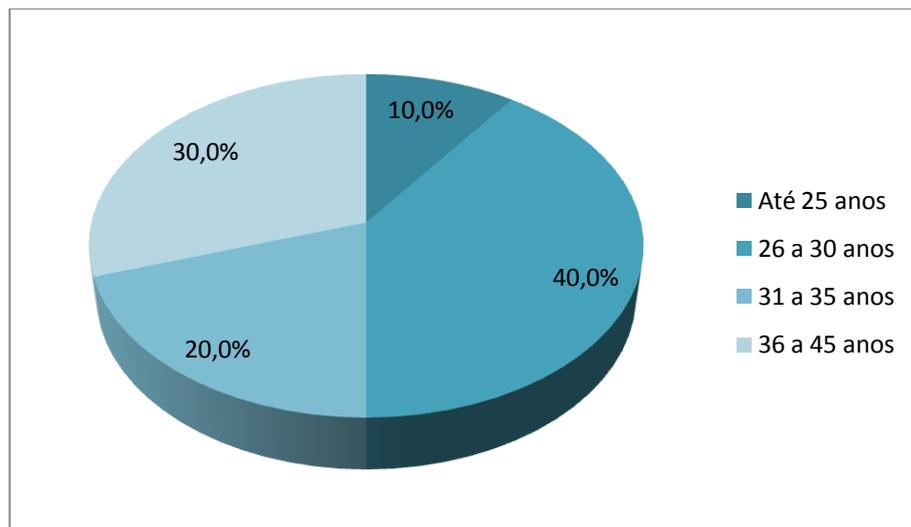
Gráfico 2 – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

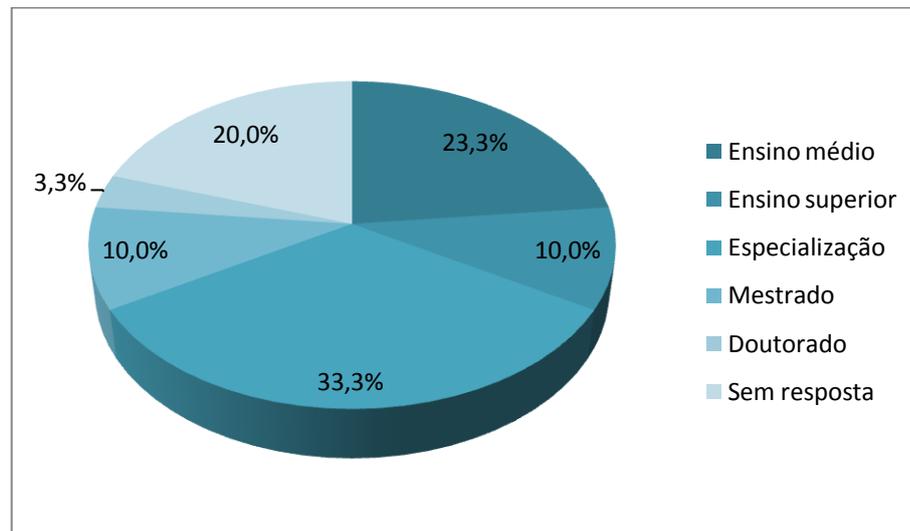
Quanto à faixa etária, 3 tem até 25 anos (10%); 12 tem entre 26 e 30 anos (40%); 6 tem entre 31 e 35 anos (20%); 9 tem entre 36 e 45 anos (30%).

Gráfico 3 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Quanto à escolaridade, 7 tem ensino médio (23,3%); 3 tem apenas ensino superior (10%); 10 tem especialização (33,3%); 3 são mestres (10%); 1 doutor (3,3%); 6 não revelaram sua escolaridade (20%).

Gráfico 4 – Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Não foi necessário questionar o tempo de trabalho, uma vez que o CDSA tem apenas três anos de existência.

4.3 CATEGORIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A seguir será analisada cada uma das categorias do clima organizacional como também seus desdobramentos segundo a perspectiva sugerida por Rizzatti (2002).

4.3.1 Imagem Institucional

A imagem do CDSA pôde ser revelada nesse grupo de questões exposto na tabela abaixo. De início, os entrevistados demonstraram que estão efetivamente comprometidos com a instituição, já que 93,3% concordaram sentir compromisso com o sucesso do CDSA. Ainda nesse item, 6,7% (2 servidores) se mostraram indiferentes e não houve discordância. Esse compromisso pode também ser percebido pelo forte sentimento de identidade e integração com a instituição, já que apenas 3 servidores (10% dos respondentes) não se identificaram com seus setores de trabalho e com o CDSA em geral. Os 90% restante concordaram (76,7%) ou foram indiferentes (13,3%). No entanto, com relação ao reconhecimento e prestígio em função do seu trabalho, apenas 40% acreditaram que obtêm algum tipo de prestígio perante a sociedade pelo fato de trabalharem no CDSA. É possível considerar este índice como relativamente baixo, quando se leva em consideração que o prestígio obtido advém da imagem positiva da instituição.

Tabela 1 – Categoria Imagem institucional

Questão	Concordo completam	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo completam
---------	--------------------	----------	-------------	----------	--------------------

	ente								ente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Sinto compromisso em contribuir para o sucesso do CDSA.	22	73,3	6	20,0	2	6,7	0	0,0	0	0,0
2. Identifico-me com meu setor de trabalho e com o CDSA em geral.	11	36,7	12	40,0	4	13,3	1	3,3	2	6,7
3. O trabalho que desenvolvo no CDSA é reconhecido e prestigiado pela sociedade.	0	0,0	12	40,0	14	46,7	0	0,0	4	13,3

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.2 Política de Recursos Humanos

Esta categoria foi desdobrada em dois questionamentos, o primeiro acerca das políticas de RH e o segundo enfatizando a filiação sindical. Com relação à satisfação com o plano de cargos existente, os resultados dividiram opiniões, mas a maioria dos entrevistados (aproximadamente 57%) estão satisfeitos (concordam completamente; concordam). Mesmo assim, o número de respondentes que externaram a opinião indiferente e que discordaram, totalizaram juntos um percentual de 43,3%, correspondendo, assim, a 13 servidores do CDSA. Diante deste quadro é possível interpretar que no CDSA, as políticas da Secretaria de Recursos Humanos ainda encontram uma quantidade considerável de desconhecimento e rejeição. Considerando que num período de três anos de criação o centro de ensino em questão presenciou por diversas vezes a evasão dos seus servidores para outras instituições do serviço público, o que pode demonstrar insatisfação com as políticas de RH na instituição, podendo isso ser fator significativo, na rotatividade de servidores. No que se refere à filiação sindical, de cada 4 servidores, 3 a consideram importante, uma vez que 73,3% dos servidores concordaram com a importância de estar filiado a sindicato.

Tabela 2 – Categoria Política de Recursos Humanos

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4. Estou satisfeito com o plano de cargos da categoria.	7	23,3	10	33,3	4	13,3	8	26,7	1	3,3
5. Considero a filiação sindical importante.	10	33,3	12	40,0	5	16,7	2	6,7	1	3,3

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.3 Sistema de assistência e benefícios

As questões a seguir tratam dos planos de benefícios legais e assistenciais ofertados aos servidores. A satisfação com a remuneração apresentou o percentual mais relevante neste bloco de questões: 66,6% estão satisfeitos com o que percebem mensalmente, ou seja, 2/3 dos servidores questionados; 20% não estão satisfeitos e 13,3% são indiferentes. No entanto, quando a função desempenhada é associada à remuneração, somente 40% acreditaram que função e remuneração são compatíveis. Já 26,7% dos entrevistados se mostraram indiferentes e 33,3% discordaram. Ou seja, é possível deduzir que estes últimos não estão satisfeitos e tal percentual pode ser justificado pelo fato de no CDSA haver poucas funções gratificadas (conhecidas por FG's) a ser distribuídas por quem exerce funções de direção, chefia e assessoramento. A última questão deste bloco trata principalmente do benefício plano de saúde, onde foi possível observar uma acentuada insatisfação: 56,7% dos entrevistados. Somente 16,7% dos servidores estão satisfeitos e 26,7% são indiferentes. A UFCG oferece um plano de saúde aos seus servidores e desembolsa parte do custeio, ficando o servidor responsável pelo pagamento quando há diferença. Recentemente, os valores dos planos foram majorados, ocasionando também o aumento na participação financeira dos servidores, o que pode ter gerado tal índice de insatisfação.

Tabela 3 – Categoria Sistema de assistência e benefícios

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
6. Estou satisfeito com minha remuneração.	1	3,3	19	63,3	4	13,3	4	13,3	2	6,7
7. Acredito que minha remuneração é compatível com minha função.	1	3,3	11	36,7	8	26,7	7	23,3	3	10,0
8. Estou satisfeito com o plano de saúde oferecido e demais benefícios.	0	0,0	5	16,7	8	26,7	11	36,7	6	20,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.4 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é um dos fatores que permite o bom andamento das atividades na instituição. Os números mostram que quase metade dos entrevistados (46,7%) concordaram que a estrutura física do CDSA permite desempenhar plenamente suas tarefas. Esse percentual é bom, considerando que o CDSA é um centro ainda em construção, ou seja, a maioria de suas instalações não é definitiva, com exceção da Biblioteca Setorial, que já teve seu projeto concluído. Já com relação à tecnologia utilizada, somente 23,3% dos servidores acreditaram não dispor dos recursos tecnológicos necessários para o desempenho dos seus cargos. O percentual de satisfação com a tecnologia utilizada foi relevante, 56,7%, e os

indiferentes ao fator tecnologia marcaram 20%. Ainda na categoria estrutura organizacional, um item mais abrangente foi levantado: questionados sobre o clima de trabalho, a grande maioria dos entrevistados (76%) considerou que o clima de trabalho existente no CDSA é bom. Os indiferentes corresponderam a 10,3% e os que discordam representaram 13,7%. De acordo com a tabela 5, apesar de um percentual bastante satisfatório concordar que o clima é bom, não se pode desprezar que os indiferentes e os que discordam somam 24%. Esse fato será melhor interpretado quando analisadas as categorias seguintes.

Tabela 4 – Categoria Estrutura organizacional

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
9. A estrutura física do CDSA permite o pleno desempenho do meu cargo ou função.	2	6,7	12	40,0	5	16,7	10	33,3	1	3,3
10. Disponho de tecnologia necessária para o desempenho da função.	6	20,0	11	36,7	6	20,0	6	20,0	1	3,3
11. O clima de trabalho existente é bom.	7	24,2	15	51,8	3	10,3	3	10,3	1	3,4

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.5 Organização e Condições de Trabalho

O grupo de questões a seguir tem como foco a organização e condições de trabalho. No que refere à organização do trabalho, os resultados mostraram que 63,4% acreditam que são as pessoas certas para desempenhar as atuais funções. Os que são indiferentes somaram 26,6% e apenas 10% dos entrevistados discordaram. Este último percentual corresponde a 3 servidores, sendo possível inferir que os mesmos estão insatisfeitos com o que fazem, já que não se consideram a pessoa certa para desempenhar a função. Este percentual pode estar relacionado ao cargo de assistente em administração, uma vez que estes podem ser lotados em qualquer setor dos CDSA, e dessa forma, é possível que não haja identificação com a função ou até mesmo falta de aptidão para desempenhá-la, conduzindo à insatisfação. O item subsequente versa sobre as condições do ambiente, fatores que refletem diretamente no trabalho. Dessa forma, foi questionado se as condições ambientais satisfaziam as necessidades dos entrevistados, e o resultado foi positivo, revelando que 86,7% concordaram, 10% foram indiferentes e apenas uma pessoa (3,3%) discordou. Tal percentual corresponde à realidade, já que os ambientes do CDSA são bem iluminados e, com exceção da Biblioteca Setorial, todos os setores possuem condicionadores de ar. Apesar disso, na questão posterior, 20% dos servidores revelaram que não sentem um bem-estar físico no ambiente organizacional.

Tabela 5 – Categoria Organização e Condições de Trabalho

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
12. Posso afirmar que sou a pessoa certa para desempenhar a minha atual função.	5	16,7	14	46,7	8	26,6	2	6,7	1	3,3
13. Condições ambientais como iluminação, temperatura, limpeza e ventilação atendem as minhas necessidades.	11	36,7	15	50,0	3	10,0	1	3,3	0	0,0
14. Sinto um bem-estar físico no setor que trabalho.	8	26,7	10	33,3	6	20,0	6	20,0	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.6 Relacionamento Interpessoal

Os três itens a seguir tratam do relacionamento interpessoal. Esta categoria é muito importante para o estudo do clima organizacional, pois trata da interação entre as pessoas. O primeiro questionamento foi acerca da cooperação existente entre os próprios servidores, e com o chefe. Os resultados mostraram que não houve discordância, 90% dos servidores concordaram que desempenham seu trabalho com cooperação e parceria. Só 10% se mostraram indiferentes. Mas é no item seguinte onde se verificou o percentual mais relevante da pesquisa: 96,7% dos entrevistados concordaram com a afirmação “o relacionamento com meus colegas é bom”. É consenso, portanto, que existe uma boa relação entre os entrevistados já que tais indicadores evidenciam essa integração entre os servidores do CDSA. O terceiro questionamento teve como foco a consideração humana, e também apresentou resultados extremamente positivos, onde 90% dos servidores concordaram que são respeitados e considerados pelos demais colegas do CDSA. O percentual de indiferentes nesse item foi de 10%. Assim, as respostas dessa categoria foram bastante positivas, mostrando o elevado envolvimento entre as pessoas nos seus respectivos setores, o que contribui não somente para maior produtividade e eficiência nos processos como também para um clima organizacional favorável.

Tabela 6 – Categoria Relacionamento Interpessoal

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%

15. Eu e meu chefe imediato, e demais colegas, desenvolvemos o trabalho com cooperação e parceria.	9	30,0	18	60,0	3	10,0	0	0,0	0	0,0
16. O relacionamento com meus colegas é bom.	15	50,0	14	46,7	1	3,3	0	0,0	0	0,0
17. Sou respeitado e considerado pelos meus colegas.	7	23,3	20	66,7	3	10,0	0	0,0	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.7 Comportamento das Chefias

Nesta categoria será analisado o relacionamento entre os servidores do CDSA e suas chefias imediatas, fator relevante na composição do estudo do clima e satisfação dessas pessoas. No primeiro item, a ênfase foi na confiança e na credibilidade concedida ao chefe, onde 90% dos entrevistados concordaram que seus superiores fazem jus a esses sentimentos. Ainda nesse item 10% se mostraram indiferentes. No segundo questionamento, observou-se mais uma vez a satisfação dos servidores com seu chefe imediato já que 76,7% concordaram que o mesmo acompanha e valoriza seu trabalho; 20% foram indiferentes e apenas um servidor discordou, equivalente ao percentual de 3,3%. Essa preocupação em acompanhar e valorizar o trabalho dos subordinados demonstra um comprometimento dos chefes não apenas com o trabalho em si, mas também com o desenvolvimento dos servidores, fator de relevância para um clima organizacional eficaz. Apesar da satisfação observada nas questões anteriores, o último item desta categoria revelou que o estilo de chefia dos seus superiores agrada apenas a metade (50%) dos servidores. No mesmo item 40% optaram pela indiferença e 10% confessaram que efetivamente não estão satisfeitos com a maneira que seus chefes conduzem seus subordinados e o setor. Nessa categoria, comportamento da chefia, apenas o item anterior apresentou algum percentual negativo para o clima organizacional, e mesmo considerando esse fato, os resultados desse grupo de questões mostraram um quadro bastante favorável.

Tabela 7 – Categoria Comportamento das Chefias

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
18. Meu chefe imediato merece confiança e credibilidade.	13	43,3	14	46,7	3	10,0	0	0,0	0	0,0
19. Meu chefe conhece, acompanha, aconselha e valoriza meu trabalho.	9	30,0	14	46,7	6	20,0	1	3,3	0	0,0

20. O estilo de chefia do meu superior não me agrada.	1	3,3	2	6,7	12	40,0	9	30,0	6	20,0
---	---	-----	---	-----	----	------	---	------	---	------

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.8 Satisfação Pessoal

Nesta seção, a satisfação dos servidores foi avaliada, revelando os seguintes resultados: apenas 53,7% dos servidores concordaram que gostam e estão satisfeitos com o trabalho no CDSA. Pelos resultados satisfatórios em itens de categorias anteriores, nesta questão era esperado um maior índice de satisfação. Ainda no mesmo item, 30% se mostraram indiferentes e 16,6% discordaram, ou seja, estão realmente insatisfeitos. Também foi questionado a respeito do aproveitamento das capacidades dos servidores, e 46,7% concordaram que são bem aproveitados; os que discordaram ou foram indiferentes somaram 53,3%, índice bastante alto, revelando uma potencial capacidade não aproveitada, ou seja, esses servidores poderiam oferecer ainda mais ao CDSA. O terceiro item abordou o horário de trabalho. Nele, os entrevistados julgaram a afirmação de que o horário de trabalho é adequado, permitindo que os mesmos conciliem trabalho com outros aspectos da vida particular, como estudos e família. Houve praticamente um empate nas respostas, 40% concordaram que o horário é adequado e 43,3% pensaram de maneira oposta. Os indiferentes marcaram 16,7%. É possível justificar tal resultado porque na maioria dos setores do CDSA a jornada de trabalho é de 8 horas, com exceção do Protocolo e da Biblioteca Setorial, onde os servidores ali lotados trabalham 6 horas corridas. Essa diferença de horários entre setores pode ter gerado algum descontentamento, o que explica o percentual de insatisfeitos. No entanto, o estabelecimento do horário corrido de 6 horas/dia, apesar de bem polêmico, está na pauta de reivindicação das entidades sindicais. Ainda na categoria satisfação pessoal, a questão seguinte é sobre felicidade. Os resultados foram positivos, já que 66,6% concordaram que são felizes trabalhando no CDSA. Este percentual é expressivo, equivale a 2/3 dos servidores entrevistados. Foram indiferentes ao questionamento 26,7% e apenas 6,6% discordaram, o que corresponde a 2 servidores, quer dizer, para esses últimos trabalhar no CDSA não lhes traz felicidade. Apesar dos resultados mostrarem que existem pessoas infelizes no CDSA, tal índice é relativamente baixo, donde se pode deduzir que o mesmo não chega a comprometer efetivamente o clima. De qualquer forma, não se pode desprezar essa informação, o que torna premente para a instituição a adoção de alguma medida para minorar ainda mais esse percentual. O último item desta categoria tratou da pretensão dos servidores em passar toda sua vida profissional no CDSA, até à aposentadoria. Os resultados mostraram que apesar da relativa satisfação constatada em itens anteriores, apenas 2 servidores (6,6%) concordaram que estão no CDSA para ficar, ou seja, irão se aposentar nesse centro. Já 26,7% foram indiferentes e 66,7% efetivamente afirmaram que não pretendem estar no CDSA na ocasião da aposentadoria. Apesar desse momento ainda estar longe para a maioria dos servidores, uma vez que o CDSA é composto por servidores jovens (70% deles tem até 35 anos), o fato é que o percentual dos que pretendem permanecer no CDSA é muito baixo. Dessa forma, é possível deduzir que a transitoriedade é uma característica dessa nova massa de servidores públicos que são mobilizados pelo país em busca de estabilidade no serviço federal.

Tabela 8 – Categoria Satisfação Pessoal

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
21. Gosto e estou satisfeito com o trabalho que realizo.	8	26,7	8	26,7	9	30,0	4	13,3	1	3,3
22. Minha capacidade profissional é aproveitada de forma adequada.	2	6,6	12	40,0	8	26,7	5	16,7	3	10,0
23. Meu horário de trabalho é adequado, e por isso, é possível conciliar vida pessoal, estudos, família...	5	16,7	7	23,3	5	16,7	11	36,7	2	6,6
24. Sou feliz trabalhando no CDSA.	4	13,3	16	53,3	8	26,7	1	3,3	1	3,3
25. Pretendo me aposentar no CDSA.	1	3,3	1	3,3	8	26,7	5	16,7	15	50,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.9 Planejamento Institucional

Esta categoria surge como fator importante para estudo do clima porque a participação do servidor no planejamento da instituição pode gerar um maior envolvimento e comprometimento. Os resultados confirmaram essa ideia. A maioria maciça dos servidores (86,2%) concordou que contribuem para melhoria dos serviços oferecidos pelo CDSA, enquanto 13,8% são indiferentes. É importante ressaltar que não houve discordância.

Tabela 9 – Categoria Planejamento Institucional

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
26. Contribuo para melhoria dos serviços prestados pelo CDSA.	12	41,4	13	44,8	4	13,8	0	0,0	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.10 Processo Decisório

Para esta pesquisa a categoria processo decisório foi adaptada e subdividida em dois componentes: comunicação e conflito de interesse. O primeiro item mescla o fator comunicação ao próprio processo de decisão. Foi questionado se os servidores são informados das decisões relativas ao trabalho, de forma clara e com antecedência. Constatou-se assim que, 36,7% concordaram; 30% discordaram e 33,3% foram indiferentes ao que foi afirmado. Como visto, os resultados mostraram que os servidores estão divididos. Possivelmente as práticas relacionadas à comunicação dependem das peculiaridades de cada chefe podendo variar de setor para setor. O segundo item verificou a existência de conflitos de interesse ou clima de intriga no respectivo setor. Para 72,4%, não há esse tipo de conflito no setor; 6,9% foram indiferentes e 20,7% confirmaram que existem conflitos de interesse ou clima de intriga. Esse percentual é aceitável visto que normalmente ocorre esse tipo de conflito nos setores de trabalho e que se justifica pelas diferenças individuais existentes.

Tabela 10 – Categoria Processo Decisório

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
27. As decisões, inclusive aquelas diretamente relacionadas ao meu trabalho, são informadas de forma clara e com antecedência.	0	0,0	11	36,7	10	33,3	7	23,3	2	6,7
28. Em geral, não há clima de intriga ou conflito de interesse no setor.	8	27,6	13	44,8	2	6,9	5	17,3	1	3,4

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.3.11 Avaliação Institucional

A última categoria foi a avaliação institucional, formada pelos componentes controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional. O primeiro questionamento abordou o controle dos serviços internos, investigando a percepção dos servidores acerca das normas, regras, procedimentos e práticas administrativas do CDSA. Foi questionado se esses fatores são coerentes e respeitados pelos integrantes do CDSA, e os resultados mostraram que somente 46,7% dos servidores concordaram; 20% foram indiferentes e 33,3% discordaram. O número de pessoas que discordaram foi bastante alto (equivalente a 33% dos entrevistados). Pela própria essência do questionamento, que tratou de normas e regras, esperava-se um índice mínimo de discordantes. O item relacionado à cultura organizacional foi direcionado intencionalmente ao clima organizacional. Foi questionado se o clima de trabalho desagradável seria motivo para pedir transferência de setor ou remoção para outro campus. Os resultados foram os seguintes: 76,7% concordaram; 13,3% foram indiferentes; 10% discordaram. O elevado percentual dos que concordaram

demonstra a justa dificuldade dos servidores do CDSA em conviver com um clima organizacional desfavorável, fato que, existindo, pode levar a atitudes mais extremas como o próprio pedido de remoção.

Tabela 11 – Categoria Avaliação Institucional

Questão	Concordo completamente		Concordo		Indiferente		Discordo		Discordo completamente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
29. As normas, regras, procedimentos e práticas administrativas do CDSA são coerentes e respeitadas pelos seus integrantes.	2	6,7	12	40,0	6	20,0	7	23,3	3	10,0
30. Um clima de trabalho desagradável me motivaria pedir para ser transferido de setor ou removido para outro campus.	11	36,7	12	40,0	4	13,3	1	3,3	2	6,7

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

5 CONCLUSÃO

Este estudo procurou investigar o clima organizacional bem como a satisfação dos servidores técnico-administrativos do CDSA/UFCG-Campus de Sumé. Nos resultados alguns pontos negativos foram percebidos, como: servidores não satisfeitos com sua atual função e com o próprio fato de trabalhar no CDSA. Além disso, queixas sobre a estrutura física, insatisfação com processo decisório, e ainda, para alguns, falta coerência nos procedimentos e práticas administrativas do CDSA. As políticas de RH e questões assistenciais como plano de saúde também figuraram como pontos negativos para os servidores.

Entretanto, foi possível identificar uma significativa quantidade de aspectos positivos, entre os quais: comprometimento, envolvimento, e sentimento de identidade dos servidores com o CDSA. Aspectos como satisfação com a remuneração, com as condições ambientais de trabalho e comportamento da chefia. Os relacionamentos interpessoais são amistosos, inclusive entre chefe e subordinados. Ainda, segundo a pesquisa, o trabalho no CDSA proporciona felicidade para a maioria dos servidores.

O clima de trabalho foi considerado satisfatório por 76% dos servidores, e igual percentual de servidores concordam que um clima ruim seria motivo para pedir remoção. Contudo, o alto índice de satisfação e outros percentuais positivos revelados através da pesquisa permitem reconhecer o clima organizacional no CDSA como bom e favorável, conforme conceituaram Luz (2003) e Bispo (2006), respectivamente.

De acordo com os resultados, não foi constatado correlação no CDSA entre os pedidos de remoção e o clima organizacional existente. Apesar de estarem diante de um ambiente de trabalho favorável, mesmo assim, apenas dois servidores pretendem trabalhar no CDSA até à aposentadoria. Ou seja, o motivo da rotatividade não é o clima organizacional presente, muito embora ele possa exercer influência. Este estudo contribuiu, ainda, para conhecer o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos do CDSA.

Cabe destacar, também, que este estudo pode ser plenamente continuado tanto em nível de pós-graduação como no nível empresarial. Configurando essa possibilidade, torna-se relevante sugerir os seguintes desdobramentos futuros:

- Realização de novas pesquisas pautadas na correlação entre o alinhamento estratégico e clima organizacional;
- A elaboração de pesquisa de clima como base para o diagnóstico e proposição de mudanças organizacionais.

STUDY THE ORGANIZATIONAL OF CLIMATE CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO'S – UFCG – CAMPUS SUMÉ

ABSTRACT

The present study investigates the organizational environment and the satisfaction level of Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido's (CDSA) employees. This is the newest Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) campus, located in Sumé/PB. For such, a research was conducted to assess the organizational environment, using questionnaires with items elaborated according to the model proposed by Rizzatti (2002), and a total of 30 respondents, which makes 83.3 percent of the population *sub examine*. By the research results it was possible to identify some negative points that could influence CDSA's organizational environment, which did not occur, since 76 percent of the employees consider the work environment to be satisfactory. Other positive percentages were also revealed, such as: commitment, involvement and sense of identity of servers with the CDSA's, and finally effective interpersonal relationships, including between boss and subordinate. Besides these aspects, satisfaction with pay, working conditions and environmental behavior of the leadership were also mentioned. These factors allowed us to recognize the organizational climate as good and favorable, revealing that some removal requests were not related to the organizational climate of the CDSA's or the satisfaction of its servers.

Keywords: Organizational culture. Organizational environment. Employee satisfaction. Universidade Federal de Campina Grande.

REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção. vol. 16, n.2, p. 258-273, São Paulo: 2006. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007. Acesso em: 12 out. 2012.

CDSA. **Centro de desenvolvimento sustentável do semiárido**. Disponível em: <http://www.cdsa.ufcg.edu.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=170&Itemid=225>. Acesso em: 12 nov. 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.94-107.

FLEURY, M. T; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

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

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LAVILLE, C. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LUZ, R. S. **Gestão de clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado (Sistemas de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/61257237/Dissertacao-Ricardo-Luz>>. Acesso em: 13 out. 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. **Fundamentos da metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.184.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.B. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, pp. 59-78 <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>> acesso em 13 nov. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 out. 2012.

RIZZATTI JUNIOR, G. **Importância da análise do clima organizacional na perspectiva da implementação do planejamento estratégico nas universidades**. In: XI COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2011, Florianópolis. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/26127/5.21.pdf?sequence=1>> Acesso em: 12 out. 2012.

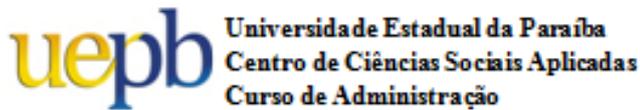
SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blücher Editor, 1978.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A



PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Caro (a) colega,

Este questionário é integrante de uma pesquisa para o curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba-UEPB. Tem como objetivo levantar dados sobre a satisfação do servidor e também avaliar o Clima Organizacional, já que as pessoas constituem o principal ativo de qualquer organização.

Seguindo a ética, informo que sua participação será sigilosa, não sendo necessária qualquer identificação neste questionário.

Muito obrigado pela sua participação.

Dados pessoais:

Sexo:

Masculino Feminino

Estado civil:

Casado/União estável Solteiro Separado Viúvo Outro

Idade:

até 25 anos
 de 26 a 30 anos
 de 31 a 35 anos
 de 36 a 45 anos
 de 46 a 55 anos
 acima de 55 anos

Escolaridade (completa)

Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

Assinale com um X a situação que melhor se aproxima da sua realidade.

	Concordo completamente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo completamente
Imagem institucional					
1. Sinto compromisso em contribuir para o sucesso do CDSA.					
2. Identifico-me com meu setor de trabalho e com o CDSA em geral.					
3. O trabalho que desenvolvo no CDSA é reconhecido e prestigiado pela sociedade.					
Política de Recursos Humanos					
4. Estou satisfeito com o plano de cargos da categoria.					
5. Considero a filiação sindical importante.					

Sistema de assistência e benefícios					
6. Estou satisfeito com minha remuneração.					
7. Acredito que minha remuneração é compatível com minha função.					
8. Estou satisfeito com o plano de saúde oferecido e demais benefícios.					
Estrutura organizacional					
9. A estrutura física do CDSA permite o pleno desempenho do meu cargo ou função.					
10. Disponho de tecnologia necessária para o desempenho da função.					
11. O clima de trabalho existente é bom.					
Organização e Condições de Trabalho					
12. Posso afirmar que sou a pessoa certa para desempenhar a minha atual função.					
13. Condições ambientais como iluminação, temperatura, limpeza e ventilação atendem as minhas necessidades.					
14. Sinto um bem-estar físico no setor que trabalho.					
Relacionamento Interpessoal					
15. Eu e meu chefe imediato, e demais colegas, desenvolvemos o trabalho com cooperação e parceria.					
16. O relacionamento com meus colegas é bom.					
17. Sou respeitado e considerado pelos meus colegas.					
Comportamento das Chefias					
18. Meu chefe imediato merece confiança e credibilidade.					
19. Meu chefe conhece, acompanha, aconselha e valoriza meu trabalho.					
20. O estilo de chefia do meu superior não me agrada.					
Satisfação Pessoal					
21. Gosto e estou satisfeito com o trabalho que realizo.					
22. Minha capacidade profissional é aproveitada de forma adequada.					
23. Meu horário de trabalho é adequado, e por isso, é possível conciliar vida pessoal, estudos, família...					
24. Sou feliz trabalhando no CDSA.					
25. Pretendo me aposentar no CDSA.					
Planejamento Institucional					
26. Contribuo para melhoria dos serviços prestados pelo CDSA.					
Processo Decisório					
27. As decisões, inclusive aquelas diretamente relacionadas ao meu trabalho, são informadas de forma clara e com antecedência.					
28. Em geral, não há clima de intriga ou conflito de interesse no setor.					
Avaliação Institucional					
29. As normas, regras, procedimentos e práticas administrativas do CDSA são coerentes e respeitadas pelos seus integrantes.					
30. Um clima de trabalho desagradável me motivaria pedir para ser transferido de setor ou removido para outro campus.					

APÊNDICE B



Universidade Estadual da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Curso de Administração

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – PARTICIPANTES

Técnico-Administrativos do CDSA

Adriano Marques dos Santos	
Amanda Kelle Fernandes de Abreu	Amanda Kelle Fernandes de Abreu
Ana Paloma Tavares de Araújo	
Anny Cristiane de Medeiros Oliveira	Anny Cristiane de M. Oliveira
Carla Mailde Feitosa Santa Cruz	Carla Mailde Feitosa Santa Cruz
Dorval Rodrigues	Dorval Rodrigues
Edson Xavier dos Santos	Edson Xavier dos Santos
Erick Tell Regis Silva	Erick Tell Regis Silva
Erismarcos Saturnino da Silva	Erismarcos S. da Silva
Everton de Oliveira Teixeira	Everton de Oliveira Teixeira
Fábio de Lucena Pereira Pimenta	Fábio de Lucena Pereira Pimenta
Felipe Ataíde de Albuquerque	
Geyse Karla Leite Brito	Geyse Karla Leite Brito
Geraldo Alves de Sousa	Geraldo Alves de Sousa
Hegilli Franklin de Sousa	Hegilli Franklin de Sousa
Heloisa Cristina da Silva Leandro	
Humberto Dias da Cunha	Humberto Dias da Cunha
João da Silva Farias	João da Silva Farias
João Severo Filho	João Severo Filho
Johnny Rodrigues Barbosa	Johnny Rodrigues Barbosa
José Bráulio Japiassú	(Luciana)
Luciana Freire Pinto	Luciana Freire Pinto
Márcio Daniel Rodrigues Medeiros	
Marcos Antonio Mendes Dantas Júnior	Marcos Antonio Mendes Dantas Júnior
Maria de Lourdes Rodrigues	Maria de Lourdes Rodrigues
Maria Juliana Queiroz de Oliveira	Maria Juliana Queiroz de Oliveira
Mirela Gurgel Guerra	Mirela Gurgel Guerra
Norma Maria de Oliveira Lima	Norma Maria de Oliveira Lima
Paulo Rangel Almeida Silva	Paulo Rangel Almeida Silva
Osvaldo Farias Alves	
Paulo Raniere Pereira de Sousa	Paulo Raniere P. de Sousa
Rivaldo Bezerra de Aquino Filho	Rivaldo Bezerra de Aquino Filho
Rodolfo Deodato da Silva	Rodolfo Deodato da Silva
Rúbia Quaresma de Freitas	Rúbia Q. Freitas
Severino Ramos Simões	
Simone Aparecida da Silva Lins	Simone A. da Silva Lins
Valdir José Costa Padilha	Valdir José Costa Padilha