

**CLIMA ORGANIZACIONAL DA UEMA: UMA CONTRIBUIÇÃO
PARA O PROGRAMA 'UMA UNIVERSIDADE PARA O MARANHÃO'**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UEMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL DA UEMA: UMA CONTRIBUIÇÃO
PARA O PROGRAMA ‘UMA UNIVERSIDADE PARA O MARANHÃO’**

JOSÉ BELLO SALGADO NETO

FLORIANÓPOLIS
2001

José Bello Salgado Neto

**CLIMA ORGANIZACIONAL DA UEMA:
UMA CONTRIBUIÇÃO AO PROGRAMA 'UMA UNIVERSIDADE
PARA O MARANHÃO'**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dra.

Florianópolis, fevereiro de 2001.

CLIMA ORGANIZACIONAL DA UEMA: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O PROGRAMA 'UMA UNIVERSIDADE PARA O MARANHÃO'

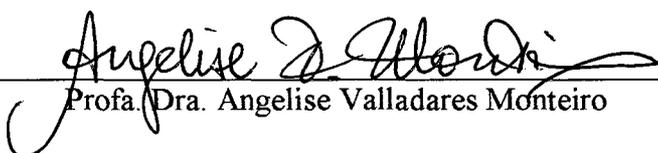
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



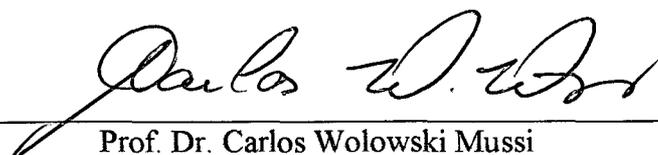
Prof. Dr. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do CPGA

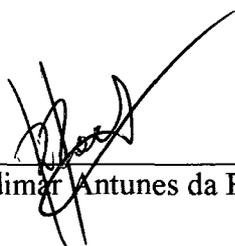
Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:



Prof. Dra. Angelise Valladares Monteiro



Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Não é livre o homem cuja mente não seja como uma porta de vaivém, que se abre para fora para liberar suas próprias idéias, e para dentro para receber os pensamentos meritórios dos outros.

Ralph M. Lewis, em 'Sussurros do Eu Interior'

À DEUS,
pelo sentido maior que dá a minha vida

À ELBA e CLETO,
meus pais, pela oportunidade de mais
uma existência terrena

À ELIANE,
minha esposa, pelo aprendizado na
construção de uma família

À DÉBORA e NATÁLIA,
minhas filhas.

À AUGUSTO, CLETINHO E CLAÚDIO,
meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

Expresso o meu profundo agradecimento e respeito pelas pessoas e instituições abaixo nomeadas:

- Universidade Estadual do Maranhão – UEMA;
- Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC;
- Curso de Mestrado em Administração – Turma Especial UEMA, na pessoa do seu Coordenador e de todos os seus professores e funcionários;
- Professora Doutora ANGELISE VALLADARES MONTEIRO, pelo inestimável auxílio na orientação do presente trabalho;
- Professor e colega José de Ribamar Pinheiro Franco, pelas dúvidas solucionadas na operação do software Estatística - versão 6.0 e na desinteressada ajuda proporcionada através do seu curso de reciclagem em estatística básica;
- Bibliotecária Sílvia Maria Perté Volpato do CPGA da UFSC, pelo vasto material de fundamentação teórica, gentilmente enviado ao autor;
- Professora Creusimar Siqueira Costa, pela revisão gramatical deste trabalho;
- Funcionária Maria de Fátima de Castro Pinheiro do CCT/UEMA, pelo auxílio na normatização.
- Aos colegas e Diretores dos Centros do Interior do Estado, pela distribuição e envio dos instrumentos de coleta de dados;
- A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	vii
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xv
RESUMO	xvi
ABSTRACT	NS
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	01
1.2 OBJETIVOS.....	06
1.3 JUSTIFICATIVA.....	06
1.4 COMPOSIÇÃO DO TRABALHO.....	07
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	09
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	09
2.2 MODELOS DE ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES.....	33
2.3.1 Algumas experiências de estudo de Clima Organizacional em Universidades e Instituições de Pesquisa no Brasil.....	35
3 METODOLOGIA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA.....	40
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS.....	41
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	49
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	50
4 O CASO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA	52
4.1 HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS DA UEMA	52
4.2 PROGRAMA “UMA UNIVERSIDADE PARA O MARANHÃO”.....	74
4.3 MODELO CONSTRUÍDO PARA O ESTUDO DO CLIMA DA UEMA.....	75

4.3.1	Dimensão Motivacional.....	76
4.3.2	Dimensão Organizacional.....	77
4.3.3	Dimensão Imagem.....	77
4.3.4	Dimensão Psicossocial.....	78
4.3.5	Dimensão Comportamento das Chefias.....	79
4.4	ANÁLISE DO MODELO CONSTRUÍDO.....	86
4.4.1	Caracterização dos respondentes no Contexto da UEMA.....	86
4.4.2	Análise das Dimensões e Sub-fatores do Clima Organizacional da UEMA.....	91
4.4.2.1	Dimensão Motivacional.....	92
4.4.2.2	Dimensão Organizacional.....	96
4.4.2.3	Dimensão Imagem.....	99
4.4.2.4	Dimensão Psicossocial.....	102
4.4.2.5	Dimensão Comportamento das Chefias.....	105
4.4.3	Caracterização dos Respondentes por Unidade Setorial.....	108
4.4.4	Análise das Dimensões e Sub-Fatores do Clima Organizacional por Unidade Setorial (Pró-Reitorias e Centros).....	114
4.4.4.1	Dimensão Motivacional.....	114
4.4.4.2	Dimensão Organizacional.....	117
4.4.4.3	Dimensão Imagem.....	119
4.4.4.4	Dimensão Psicossocial.....	122
4.4.4.5	Dimensão Comportamento da Chefia.....	124
4.5	ALTERNATIVAS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	126
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	130
5.1	CONCLUSÕES.....	130
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	132
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
	ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	137
	ANEXO 2 – ESTATUTO DA UEMA	144

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	MODELO PROPOSTO PARA O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA UEMA.....	80
QUADRO 2	CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO MOTIVACIONAL	81
QUADRO 3	CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	82
QUADRO 4	CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO IMAGEM	83
QUADRO 5	CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO PSICOSSOCIAL.....	84
QUADRO 6	CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS	85

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO	47
TABELA 2	COMPOSIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SORTEADOS (AMOSTRA) E O NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS POR UNIDADE SETORIAL PESQUISADA.....	49
TABELA 3	TITULAÇÃO DOS DOCENTES DA UEMA POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU DE ENSINO	67
TABELA 4	JORNADA DE TRABALHO DOS DOCENTES DA UEMA POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU ENSINO.....	68
TABELA 5	CLASSES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR DOS DOCENTES DA UEMA POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU ENSINO	69
TABELA 6	PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.....	70
TABELA 7	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS NO 2º SEMESTRE /2000 POR CENTRO DE CIÊNCIA OU DE ENSINO DA UEMA.....	71
TABELA 8	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS NO 2º SEMESTRE/2000 POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU DE ENSINO DA UEMA.....	72
TABELA 9	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS EM CURSOS DE PÓS- GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i> EM 2000.....	72
TABELA 10	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS EM CURSOS DE PÓS- GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM 2000 POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU DE ENSINO DA UEMA.....	73
TABELA 11	RESUMO DOS ALUNOS MATRICULADOS NA UEMA/2000 E AS RELAÇÕES FUNCIONÁRIO/ALUNOS E DOCENTE/ALUNOS.....	74
TABELA 12	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, SEGUNDO A CATEGORIA SEXO..	87
TABELA 13	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, SEGUNDO A CATEGORIA IDADE.....	87
TABELA 14	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, SEGUNDO O NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	88

TABELA 15	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES DA UEMA NA CATEGORIA TEMPO DE SERVIÇO	89
TABELA 16	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, SEGUNDO A CATEGORIA FUNCIONAL	90
TABELA 17	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, POR CATEGORIA FUNCIONAL E SEGUNDO O REGIME DE TRABALHO SEMANAL	90
TABELA 18	PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO MOTIVACIONAL EM RELAÇÃO À UEMA	95
TABELA 19	PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO À UEMA	98
TABELA 20	PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO IMAGEM EM RELAÇÃO À UEMA.....	101
TABELA 21	PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO PSICOSSOCIAL EM RELAÇÃO À UEMA.....	104
TABELA 22	PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS EM RELAÇÃO À UEMA.....	107
TABELA 23	PERFIL DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL, SEGUNDO A VARIÁVEL SEXO.....	108
TABELA 24	MÉDIAS DAS IDADES DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL NA UEMA.....	109
TABELA 25	PERFIL DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL, SEGUNDO O NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	110
TABELA 26	MÉDIA DO TEMPO DE SERVIÇO DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL NA UEMA.....	111
TABELA 27	PERFIL DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL, SEGUNDO A VARIÁVEL CATEGORIA FUNCIONAL.....	112
TABELA 28	PERFIL DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL DA UEMA, SEGUNDO A VARIÁVEL JORNADA DE TRABALHO...	113

TABELA 29	PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO MOTIVACIONAL, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS NA UEMA.....	116
TABELA 30	PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS NA UEMA.....	119
TABELA 31	PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO IMAGEM, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS NA UEMA	121
TABELA 32	PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO PSICOSSOCIAL, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS NA UEMA.....	124
TABELA 33	PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS NA UEMA.....	126
TABELA 34	RESUMO DAS DIMENSÕES E O ÍNDICE GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL POR UNIDADE SETORIAL NA UEMA.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	ESCALA DE VALORES DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	91
GRÁFICO 2	DIMENSÃO MOTIVACIONAL E SUB-FATORES NA UEMA..	94
GRÁFICO 3	DIMENSÃO ORGANIZACIONAL E SUB-FATORES NA UEMA.....	97
GRÁFICO 4	DIMENSÃO IMAGEM E SUB-FATORES NA UEMA.....	100
GRÁFICO 5	DIMENSÃO PSICOSSOCIAL E SUB-FATORES NA UEMA.....	103
GRÁFICO 6	DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS E SUB-FATORES NA UEMA.....	106
GRÁFICO 7	DIMENSÃO MOTIVACIONAL NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA	116
GRÁFICO 8	DIMENSÃO ORGANIZACIONAL NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.....	118
GRÁFICO 9	DIMENSÃO IMAGEM NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA	121
GRÁFICO 10	DIMENSÃO PSICOSSOCIAL NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA	123
GRÁFICO 11	DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.....	125
GRÁFICO 12	ÍNDICES GERAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL POR UNIDADE SETORIAL DA UEMA	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADO	Atividades administrativas e operacionais
ANS	Atividades de nível superior
APRUEMA	Associação dos Professores da UEMA
ASSUEMA	Associação dos Servidores da UEMA
CAD	Conselho de Administração
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CCT	Centro de Ciências Tecnológicas
CECEN	Centro de Ciências Exatas e Naturais
CEMEG	Curso de Especialização em Metodologia do Ensino de 3º Grau
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CESB	Centro de Estudos Superiores de Bacabal
CESBA	Centro de Estudos Superiores de Balsas
CESC	Centro de Estudos Superiores de Caxias
CESI	Centro de Estudos Superiores de Imperatriz
CESSIN	Centro de Estudos Superiores de Santa Inês
CONSUN	Conselho Universitário
CPGA	Coordenação de Pós-Graduação em Administração
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FESM	Federação das Escolas Superiores do Maranhão
IES	Instituição de Ensino Superior
LDB	Leis de Diretrizes e Bases da Educação
MAS	Magistério Superior
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGE	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PROGAE	Pró-Reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
TIDE	Tempo integral e dedicação exclusiva
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar o clima organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, segundo as dimensões e sub-fatores do modelo construído para esta finalidade. Tais dimensões, elaboradas a partir de diversos modelos já utilizados em estudos de clima em universidades e instituições de pesquisa são: Dimensão Motivacional, Dimensão Organizacional, Dimensão Imagem, Dimensão Psicossocial e Dimensão Comportamental das Chefias. O modo de investigação que caracterizou esta pesquisa fundamentou-se no método de estudo de caso, já que se considerou a universidade como unidade de análise. A população-alvo constituiu-se dos servidores da UEMA (professores e técnicos-administrativos) regidos pela Lei nº 6.107, de 27 de julho de 1994, e que integram os 09 (nove) Centros, a Reitoria e as 04 (quatro) Pró-Reitorias. O tipo de amostragem empregada foi a estratificada proporcional, com retirada sistemática, considerando cada grupo previamente definido como um estrato. A pesquisa desenvolveu-se na Universidade no período de 06 de novembro a 29 de dezembro de 2000. Da amostra prevista (308 pessoas), retornaram 222 questionários, correspondendo a 72,1% do total. Os dados foram coletados por intermédio de um questionário com perguntas sobre os dados pessoais e funcionais dos servidores e sobre suas percepções em relação às dimensões e sub-fatores do clima interno da UEMA. A escala de coerência interna do tipo Likert, composta de cinco valores foi usada para a mensuração das opiniões qualitativas. Os resultados finais indicaram que o clima organizacional da UEMA é ligeiramente positivo, o que também se reflete nas unidades setoriais da Instituição, com exceção do Centro de Estudos Superiores de Caxias – CESC que apresentou baixos índices nos aspectos da motivação e da organização. No geral, a dimensão motivacional apresentou valor abaixo da média, como consequência da baixa remuneração e dos incipientes benefícios. Os aspectos organizacionais, embora levemente positivos, apresentaram indicadores negativos decorrentes das falhas de comunicação, serviços de manutenção, vigilância e segurança. A imagem da UEMA na visão dos seus servidores é medianamente positiva, destacando-se um elevado sentimento de identidade do servidor com a Instituição. Por outro lado, o mesmo expressou seu descontentamento, em relação ao conhecimento dos objetivos institucionais e do processo político-universitário. Quanto aos aspectos psicossociais, as pesquisas revelaram um clima favorável nas relações entre alunos, funcionários e docentes. O comportamento das chefias apresentou o maior dos índices na percepção do clima na UEMA, significando que os servidores vêem positivamente suas lideranças. Em função dos resultados foram propostas 27 ações alternativas para a melhoria do clima organizacional, além da implantação de um Programa de Qualidade. Também foram sugeridas novas pesquisas em 09 temas específicos e a discussão do processo de gestão estratégica da UEMA.

ABSTRACT

Aiming to analyze the organizational climate of Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, according to the dimensions and sub-factors of a model built with this purpose, this project was developed. These dimensions, elaborated by several models used in studies about climate in universities and in research institutes are: Motivational Dimension, Organizational Dimension, Image Dimension, Psychosocial Dimension and Managers Behavior Dimension. The research method used in the analysis resides in case study method, as the university is considered an analysis unit. The target population of this research consisted of the UEMA's servants (professors and technical – administrative), defined by the Law 6.107/94, that integrate 09 (nine) Centers, the Rector ship and 04 (four) Pro – Rector ships. The type sampling used was one of proportional stratification, with a systematic selection considering each group earlier defined with an extract. The research was developed at the University from November 6th to December 29th, 2000. From the identified sample (308 people), 222 questionnaires were answered and returned, corresponding 72,1% of totality. The data was collected through a questionnaire asking about personal and professional information of the respondents and about their perceptions related to the dimensions and sub-factors of UEMA's internal climate. The Likert's scale of coherence, composed of five values, has been used to measure the quality opinions. The final results have indicated that the organizational climate of UEMA is quite positive, which is also true in the section units of the Institution, except for the Superior Studies Center of Caxias – CESC, that has presented low indexes in the aspects of motivation and organization. In general, the motivational dimension presents values below average, in consequence of small salary and fair benefits. Even though the organizational aspects were slightly positive, they have presented negative indicators due to communicational, maintenance services, vigilance and security problems. The image of UEMA in the view of their servants is average positive, especially because of a high feeling of identity from the servants towards the Institution. In the other hand, the servants have expressed their discontentedness related to the Institutional objectives' and university politic process' awareness. About the psychosocial aspects, the research has exposed a favorable climate in the relation among students, servants and professors. The managers' behavior has presented the largest perception index of the UEMA's environment, which means that servants see positively their leadership. According to the results, 27 alternative actions were suggested for the organizational climate improvement, besides the Quality Program implementation. New researches in 09 specific subjects and the discussion of UEMA strategic administration were also suggested.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consistiu na avaliação do Clima Organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, a partir de um modelo próprio elaborado através da combinação dos vários modelos existentes para a análise de climas e de pesquisa aplicada junto aos servidores da Instituição. Tal pesquisa foi definida a partir do tema e do problema propostos que são apresentados neste capítulo, a partir da contextualização da Universidade Estadual do Maranhão no macro ambiente da globalização, da acirrada competição tecnológica das nações e das pressões emanadas dos organismos governamentais fiscalizadores no setor da educação superior.

Os objetivos geral e específicos, que orientaram este trabalho, são justificados pela necessidade de se implementar ferramentas de diagnóstico institucional, como forma de contribuição para a adoção de medidas que visem a um salto de qualidade nos serviços prestados à comunidade. Neste item, também é apresentada a composição do trabalho de forma resumida e objetiva.

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Nunca, em toda a história da humanidade, as mudanças aconteceram com tamanha velocidade, impactando crenças, valores, costumes e hábitos, atitudes, normas e processos, em todos os campos das ciências, da política, da economia, das comunicações, da tecnologia e até das religiões - estas tidas como conservadoras e, portanto, em princípio, resistentes às mudanças.

O fenômeno causador dessas mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas é conhecido como globalização que, segundo Franco (1997) resume-se em cinco elementos básicos constitutivos: primeiro, a formação de um mercado financeiro global, fruto da afirmação do euromercado e, sobretudo, do processo de desregularização iniciado nos Estados Unidos pelo Presidente Reagan, no início dos anos 80, assumindo a estrutura financeira da economia um papel central com respeito à produção de bens e serviços.

O segundo elemento refere-se à transnacionalização das tecnologias e o aumento da obsolescência das inovações tecnológicas. Atualmente, é grande a ênfase dada ao *novo papel do conhecimento* que, ao lado das forças financeiras, tem papel decisivo no desenvolvimento econômico. Nesse particular, Franco (1997) enfatiza a tecnologia, não mais incorporada aos produtos, mas aos processos de formação de indivíduos.

O terceiro elemento é a supercompetição traduzida por uma concorrência elevada ao extremo que conduz ao dilema entre a aquisição de vantagens competitivas máximas e o desenvolvimento e/ou manutenção das redes de serviço social. Na prática, principalmente nos países em desenvolvimento, as vantagens competitivas são conquistadas através da redução de custos que inclui salários, penalizando as redes de proteção social, a exemplo do que vem acontecendo nos países latino- americanos.

O quarto elemento, por sua vez, manifesta-se por uma redução da esfera do Estado – Nação no âmbito econômico, traduzida pela tendência de diminuição da influência do Estado na legislação sobre os interesses gerais do País, em detrimento do fortalecimento dos contratos entre partes, que vem assumindo o papel da lei na organização da sociedade civil. Um exemplo disso é a forma de contratação do trabalho chamada flexível, na qual o trabalhador não conta com a proteção estabelecida nas leis de trabalho. Vale salientar a crescente privatização de serviços públicos considerados essenciais, como telecomunicações, transportes, água, distribuição de energia elétrica e saneamento básico.

Já o quinto elemento da globalização é a emergência de uma cultura global mais complexa, a exemplo das mudanças estabelecidas nos níveis de consumismo, dos direitos à cidadania, da linguagem dos direitos e do deslocamento da política dos partidos para os movimentos sociais. Esses aspectos da cultura começam a diferenciar-se do modelo hegemônico americano adotado por muitos países do Terceiro Mundo.

Pelo conceito de globalização, a partir dos seus elementos constituintes, fica claro que a competição acirrada entre as organizações pela manutenção ou conquista de novos mercados tem como consequência o desenvolvimento acelerado de novas tecnologias, fator de diferenciação na busca da qualidade, da produtividade e da redução de custos (Cogiolla, 1997).

Por outro lado, tecnologia hoje é sinônimo de conhecimento e, quem a detém, apropria-se de todo o processo de produção de bens e serviços dentro da maior diversidade possível. Para Soares (1999), o conhecimento é o elemento - chave no cenário do século XXI, pois com a inovação tecnológica dele decorrente, torna-se o fator mais importante na produção de riquezas.

Assim, os recursos humanos qualificados de cada nação representam o seu maior capital para o progresso social, cultural e econômico. Quanto maior o quadro de profissionais qualificados para as atividades de desenvolvimento e de pesquisa, melhores serão as oportunidades de um país progredir econômica e socialmente.

Dessa forma, o conhecimento, a ciência e a tecnologia encontram, nas universidades e nos institutos de pesquisa, o campo fértil para o seu desenvolvimento. Decorre disso a importância, cada vez mais crescente, do papel das universidades, dos centros de excelência, no esforço conjunto em prol do desenvolvimento das nações, com a erradicação dos atuais níveis de miséria e pobreza.

Sob outro prisma, os legítimos anseios da sociedade traduzem-se por um ensino superior gratuito e de qualidade, já que a crescente complexidade, nas diversas áreas do conhecimento, ao lado dos atuais e graves problemas sociais, além de mercados altamente competitivos e excludentes, demandam profissionais capacitados e participativos.

Assim, o Governo Federal, com a prerrogativa de planejar, executar e controlar as políticas e diretrizes para o ensino superior, vem exercendo mecanismos de pressão, visando uma melhoria no processo ensino – aprendizagem de todas as IES do País. Neste particular, foi instituído o Exame Nacional de Cursos, o Provão, regulamentado pela Lei nº 9.131 de 24 de novembro de 1995, cujo objetivo precípua é alimentar os processos de decisão e a formulação de ações voltadas para a melhoria dos cursos. Todavia, para Frigotto (1997), o objetivo implícito do Provão é controlar o credenciamento das IES e, dependendo dos resultados obtidos pelos alunos, desativar cursos e reduzir o repasse de verbas.

Outro mecanismo de pressão, exercido pelo Governo Federal em relação as IES, é a Avaliação Nacional das Condições de Oferta dos Cursos, realizada pela Secretaria de Educação Superior – SESu/MEC, que foi instituída a partir das diretrizes e procedimentos definidos pelo Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996, conforme o inciso III do seu artigo 1º. Tal avaliação, realizada através de inspeção *in locum* nas instituições, vem ao encontro do previsto no artigo 46 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e com a portaria nº 755, de 11 de maio de 1999, que estabelecem a renovação periódica da autorização e do reconhecimento de cursos após processo regular de avaliação.

Entretanto, o maior dos mecanismos de pressão do Governo Federal junto as IES, foi a promulgação da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional. O capítulo IV que trata da Educação Superior, em seu artigo 43, define as suas finalidades:

- I. –estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

- II. –formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III. –incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV. –promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V. –suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI. –estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII –promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Todavia, o aspecto que mais tem preocupado os dirigentes das IES na LDB é o artigo 52 em seu inciso II que preconiza a exigência de um terço do corpo docente possuir, pelo menos, a titulação acadêmica de mestrado ou doutorado. Por isso, as IES devem objetivar o alcance de níveis de excelência, até como forma de garantir a própria sobrevivência.

Neste particular, a Universidade Estadual do Maranhão, desde 1996, vem implementando o programa administrativo intitulado ‘Uma Universidade para o Maranhão’, que representa as metas da atual administração do Reitor Prof. César Henrique Santos Pires. Ao justificar seu programa administrativo, Pires (1995) conceitua-o como um documento que

traduz a vontade política do Governo em revitalizar a Universidade, atendendo aos anseios da comunidade uemiana, em bem servir a sociedade maranhense, como também acompanhar os avanços do mundo moderno. Em relação à Gestão Administrativa do Programa, esta se propõe a:

Implementar um sistema capaz de desenvolver competências voltadas tanto para a compreensão dos compromissos do cidadão para com a Instituição, quanto para a qualificação e valorização do quadro de servidores, incentivando-os a um trabalho integrado e produtivo, capaz de atender aos anseios e demanda dos segmentos universitários, bem como da sociedade (p.51).

Todavia, em quase quatro anos de implementação do programa, é possível perceber que o otimismo e o dinamismo reinante nas hierarquias superiores da Instituição não se refletiram nos níveis operacionais do mesmo, para influenciar positivamente funcionários e docentes, de modo que externassem ações efetivas, sob forma de motivação e comprometimento com o trabalho.

Ultimamente, os gestores universitários têm focalizado suas atenções para o estudo do clima organizacional nas IES, visto que, através desta ferramenta de diagnóstico, torna-se possível a descoberta de anomalias e deficiências no ambiente de trabalho com a conseqüente implantação de programas de qualidades (Rizzatti, 1995).

Assim, é de grande importância a análise do clima organizacional na Universidade Estadual do Maranhão, através da percepção de seus funcionários do corpo docente e técnico – administrativo, objetivando o aperfeiçoamento do desempenho da Instituição como um todo, bem como uma melhoria na qualidade dos serviços prestados, o que poderá efetivar-se em decorrência da implantação de um programa de qualidade.

Por isso, com base na literatura existente, nos diversos modelos citados na fundamentação teórica, no modelo construído para a determinação do clima através das suas dimensões e na aplicação de instrumento de coleta de dados, foi formulado o seguinte problema de pesquisa:

Como se caracterizam as dimensões (motivacional, organizacional, imagem, psicossocial e comportamento das chefias) do clima organizacional nas unidades setoriais da UEMA, considerando-se o segundo semestre do ano 2000?

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é caracterizar as dimensões (motivacional, organizacional, imagem, psicossocial e comportamento das chefias) do clima organizacional nas unidades setoriais da UEMA, considerando-se o segundo semestre do ano 2000.

Em termos específicos, pretende-se:

- Construir um modelo de análise para o estudo do clima na organização selecionada.
- Identificar e caracterizar a percepção dos professores e funcionários da UEMA, em cada uma das dimensões definidas pelo modelo de estudo proposto.
- Sugerir ações corretivas para a melhoria do clima da Universidade selecionada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os estudos de clima nas universidades brasileiras não são abordados com frequência. Entretanto, o tema não deixa de ser importante, na medida em que possibilita um melhor entendimento da dinâmica na relação indivíduo x organização, pois identifica as percepções e sentimentos das pessoas com relação à instituição.

Para alguns autores, a negligência em utilizar esse importante instrumento de gestão estratégica nas instituições de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D deve-se à complexidade do assunto pelas suas características multifacetárias, a resistência dos indivíduos sujeitos à indagação e à baixa disposição das instituições em externarem seus valores internos, mostrando suas fragilidades, em contraponto com seus discursos. Entretanto, as IES como entidades de P&D, visam ao alcance de metas definidas por meio de pessoas que trabalham com métodos e técnicas diversas. Essas organizações, públicas e privadas, são dotadas de estruturas, recursos humanos, materiais e financeiros. Com uma dinâmica de funcionamento orientada por fluxos e processos, como qualquer outra instituição, são sujeitas à variáveis que determinam a qualidade de gestão.

Por outro lado, o desenvolvimento de um modelo para análise do clima organizacional nas universidades, leva em conta as variáveis ou dimensões do clima já existentes na literatura, em combinação com as peculiaridades organizacionais das IES, que ainda assumem características específicas, dependendo de graus maiores ou menores de regionalização. Por

isso, ao se propor a elaboração de um modelo específico para a UEMA, foi necessária uma criteriosa escolha das dimensões que possibilitassem a obtenção de um *feedback* do ambiente interno da Instituição.

Os resultados obtidos são importantes indicadores para os gestores, em todos os níveis administrativos, mormente por explicitar um quadro referencial de informações sobre o clima numa instituição de ensino superior. Tais informações poderão ser consultadas a *posteriori* para o desenvolvimento de análises comparativas entre instituições de características similares, sendo possível o conhecimento de suas identidades e diferenças.

Dessa forma, sob o enfoque teórico, acredita-se que a presente pesquisa tem a sua relevância assegurada pela contribuição no âmbito da área da Teoria das Organizações, uma vez que a mesclagem dos indicadores obtidos na realidade da Instituição, com o escopo teórico existente, permitirão a obtenção de resultados significativos. Do ponto de vista prático, a pesquisa do Clima Organizacional na Universidade Estadual do Maranhão fornece importantes subsídios para a Administração Superior da Instituição, pois é possível a identificação de discrepâncias existentes entre as ações realizadas e seus resultados, no bojo do Programa 'Uma Universidade para o Maranhão'.

Assim, o objetivo mais imediato é colaborar com o referido Programa Administrativo, na medida em que o estudo do clima possibilita diagnosticar os pontos fortes e as deficiências da UEMA, no que tange aos aspectos da prestação de serviços e à qualidade de vida dos seus docentes e funcionários na organização, contribuindo com informações que possam subsidiar o programa, na sua tentativa de promover um salto qualitativo no ensino, na pesquisa e na extensão.

1.4 COMPOSIÇÃO DO TRABALHO

Para o estudo do Clima Organizacional da UEMA, foi necessária a proposição de um modelo específico que pudesse atender às peculiaridades da Instituição. Para tanto, definiu-se um modelo para análise de variáveis intervenientes do clima organizacional, a partir dos diversos modelos existentes na literatura e, em especial, dos modelos de Amboni (1988) e Rizzatti (1995), utilizados nos estudos de clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina.

O modelo adotado foi descrito no segundo capítulo, que trata dos fundamentos teóricos e empíricos concernentes ao Clima Organizacional, reportados em relação aos seus principais conceitos, bem como aos diversos modelos de análise de clima e suas respectivas dimensões.

O terceiro capítulo tratou da Metodologia aplicada na determinação do clima organizacional na UEMA, especificando a caracterização e as perguntas da pesquisa, a definição dos termos e variáveis nela envolvidas, além do tipo de dados que foram utilizados. A delimitação da pesquisa, bem como as técnicas para a coleta e análise de dados e suas limitações também foram tratadas nesse capítulo.

O quarto capítulo foi dedicado ao conhecimento da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, no que concerne ao seu Perfil Histórico e ao Programa ‘Uma Universidade para o Maranhão’, atualmente em plena vigência administrativa. Entretanto, destaca-se nesse capítulo, o Modelo construído para o estudo do Clima na UEMA, que também tratou da apresentação e interpretação dos dados estatísticos resultantes da coleta e do processamento no *software* ‘*Statistica*’, versão 6.0. Foram analisadas as cinco macro-dimensões e seus sub-fatores, em relação à Universidade no seu amplo contexto, assim como em relação às Unidades Setoriais que a compõe. Nesse capítulo, ainda foram propostas diversas alternativas para a melhoria contínua do Clima Organizacional na Instituição.

No quinto capítulo foram abordadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para a Administração Superior da UEMA, no sentido de que sejam implementadas medidas que objetivem a correção de distorções no ambiente interno de trabalho, gerando maior satisfação para os servidores (docentes e técnico-administrativos) e, conseqüentemente, elevando o nível de qualidade dos serviços oferecidos à comunidade. Complementando o trabalho, são apresentadas as Referências Bibliográficas e os Anexos, constituídos pelo Instrumento de Coleta de Dados e pelo Estatuto da UEMA.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica acerca dos principais conceitos e modelos específicos para a pesquisa de clima, bem como da proposição de um modelo que se adeque às peculiaridades organizacionais da UEMA, de modo a determinar uma metodologia própria para diagnosticar seu clima. Também enfoca o estudo do clima organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina, que serviu de referência para o presente trabalho.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para um melhor entendimento de clima organizacional, faz-se necessário conhecer alguns aspectos conceituais, como também entender os diversos modelos existentes para a pesquisa do clima nos diferentes tipos de organizações, quer sejam públicas ou privadas. Rizzatti (1995), por exemplo, traça um panorama histórico sobre os estudos de Clima Organizacional que teve origem nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, quando Forehand e Gilmer realizaram estudos sobre variações ambientais e comportamento organizacional, enfocando problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional e comparando esses problemas com os estudos sobre o comportamento humano realizado na área de psicologia.

Rizzatti (1995) também cita os estudos de Litwin e Stringer, baseados na teoria da motivação humana de McClelland. Este definiu um modelo para as necessidades sociais básicas dos indivíduos, classificadas em necessidades de realização, afiliação e poder. Litwin e Stringer, através de experiências de laboratório, idealizaram três companhias em que seus dirigentes atuaram conforme cada um dos três tipos de necessidades. A conclusão desta pesquisa é que cada uma das organizações fictícias apresentou resultados distintos, em termos de satisfação e desempenho. Assim, os pesquisadores concluíram que é possível criar o clima organizacional, dando-lhe uma forma desejável, segundo o estilo de liderança adotado pelos dirigentes da empresa. Os aspectos positivos irão refletir-se no comportamento e no desempenho das pessoas e, conseqüentemente, no desempenho da organização como um todo.

Conforme Litwin apud Chiavenato (1979), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seus comportamentos.

Saldanha apud Sousa (1978, p. 38) foi um dos pioneiros no estudo do clima organizacional no Brasil. A sua obra, “A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais”, alerta para o fato de que em organizações de natureza extremamente formal, sem qualquer possibilidade de um reexame dos seus rígidos esquemas referenciais, os indivíduos serão tolhidos de criatividade e tenderão à apatia e ao conformismo.

Entretanto, ao rever a evolução da Teoria Geral da Administração, especificamente na Abordagem das Relações Humanas, é possível perceber que a origem da idéia de clima organizacional é muito mais antiga. De fato, chama a atenção o trabalho de Elton Mayo e seus colegas do Departamento de Pesquisa Industrial da *Harvard Business School*, nas décadas de 20 e 30, através do desenvolvimento de uma longa e complexa pesquisa na *Western Electric Company*, situada no bairro de *Hawthorne*, em Chicago e conhecida como a experiência de *Hawthorne*.

O propósito inicial da pesquisa era descobrir a relação entre a redução da iluminação e do intervalo para descanso na fábrica e a sua produção global. Os resultados desconcertantes - já que a produção continuou aumentando com a redução das duas variáveis - levou Elton Mayo a estudar, com maior profundidade, o assunto. A conclusão da pesquisa apontou para a existência de outros fatores ligados ao homem, como motivação para o trabalho, grau de envolvimento com a tarefa e as inter-relações do grupo. Tais fatores se revelariam vitais para a sobrevivência e para o bom desempenho das organizações.

Em relação à experiência de *Hawthorne*, Caravantes (1998), comenta que:

O trabalho de Elton Mayo criou uma outra forma de ver a organização, agora não mais a partir de uma visão meramente formal, mecanicista, do homem quase autômato, respondendo a interesses única e exclusivamente pecuniários. (...) O que ele pensava, sentia e como se comportava agora interessava, pois isso de uma forma ou de outra iria influenciar no processo produtivo (p. 63).

Pelo exposto, fica claro que a experiência de *Hawthorne*, embora de forma despreziosa, talvez seja a “mãe das pesquisas de clima organizacional”. Já, Amboni (1986) afirma que o conceito de clima organizacional “não está firmemente estabelecido entre a multidão de conceitos usados em pesquisa organizacional” (p. 52). Todavia, o autor cita Evan (1976), que, em sua obra, denota a crescente importância dos estudos sobre clima organizacional, evidenciando os estudos de Michael (1961), Halpin e Coof (1963), Carlin (1966) e Pelz e Andrews (1966).

Para exemplificar o frágil conceito de clima organizacional, Amboni (1986) cita a definição de Argyris (1958), que usa o conceito de clima organizacional como sinônimo de cultura organizacional, deixando claro que esta, representando um conjunto de crenças, valores e normas (padrões de orientação do comportamento), distancia-se do conceito de clima pela sua vasta dimensão.

Nessa linha de raciocínio, está Sousa (1978) que considera o clima como um fenômeno resultante da interação dos três elementos da cultura organizacional, quais sejam: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Conforme a autora:

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 tranquilidade e 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 (p. 37).

Ainda na esteira das conceituações de clima organizacional como sinônimo de cultura organizacional, Gama e Moraes (1989) referem-se a Davis, o qual em 1972 afirmava que “as organizações, como impressões digitais e flocos de neve, são sempre únicas. Cada uma tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais, em sua totalidade, compreendem o clima para as pessoas (p. 1040)”.

Sousa (1978) ainda se expressa sobre Maslow que há muito vinha atuando na área da psicologia individual e, ao entrar para a área da psicologia organizacional, defendeu a idéia da importância de uma ambiência saudável nas organizações, denominado por ele como *eupsíquica*. Maslow acreditava que pessoas auto-realizadoras e boas organizações constroem uma relação circular de aprimoramento contínuo, conforme suas palavras afirmando que:

Só recentemente se clareou em mim que a vida de trabalho é tão ou mais importante que a educação, pois todos trabalham. Se as lições de psicologia, da psicoterapia individual, da psicologia social, etc., puderem ser aplicadas à vida do homem, então minha esperança é que a ela se pode dar uma direção eupsíquica, assim influenciando sobre todos os seres humanos em princípio (p. 9).

Assim, o fenômeno clima organizacional, tratado pelos autores como sinônimo de cultura, prestígio organizacional ou ambiência saudável, cada vez mais, vem sendo utilizado para descrever as percepções das pessoas, em relação às organizações em que trabalham.

Para Gama e Moraes (1989), apesar da relevância, o assunto ainda não é bastante conhecido, havendo além de controvérsia de conceito, discrepância nos modelos de análise e

dimensões ainda não exploradas. Segundo esses autores, no Brasil, apesar da existência de dificuldades para a pesquisa, encontra-se um volume significativo de trabalho, entre eles os de Sousa (nos anos de 1977, 1978, 1980, 1981, 1982, 1983), Haetinger (1979), Sbragia (1983), Fischmann et alii (1985), além de algumas referências mais gerais sobre o assunto. Também ressaltam que um aspecto importante, observado nas publicações nacionais, é a unanimidade em utilizar como referencial teórico o trabalho de Kolb et alii (de 1978), inspirados, por sua vez, em Litwin (1971) e McClelland (1955).

Conforme Ferreira e Aragão (1996), o conceito de clima organizacional, também chamado de clima interno ou clima psicológico, não é novo. Para corroborar essa afirmação citam Oliveira (1995), que afirma que a idéia fundamental de clima já podia ser percebida desde a década de 30, na proposta de Relações Humanas de Elton Mayo, podendo ter sido no experimento de *Hawthorne*, a primeira vez em que foi destacado. A partir de então, mesmo que os estudiosos como McGregor, Likert, Maslow e Herzberg, Kurt Lewin e Blake e Mouton nem sempre se referissem propriamente a 'clima', notava-se uma constante preocupação com o assunto. A novidade que as produções mais recentes trazem consiste na utilização da expressão 'clima', para designar 'atmosfera', 'aura', ou 'ambiente interno' da empresa.

Litwin e Stringer apud Sbragia (1983) definem o clima organizacional como um conjunto de *propriedades psicológicas* mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente. Nesta mesma linha Obaldeston apud Oliveira (1990) trata o Clima como um *aspecto psicológico* do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos, que produzem efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais.

Ferreira e Aragão (1996), analisando as diversas conceituações de clima, concluem que este perpassa pelo aspecto psicológico, pelos sentimentos coletivos resultantes das relações no ambiente de trabalho, como uma aura, uma atmosfera, um estado de ânimo reinante em um dado momento numa organização, pois à medida que os fatos se desencadeiam, as percepções, sentimentos e reações dos membros da empresa também se alteram. Os autores acreditam que o clima interno de uma organização é consequência da reação integrada, coletiva dos empregados, e, que pela sua sutileza e inconstância, pode surpreender a direção da empresa.

Segundo Champion (1979), clima organizacional é definido como as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião – pois não têm a mesma percepção, o clima

organizacional reflete o comportamento organizacional, ou seja, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

JAMES et alii (1978) afirmam que:

Clima são as representações cognitivas que o indivíduo tem das condições situacionais relativamente próximas, expressas em termos que refletem interpretações psicológicas significantes da situação... Indivíduos diferentes podem usar esquemas cognitivos diferentes para representar a mesma situação em virtude das diferenças na complexidade cognitiva, inteligência, competência social, necessidades e assim por diante (p.786 e 793).

Para Bennis (1972), o clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.,

Hall et alii apud Sbragia (1983), afirmam que:

O clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização (p. 30).

Para Hesketh (1977) e Kolb et alii (1978), o clima da organização, além de descrever as percepções das pessoas, é um importante conceito que o dirigente precisa entender, porque é através da criação de um clima organizacional favorável que o dirigente pode controlar as motivações de seus subordinados. O desempenho organizacional pode ser aumentado, criando-se um clima que satisfaça às necessidades do membro da organização e, ao mesmo tempo, direcionando seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

Segundo Davis (1981), o clima pode estender-se ao longo de um contínuo, podendo ser favorável, neutro e não favorável. Ambos, empregados e empregadores, desejam uma maior favorabilidade do clima, porque ele beneficia do mesmo modo o desempenho e a satisfação no trabalho.

Colossi (1991), do CPGA/UFSC, define clima organizacional “como as impressões gerais ou percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho” revelando o que eles pensam, as suas reações a respeito de atributos específicos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais.

Já Sousa (1978), ao estudar o clima e a cultura organizacional e suas inter-relações, conclui que:

O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles (p. 38).

Luz (1996) define clima organizacional como o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Também chama atenção para o fator tempo, inserido no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis. Para o autor, o clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos ou conflitos.

Entretanto, acrescenta que o clima também pode depender de acontecimentos fortemente positivos ou negativos que aconteçam fora dos muros da organização, ressaltando, todavia, que, os que ocorrem no ambiente externo, não tem impacto duradouro sobre o clima. Exemplificando entre estes, o desemprego, as medidas econômicas adotadas pelo governo e até grandes tragédias que chocam, estarrecem e comovem a população, deixando-a por um período, perplexa, perdida e entristecida.

Por outro lado, alguns fatores externos isolados também podem provocar no comportamento dos funcionários, um estado de ânimo permanentemente negativo. Cita-se como exemplo, um empregado quando está atravessando um caso de desajuste familiar, ou deparando-se com caso de doença grave para si ou familiar próximo.

Luz (1996), numa tentativa de esmiuçar melhor o seu conceito de clima organizacional enfatiza ainda que o clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho, e pode ser entendido como uma atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários.

Coda (1997) lembra que etimologicamente clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência, inclinação. No seu artigo intitulado “Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos”, o autor ressalta que, durante a evolução da teoria administrativa, é possível perceber que, a partir de determinado estágio, as organizações começam a ser comparadas a organismos vivos. Para corroborar com esta assertiva, cita Morgan, que, em sua obra *Imagens da organização*, compara metaforicamente as organizações a seres vivos, fazendo um paralelo entre moléculas e indivíduos, células e grupos, organismos complexos e organizações. Nessa linha de raciocínio, Coda (1997) deduz

que, se as organizações podem ser consideradas como organismos vivos, então é válida a tentativa de descobrir as suas necessidades ou carências, que precisam, em algum grau, serem satisfeitas. E conclui que o “clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional”.

Campbell et alii apud Rizzatti (1995) definem o conceito de clima como um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular que podem ser induzidos da forma pela qual a organização lida com seus membros e seu ambiente.

Na mesma linha de Obaldeston, Litwin & Stringer, e Colossi, estes autores definem o clima organizacional a partir da soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

Outro aspecto lembrado por Rizzatti (1995) em relação ao clima é a definição de Davis, entendendo que,

O clima para uma organização é mais ou menos como a personalidade para uma pessoa. As percepções que as pessoas têm de tal clima produzem sua imagem em suas mentes. Algumas organizações são alvoraçadas e eficientes, ao passo que outras seguem com calma. Algumas são bastantes humanas, enquanto outras são duras e frias. Lentamente elas se modificam, sendo influenciadas por seus líderes e ambiente (p. 17).

Oliveira (1995), ao estudar sob a forma de análise de conteúdo várias definições de autores estrangeiros e nacionais e tentando encontrar pontos comuns e pontos divergentes, verificou que uma grande parcela de autores concorda que o clima organizacional ou clima interno é determinado **pelas ações da empresa que tenham influencia sobre o comportamento dos empregados**. Para outros, o clima é dado **pela conjunção das ações da empresa x interpretação dos empregados**. Outros ainda definem o clima **pelo que os empregados percebem** sobre as medidas que a empresa toma. Há os que definem o clima a partir **do sentimento dos empregados** em relação aos eventos ou fatos da empresa. Ou ainda por **percepções e sentimentos**. Alguns autores também associam a idéia de clima à **percepção do fato e ao comportamento** dos empregados.

Baseado nessas seis leituras de clima, Oliveira (1995) propõe uma definição completa do clima organizacional ou clima interno (termo do autor), qual seja:

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

2.2 MODELOS DE ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os modelos de clima organizacional são constituídos de diversas variáveis ou fatores organizacionais que exercem significativa influência na organização, no que se refere aos aspectos da qualidade, produtividade e lucro. Tais modelos têm sido adotados conformando-se a certos tipos de organização, e é a partir deles que a pesquisa de clima organizacional se realiza, uma vez que os mesmos norteiam a elaboração de questionários aplicados junto aos empregados nas organizações.

Para Coda (1997), “uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito. Na verdade, são indicadores que traduzem o que em determinado momento faz parte da realidade organizacional”.

Segundo Sousa (1981), vários autores americanos e ingleses, dedicaram-se à identificação dos fatores que determinam o clima, entre eles Litwin e Stringer (1968), Schneider e Bartlet (1970), House e Rizzo (1972), Payne e Mansfield (1973), Waters, Roach e Batlis (1974), Fineman (1975), além de outros.

Assim, neste item serão apresentados alguns dos diversos modelos utilizados para os estudos de clima organizacional, os quais contribuirão para a adoção de um modelo particular para o estudo de clima na Universidade Estadual do Maranhão.

O Modelo de Litwin e Stringer apud Chiavenato (1979) é um dos modelos pioneiros para o estudo de clima organizacional, tendo sido adotado pelos autores a partir de seis fatores climáticos:

1. *Estrutura* – o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições no trabalho através de um conjunto de regras, regulamentos ou procedimentos.
2. *Responsabilidade* – o sentimento de autonomia na sua função, sem dupla verificação em suas decisões.

3. *Riscos* – o sentimento de poder arriscar e de enfrentar desafios no seu cargo em situações de trabalho.
4. *Recompensa* – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa em contraponto com o grau de criticismo e punições.
5. *Calor e apoio* – o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que permeia a organização.
6. *Conflito* – o sentimento do grau de liberdade da organização em relação a diferenças de opinião ou conflitos.

Largamente empregado em pesquisas de campo no Brasil, o modelo ou escala de Kolb (1978) inspirou-se nos trabalhos de Litwin e Stringer (1968) e McClelland (1955), sendo constituído de sete fatores que abrangem as seguintes dimensões:

1. *Conformidade com as normas* – o grau em que os membros sentem que existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que tem de ser seguidas, tirando-lhes a liberdade de fazer o trabalho como eles acham que o mesmo deveria ser realizado.
2. *Responsabilidade* – o grau em que a organização atribui responsabilidades aos seus membros, concedendo-lhes autonomia para tomar decisões e resolver problemas sem ser preciso verificar com os superiores cada etapa.
3. *Padrões de desempenho* – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que a entidade estabelece objetivos estimulantes, comunicando-lhes a importância do comprometimento com os mesmos.
4. *Recompensas* – o grau em que os membros sentem que também são reconhecidos e recompensados por bons trabalhos e não apenas criticados ou punidos quando alguma coisa sai errada.
5. *Clareza organizacional* – o sentimento entre os membros de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
6. *Apoio e calor humano* – o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; os membros, em geral, confiam uns nos outros e oferecem entre si apoio mútuo.

7. *Liderança* – o grau em que a organização reconhece e estimula a liderança dos membros realmente qualificados. Os indivíduos se sentem em liberdade de assumirem papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem sucedida (Santos, 1996).

Sbragia (1983) propôs um modelo de vinte variáveis para a pesquisa de clima organizacional, a partir de estudos realizados em uma instituição de pesquisa pública. São eles:

1. *Estado de Tensão* – descreve o grau de lógica e racionalidade versus emoções presentes nas ações das pessoas.
2. *Conformidade exigida* – descreve o grau de flexibilidade de ação que as pessoas gozam dentro da organização; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade do cumprimento a normas e regulamentos formais.
3. *Ênfase na Participação* – descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, o quanto são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto as suas idéias e sugestões são aceitas.
4. *Proximidade da Supervisão* – descreve o grau de controle gerencial sobre as pessoas na organização, ou seja, o grau de liberdade que as pessoas desfrutam para fixar seus próprios métodos de trabalho, ou ainda o grau maior ou menor do exercício da iniciativa.
5. *Consideração Humana* - descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, ou seja, o grau de humanidade existente dentro da empresa; o quanto recebem de atenção a nível de relacionamento humano.
6. *Adequação da Estrutura* – descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
7. *Autonomia Presente* – descreve o sentimento de autonomia por parte dos empregados em relação às decisões tomadas; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
8. *Recompensas Proporcionais* – descrevem o grau de recompensa pelos bons serviços prestados, ou ainda, o grau de ênfase que é dado em recompensas positivas antes do que em punições; o sentimento de justiça ante as políticas de pagamento e promoções.

9. *Prestígio Obtido* – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
10. *Cooperação Existente* – descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
11. *Padrões Enfatizados* – descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
12. *Atitude Frente a Conflitos* – descreve o grau de disposição das pessoas em servir, considerando opiniões distintas no ambiente de trabalho; a ênfase relativa dada pelas pessoas em discutir o problema ao invés de ignorá-lo.
13. *Sentimento de identidade* – descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas valorizam a organização a qual pertencem.
14. *Tolerância Existente* – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva, ao invés de punitiva.
15. *Clareza Percebida* – descreve o grau maior ou menor de conhecimento das pessoas em relação aos assuntos que lhe concernem; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.
16. *Justiça Predominante* – descreve o grau maior ou menor com que prevalecem nos critérios de decisão, as habilidades e desempenhos, ao invés de aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
17. *Condições de Progresso* – descreve a ênfase com que a organização provê oportunidades de crescimento e avanço profissional aos seus funcionários; o quanto a organização atende as aspirações e expectativas de progresso dos seus empregados.
18. *Apoio Logístico Proporcionado* – descreve o grau de apoio que a organização provê aos seus empregados com as condições e instrumentos de trabalho necessários a um bom desempenho; o quanto a organização facilita a execução de seus trabalhos principais.
19. *Reconhecimento Proporcionado* – descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte dos seus membros, ou ainda, o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

20. *Forma de Controle* – descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas, ao invés de policiamento e castigo.

Schneider & Bartlett apud Rizzatti (1995) construíram um modelo para estudo de clima organizacional que inclui seis fatores, cada um deles correspondendo a uma descrição da organização. São eles:

1. *Suporte Administrativo* – relaciona-se ao interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com o mesmo e mantendo relações de amizade.
2. *Estrutura Administrativa* – diz respeito ao grau maior ou menor em que o administrador faz uso de orçamentos, exigindo do funcionário o uso de material de venda e obtenção de novos clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa.
3. *Preocupação com Novos Servidores* – relaciona-se com aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores.
4. *Independência dos Novos Servidores* – descreve aqueles servidores que procuram seguir seus próprios “caminhos”. Mede a independência do empregado com relação aos controles realizados pela organização.
5. *Conflitos Internos* – refere-se à presença de grupos internos ou grupos externos à organização e ao “boicote” da autoridade administrativa pela empresa.
6. *Satisfação Geral* – refere-se ao grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa.

Halpin & Grolf construíram um modelo constituído de oito fatores de clima organizacional, sendo quatro para descrever o comportamento do subordinado, e o restante relacionado ao comportamento do líder. São eles:

1. *Falta de Entrosamento* – grau maior ou menor de entrosamento do funcionário em relação às tarefas que devem ser realizadas pelo grupo.
2. *Obstáculo* – descreve um empregado que sente que está sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina.

3. *Espírito* – diz respeito ao grau maior ou menor de sentimento do empregado em relação à satisfação das suas necessidades, ao tempo em que experimenta um sentimento de realização no trabalho. É a dimensão moral do empregado.
4. *Amizade* – refere-se ao atendimento da necessidade de manter relações de amizade no trabalho, sem necessariamente relacionar-se ao sentimento de realização no trabalho.
5. *Distância* – distância entre o superior e o empregado, ou seja, o comportamento formal do superior comparado com o seu comportamento informal.
6. *Produção* – diz respeito a supervisão rigorosa por parte do administrador.
7. *Estímulo* – refere-se ao comportamento externado pelo supervisor em relação à tarefa, objetivando motivar o empregado para a realização da mesma.
8. *Consideração* – refere-se ao grau de consideração externado pelo supervisor em relação ao empregado, considerando-o como pessoa humana (Rizzatti, 1995).

Sims & La Fallette propuseram um Modelo, que foi adotado para estudo de clima organizacional em um centro médico em 1975, sendo constituído dos seguintes fatores:

1. *Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização* – identifica a maneira pela qual o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização.
2. *Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização* – identifica a forma pela qual o indivíduo percebe a supervisão, também projetando sobre ela a organização.
3. *Clareza das políticas e promoções* – descreve o modo pelo qual o empregado identifica as políticas organizacionais e as oportunidades de ascensão funcional.
4. *Pressões no trabalho e padrões* – identifica o sentimento de pressão no trabalho e a ênfase colocada pela supervisão a elevados padrões de desempenho.
5. *Comunicação aberta e ascendente* – descreve a comunicação entre os empregados e supervisores, bem como a disposição destes em aceitar as idéias dos subalternos, aconselhando-os em suas carreiras.
6. *Risco na tomada de decisão* – identifica o grau de risco na tomada de decisões administrativas (Rizzatti, 1995).

Segundo Rizzatti (1995), a contribuição de Campbell e co-autores para a modelagem de estudo de clima foi no sentido de identificar quatro fatores, que estão presentes em qualquer modelo de clima organizacional. São eles:

1. *Autonomia individual* – baseada nos sub-fatores de responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
2. *Grau de estrutura* – baseado no grau de comunicação entre o supervisor e o subordinado, no que diz respeito aos objetivos e métodos estabelecidos para o trabalho;
3. *Orientação para a recompensa* – baseado nos sub-fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização;
4. *Consideração, calor e apoio* – baseado nos sub-fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

Colossi (1991) definiu um quadro com 10 fatores organizacionais, para a análise do clima organizacional numa grande empresa agro-industrial de Santa Catarina, com mais de 20.000 empregados. São eles:

1. Filosofia e ambiente geral na empresa,
2. Condições físicas de trabalho;
3. Sistema de avaliação e controle;
4. Treinamento e desenvolvimento profissional;
5. Progresso funcional;
6. Comportamento das chefias;
7. Satisfação pessoal;
8. Sistema de assistência e benefício;
9. Lazer;
10. Relacionamento sindical.

A partir de alguns desses modelos de clima organizacional apresentados, outros pesquisadores elaboraram seus próprios modelos, adequando-os às particularidades e especificidades das organizações investigadas. Coda (1997), com base na experiência registrada durante a realização de cinco levantamentos sobre Clima Organizacional,

realizados durante dois anos em organizações brasileiras de grande porte, tanto do setor público, quanto do privado, identificou a presença de dez fatores comuns:

1. *Liderança*: descreve o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.
2. *Compensação*: balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.
3. *Maturidade empresarial*: fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes, e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.
4. *Colaboração entre áreas funcionais*: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa.
5. *Valorização profissional*: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e de avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como o critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.
6. *Identificação com a empresa*: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida; compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa.
7. *Processo de comunicação*: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.

8. *Sentido do trabalho*: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações por parte da alta direção e empreendimento dessas até o final.
9. *Política global de recursos humanos*: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.
10. *Acesso*: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

Cardoso (1994), ao realizar o diagnóstico de clima organizacional em uma organização hoteleira sediada em Florianópolis (SC), considerou um conjunto de variáveis, agrupadas em 06 conjuntos de dimensões, conforme enumeração abaixo:

1. Objetivos

- Explícitos
- Claros

2. Estrutura Organizacional

- Conteúdo de tarefas
- Organograma/hierarquia
- Formalização
- Autoridade/responsabilidade (normas)
- Padrões de desempenho

3. Campo de Trabalho

- Atribuições
- Participação
- Justiça
- Recompensa/incentivo/prêmios
- Cooperação
- Controle funcional

4. Comunicação e Processo de Tomada de Decisão

- Formal
- Autonomia
- Confiança profissional

5. Estilo de Liderança

- Autoritário/liberal/participativo
- Relações: chefia imediata/colegas/superiores
- Relação extra-trabalho (benefícios)

6. Estratégias Motivacionais

- Oportunidades de crescimento
- Política de pessoal (plano de carreira)

Gama e Moraes (1989), em pesquisa realizada sobre clima organizacional em uma indústria de setor calçadista em Belo Horizonte (MG), propuseram um Modelo para análise, baseado numa adaptação do Modelo de Kolb et alii (1978). As alterações ocorreram através da exclusão da dimensão de liderança, recebendo este item um tratamento específico no diagnóstico global, além da inclusão das variáveis confiança, comunicação e ambiente físico, que, segundo os autores, justificaram-se por serem pontos críticos da organização em estudo. Desta forma, o modelo proposto na sua versão final, ficou constituído das seguintes variáveis:

1. *Conformidade*: sentimento de que existem muitas restrições impostas pela empresa, na medida em que os membros sentem a existência de muitas regras, procedimentos e práticas com as quais as pessoas devem se conformar, ao invés de fazerem o trabalho como acham que deveriam.
2. *Responsabilidade*: medida na qual as pessoas sentem que podem tomar decisões e solucionar problemas sem conferirem a cada momento com os superiores.
3. *Padrões*: existência de padrões de produção e desempenho estabelecidos pela empresa.
4. *Recompensas*: medida na qual os membros sentem que seu trabalho é reconhecido e recompensado, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.

5. *Clareza organizacional*: sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos são bem definidos.
6. *Apoio e calor humano*: sentimento de que a amizade é importante para a empresa e de que os membros confiam e oferecem apoio mutuamente.
7. *Confiança*: objetiva estabelecer o grau de confiabilidade entre o grupo de funcionários e as chefias.
8. *Comunicação*: medida da eficácia dos canais formais e informais de comunicações organizacionais.
9. *Ambiente físico*: condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho.

Neves (1990), ao realizar um teste de hipótese segundo o qual existe uma relação positiva entre clima organizacional e os resultados de treinamento, aplicou questionários para estudos de clima organizacional em uma indústria eletrônica mineira, selecionada de um grupo de quinze, utilizando o Modelo de Kirkpatrick, que deu origem ao questionário “*Survey of Organizations*”, baseado em quatro dimensões com suas respectivas variáveis, a saber:

1. *Primazia dos Recursos Humanos*: a importância que a organização dá a seus recursos humanos.
 - Interesse no bem estar do empregado
 - Melhoria nas condições de trabalho
 - Organização das atividades
2. *Fluxo de Comunicações*: é a maneira e extensão do fluxo de comunicações, no sentido vertical, diagonal e horizontal.
 - Informações obtidas de outros departamentos/seções
 - Receptividade às idéias/sugestões
 - Informação para trabalhar melhor
3. *Condições Motivacionais*: é o sistema de recompensas que a empresa adota para motivar os empregados e o apoio relativo do próprio sistema ambiental.
 - Maneiras de lidar com diferenças/ pontos divergentes
 - Razões para trabalhar muito

- Condições de trabalho encorajadoras

4. *Práticas de Tomada de Decisão*: refere-se as tomadas de decisões unilaterais ou com a participação das pessoas envolvidas no processo, dentro da organização.

- Maneiras de fixar os objetivos da empresa
- Decisões tomadas nos níveis corretos
- Contribuição da pessoa às decisões
- Uso de toda a informação disponível

Ferreira e Aragão (1996) definiram um Modelo quando realizaram uma análise do Clima Organizacional na TELPA – Telecomunicações da Paraíba S.A., empresa da então estatal TELEBRAS, considerada modelo de qualidade. O objetivo da pesquisa foi fornecer subsídios para o planejamento da ação gerencial e para a implementação de medidas profiláticas, com vistas à satisfação dos trabalhadores da empresa.

Conforme Ferreira e Aragão (1996), o modelo utilizado na pesquisa foi adaptado do modelo proposto por Coda (1992) para o diagnóstico de clima organizacional. É constituído de 18 dimensões, conforme descrição abaixo:

1. *Qualidade*: relaciona-se à percepção de mudanças e melhorias advindas com a implantação do programa de qualidade.
2. *Estrutura Organizacional/Filosofia de Gestão*: descreve a visão das pessoas referentes ao suporte administrativo, coerência da filosofia com as ações e adequação da estrutura aos objetivos organizacionais.
3. *Identificação com a Empresa*: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto essas pessoas valorizam a organização da qual fazem parte.
4. *Processo de Comunicação*: descreve o grau de conhecimento das pessoas em relação às metas de sua área e os objetivos organizacionais e o grau de consistência da comunicação com os requisitos de trabalho.
5. *Reconhecimento Provido*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte dos seus colaboradores; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

6. *Relacionamento com a Comunidade*: relaciona-se à percepção das pessoas sobre a imagem da empresa e sua relação com a comunidade e, conseqüentemente, a sua imagem no ambiente externo por pertencerem à organização, ou seja, o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
7. *Relacionamento Interdivisional*: descreve a percepção das pessoas em relação à justaposição e nível de integração das diversas áreas na execução dos trabalhos e objetivos da empresa.
8. *Relacionamento no Ambiente de Trabalho*: descreve o quanto as pessoas se sentem aceitas e participantes do contexto organizacional, pelo seu desempenho profissional e relações pessoais.
9. *Política de Recursos Humanos*: refere-se à adequação do potencial humano aos objetivos empresariais e a definição clara de metas na gestão dos recursos humanos para toda a empresa.
10. *Política de Remuneração*: refere-se à avaliação das pessoas em relação aos salários percebidos.
11. *Política de Avaliação de Desempenho*: descreve a adequação das pessoas sobre a adequação do método de avaliação do desempenho exercido.
12. *Política de Benefícios*: descreve a percepção das pessoas sobre a adequação e equidade dos benefícios oferecidos pela organização.
13. *Política de Treinamento*: descreve o quanto a organização provê a atualização dos seus funcionários, com vistas ao melhor desempenho das tarefas e ao crescimento e avanço profissionais.
14. *Política de Promoção/Perspectiva de Carreira*: descreve o quanto a organização atende as aspirações e expectativas de progresso do seu pessoal.
15. *Política de Seleção*: descreve a percepção das pessoas sobre a adequação do processo de seleção de novos empregados, em consonância aos objetivos organizacionais.
16. *Estilo/Qualidade de Chefia*: refere-se ao processo de relações entre chefia e subordinados.
17. *Natureza do Trabalho Realizado*: refere-se ao sentido do trabalho para a realização de cada um.
18. *Auto Estima*: descreve como as pessoas se auto-avaliam.

Leitão et alii (1998), ao realizarem uma pesquisa de clima organizacional do tipo longitudinal na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, através da aplicação de questionários, nos períodos de 1º semestre/96, dezembro/96 e agosto/97, elaboraram uma metodologia específica para o diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. Conforme os autores, o estudo, além do objetivo de caracterizar e acompanhar o clima organizacional da EMBRAPA, propôs-se a validar um instrumento de coleta de dados sobre clima em organizações de P&D.

Na elaboração do modelo foram definidas quatro dimensões que envolveram quinze fatores, cada um destes, composto por um conjunto de quatro a treze itens que retratam aspectos do ambiente organizacional ou extra organizacional, considerados relevantes e que interferem na qualidade do clima, na motivação e na satisfação dos empregados. As dimensões que orientaram a elaboração do questionário são as seguintes:

1. *Dimensão ocupacional* – que se refere ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho do empregado no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira. É formada pelos fatores responsabilidade, padrão de desempenho e desenvolvimento profissional.
2. *Dimensão organizacional* – que compreende as condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe o seu papel ocupacional. Esta dimensão envolve os fatores estrutura, clareza organizacional, apoio logístico, saúde e segurança no trabalho, e recompensa.
3. *Dimensão psicossocial* - conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, ou seja, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados, em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. Inclui fatores como estilo de gerência, reconhecimento, participação, cooperação e comprometimento.
4. *Dimensão extra – organizacional* – refere-se às condições ambientais que extrapolam as fronteiras da organização e que podem interferir no comportamento do empregado, incluindo as relações entre situações externas e internas à empresa.

Rizzatti (1995), em sua Dissertação de Mestrado em Administração, realizou pesquisa de clima organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, objetivando fornecer subsídios para a implementação do Programa UFSC da Qualidade – PUQ. Assim, com base em alguns modelos apresentados no trabalho, o autor elaborou um modelo

específico para aquela IES, em que foram envolvidas seis dimensões ou fatores, abrangendo cada um deles um conjunto de sub-fatores. São eles:

1. *Imagem e Avaliação* – é o prestígio de que desfruta uma organização perante as pessoas. Seus sub-fatores são os seguintes:
 - Satisfação dos usuários;
 - Valorização profissional dos empregados;
 - Percepção dos objetivos organizacionais;
 - Sentimento de identidade;
 - Prestígio obtido perante a comunidade;
 - Percepção figurativa da organização.

2. *Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos* – Desenvolvimento de RH é o conjunto de princípios, estratégias e técnicas que objetivam atrair, manter, satisfazer, treinar e desenvolver o funcionário na organização; os benefícios referem-se ao salário indireto, isto é, um meio de complementar a renda do trabalho; incentivos são as ações ou atividades que estimulam o ego do trabalhador no âmbito da organização. Os sub-fatores desta dimensão são os seguintes:
 - Condições de progresso funcional;
 - Justiça predominante;
 - Comprometimento e interesse pelo trabalho;
 - Reconhecimento proporcionado;
 - Qualidade dos benefícios.

3. *Organização e Condições de Trabalho* – organização refere-se à coordenação estruturada das atividades de um grupo para a consecução de propósitos comuns, os quais são explicitados na divisão de trabalho e na descrição das funções. As condições de trabalho referem-se ao ambiente físico e aos fatores estruturais, materiais e pessoais. Seus sub-fatores são:
 - Adequação da estrutura;
 - Clareza organizacional;
 - Justiça predominante;

- Utilização do tempo;
 - Apoio logístico proporcionado;
 - Comprometimento e interesse pelo trabalho.
4. *Relacionamento Interpessoal* – descreve o relacionamento entre as pessoas na organização de modo individual ou grupal e as inter-relações intraorganizacionais no ambiente de trabalho. Essa dimensão é constituída dos seguintes sub-fatores:
- Consideração humana;
 - Cooperação existente;
 - Relacionamento existente.
5. *Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias* – a sucessão política-administrativa refere-se aos mecanismos aplicados para a designação de chefias, através de indicação ou eleição, mediante a observância de normas instituídas. O comportamento das chefias diz respeito a um conjunto de atitudes e procedimentos relacionados com o desempenho e competência no exercício da função. Esta dimensão subdivide-se nos seguintes sub – fatores:
- Consideração humana;
 - Ênfase na participação;
 - Sucessão administrativa;
 - Clareza percebida;
 - Credibilidade;
 - Delegação;
 - Competência/qualificação.
6. *Satisfação Pessoal* – refere-se ao grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho, em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento que recebem da organização. Tem como sub-fatores:
- Jornada de trabalho;
 - Sentimento de identidade;
 - Prestígio obtido;
 - Reconhecimento proporcionado.

Luz (1996) propõe um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional, constituído de dezoito variáveis ou fatores. São eles:

1. *O trabalho em si* – que se refere ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal.
2. *Integração Interdepartamental/Integração Funcional* – avalia o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização; conhecimento dos objetivos e planos de ação dos diversos setores.
3. *Salário* – analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações.
4. *Supervisão* – mede o grau de satisfação do funcionário em relação ao seu superior levando em conta aspectos como competência, organização, relacionamento e *feedback*.
5. *Comunicação* – grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa; mede a eficiência dos canais de comunicação.
6. *Progresso Profissional* – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de ascensão promocional ofertadas pela organização.
7. *Relacionamento Interpessoal* – mede o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização.
8. *Estabilidade no Emprego* – refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos.
9. *Processo Decisório* – avalia o grau de autonomia do funcionário; mede indiretamente o grau de centralização das decisões da supervisão.
10. *Benefícios* – verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa; mede o grau de atendimento das necessidades das pessoas no âmbito da organização.
11. *Condições Físicas de Trabalho* – mede o grau de conforto das instalações; horário.
12. *Relacionamento Empresa x Sindicato x Funcionários*: avalia o atendimento às queixas e reclamações dos funcionários; também mede o grau de satisfação dos mesmos em relação ao sindicato.
13. *Disciplina*: mede o grau de rigidez das normas disciplinares e o grau de insatisfação gerada por elas.
14. *Participação*: mede o grau de participação na gestão administrativa da empresa.

15. *Pagamento*: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento.
16. *Segurança*: mede o grau de preocupação da organização e providências tomadas em relação a integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais.
17. *Objetivos Organizacionais*: verifica a clareza da comunicação aos funcionários dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.
18. *Orientação para resultados*: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se responsabilizem, efetivamente, pela consecução de resultados.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES

O estudo de Clima Organizacional é uma excelente ferramenta de diagnóstico para o conhecimento da organização e do seu ambiente de trabalho, uma vez que transmite aos seus dirigentes uma visão abrangente e privilegiada da organização, mormente pelo seu valor pragmático na escolha de novas estratégias de administração de recursos humanos.

Assim, a tentativa de propiciar à administração de recursos humanos, informações com resultados de pesquisas sobre aspectos do comportamento humano nas organizações, apresenta-se como um dos grandes fatores capazes de alavancar uma gestão efetivamente estratégica de pessoas no ambiente organizacional (Coda, 1997). Referindo-se à pesquisa de clima organizacional, para a melhoria da gestão empresarial, Coda (1997) ainda acrescenta que:

Apesar das tentativas ainda escassas e não sistemáticas por parte da maioria das organizações brasileiras nesse campo bastante fértil, a experiência tem demonstrado que a qualidade das medidas tomadas é maior, sempre que é possível contar com algum suporte empírico a respeito de como as pessoas que fazem parte da realidade organizacional percebem e reagem diante dessa realidade (p. 100).

Para Resende (1986), as grandes e principais áreas de eficácia de um departamento de recursos humanos são: suprimento de vagas, capacitação de pessoal, consistência salarial interna e externa, melhoria das condições de trabalho, melhoria das relações trabalhistas, obtenção de clima organizacional saudável e contribuição ao desenvolvimento organizacional da empresa.

Autores como Bergamini (1986) destacam, por sua vez, que a grande preocupação atual de gerentes e supervisores reside no diagnóstico adequado das reais motivações daqueles com quem trabalham. Nesse quadro conceitual, Lopes (1980) entende que a Administração de Pessoal procura conciliar os interesses complementares da empresa - eficiência, produtividade, lucro, continuidade do negócio - com os interesses individuais, tais como realização pessoal, possibilidade de desenvolvimento, participação, aceitação, bem - estar pessoal, dentre outros.

Aquino (1979) também defende a idéia de que a administração de Pessoal deve visar à conciliação entre as aspirações dos empregados com os anseios do empregador. Assim, ao conceituar Administração de Recursos Humanos, responsabiliza-a pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos do capital, visando proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante do exposto, administrar recursos humanos, tornando-os motivados ou apenas satisfeitos, é parte da missão de todo o administrador, devendo ter ele o bom senso de diagnosticar periodicamente o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo alcançada. Além dessa preocupação, há outra razão não menos importante para a pesquisa sistemática de clima nas organizações. É que o clima, em termos gerais, influencia o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios, refletindo sobre a produtividade e a qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados.

Por outro lado, o desempenho empresarial é o produto da combinação dos recursos disponíveis na forma de pessoal, recursos materiais (instalações físicas, equipamentos e insumos) e recursos financeiros, com a gestão desses recursos. Desse modo, para que uma organização alcance resultados satisfatórios, não basta dispor somente de recursos materiais e financeiros, pois é necessário que as pessoas que nela trabalham saibam como gerir tais recursos e estejam motivados a agir.

Dessa forma, o 'poder fazer', o 'saber fazer' e o 'querer fazer', quando efetivados numa simples tarefa, fazem a diferença entre uma organização bem sucedida e uma organização problemática e ineficaz. Por outro lado, deixar de fazer um trabalho, ou fazê-lo mal feito e com má vontade, reflete um clima organizacional negativo, o que explica a importância do clima organizacional, uma vez que o 'querer fazer' pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e, conseqüentemente, explicar parcialmente, a razão do sucesso ou fracasso de determinada organização.

Para Rizzatti (1995), só recentemente os gestores das universidades focalizaram suas atenções para o estudo de clima organizacional, haja vista esse mecanismo de diagnóstico ser capaz de detectar falhas na estrutura e anomalias no ambiente de trabalho. Entretanto, a questão central para o autor, é estabelecer uma amplitude de resultados, que reflita uma visão abrangente da instituição, com a adoção de novas metodologias de trabalho, como a implantação de programas de gestão de qualidade. Sobre o assunto, Santos (1996) destaca que:

As Instituições de Pesquisa, enquanto sistemas produtores de bens e serviços visam a atingir certos níveis de eficácia e eficiência, a fim de garantirem sua própria continuidade ao longo dos tempos. A primeira pode ser alcançada satisfatoriamente através da adaptação da organização à dinâmica de seu ambiente externo. A segunda, ou seja, a eficiência, pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento na direção dos objetivos institucionais (p. 175).

2.3.1 Algumas experiências de Estudo de Clima Organizacional em Universidades e Instituições de Pesquisa no Brasil

Com o intuito de exemplificar o estudo do clima organizacional em Universidades e Instituições de Pesquisas no Brasil, serão apresentadas quatro experiências que aconteceram, no período de 1986 a 1997.

- **O caso I da Universidade Federal de Santa Catarina**

A primeira delas trata-se da Dissertação de Mestrado de Amboni (1986), na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (1986), que elaborou um estudo comparativo entre as variáveis independentes, estilos de liderança e tipos de comunicação, em relação à variável dependente clima organizacional. Nessa pesquisa, foram analisados os departamentos, os centros de ensino e a universidade como um todo.

A população foi composta por um total de 1706 (um mil, setecentos e seis) professores (DE, 40 h e 20 h) que integravam os 50 (cinquenta) departamentos de ensino da UFSC, agrupados em 10 (dez) centros. Os dados foram coletados junto a 416 (quatrocentos e dezesseis) docentes que responderam a um questionário baseado na medição de variáveis através da escala de Likert – de cinco valores, associadas às afirmações que caracterizam cada

uma dessas variáveis. A escala de Kolb, com a inclusão da variável Conflito, foi o Modelo adotado para a pesquisa do clima.

As conclusões em relação à universidade como um todo, apontaram para um clima organizacional mais voltado para a realização do que para o poder e afiliação, que foi traduzido como uma preocupação maior dos professores em se realizar profissionalmente, do que em procurar meios de influenciar ou estabelecer um clima de amizade.

Em relação aos centros e departamentos, estes apresentaram um clima favorável, quando relacionados positivamente com um estilo de liderança democrático e com tipos de comunicação descendente democrática e ascendente horizontal. O clima foi diagnosticado desfavorável, quando comparado a estilo de liderança autoritário e comunicação descendente autoritária.

• **O caso II da Universidade Federal de Santa Catarina**

A segunda experiência, um estudo de caso, também aconteceu na UFSC, através da Dissertação de Mestrado de Rizzatti (1995) que consistiu na análise de fatores significativos do clima organizacional para subsidiar a implantação de um Programa de Qualidade. Um Modelo específico do autor indicou os seguintes fatores: Imagem e Avaliação; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Benefícios e Incentivos; Organização e Ambiente de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa; e Comportamento das Chefias e Satisfação Pessoal.

Essa pesquisa foi realizada entre 5 a 22 de dezembro de 1994 e estudou a universidade como um todo, os grupos setoriais e as variáveis individuais. A população-alvo constituiu-se de 5.511 (cinco mil, quinhentos e onze) servidores da UFSC entre docentes e técnicos-administrativos, tendo sido definida uma amostra de 548 (quinhentos e quarenta e oito) pessoas, das quais 96,16 % responderam aos questionários enviados. A escala de Likert, composta de cinco valores, foi utilizada para a mensuração das variáveis.

Após a análise dos resultados, o fator Imagem e Avaliação indicou uma disposição dos servidores em melhorar a imagem da instituição, através do comprometimento, além de uma forte indignação com os comentários depreciativos feitos à UFSC.

O fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos deixou perceber uma política de recursos humanos, que pouco valoriza o desempenho profissional e remunera inadequadamente seus servidores.

O fator Organização e Condições de Trabalho foi considerado razoavelmente satisfatório por todos os grupos setoriais e categoriais individuais. Quanto às condições de trabalho decorrentes da disponibilidade de móveis e equipamentos e do ambiente físico, a maioria dos respondentes afirmou que estas não atendem de forma adequada às necessidades do trabalho.

No que se refere ao fator Relacionamento Interpessoal, foi verificado a existência de um bom relacionamento entre as diversas categorias que compõem a comunidade universitária, expressado pelos sub-fatores consideração humana e cooperação existente entre os servidores.

No fator Sucessão Político-Administrativo e Comportamento das Chefias, todos os grupos setoriais consideraram razoável o processo eletivo na universidade. Em relação ao comportamento das chefias, os sub-fatores credibilidade e confiabilidade foram considerados razoáveis, sendo o sub-fator competência considerada baixo, do ponto de vista da qualificação.

O fator Satisfação Pessoal revelou a satisfação dos servidores quanto ao tipo, local de trabalho e em relação ao emprego. Entretanto, todos os respondentes tiveram unanimidade em expressar desmotivação em relação ao salário e à preocupação da instituição com os seus problemas pessoais.

- **O Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa do Estado de São Paulo**

Santos (1996) coordenou, em 1996, um trabalho que objetivou definir o perfil do clima organizacional em 12(doze) Instituições de Pesquisa, vinculadas à Administração Direta do Estado de São Paulo e pertencentes às seguintes áreas de atuação:

Saúde – Institutos Adolfo Lutz, Pasteur e da Saúde;

Recursos Naturais – Institutos Botânico, Pesca, Geológico e Florestal;

Agropecuário – Institutos Agrônomo, Biológico, Zootecnia e Ital (Instituto Tecnológico de Alimentação).

Economia Agrícola – Instituto de Economia Agrícola.

A população-alvo constituiu-se de 1.210 (um mil, duzentos e dez) técnicos de nível superior, sendo definida uma amostra de 742 (setecentos e quarenta e duas) pessoas, das quais 60,0 % do total da amostra responderam ao questionário aplicado. O instrumento de

mensuração do clima foi desenvolvido com base na Escala de Kolb, que compreende sete fatores: conformidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano, responsabilidade e liderança. O questionário aplicado formulou questões, segundo a percepção da realidade pelo respondente e de como o mesmo desejaria que fosse essa realidade na organização. Isso permitiu interpretar os climas atual e ideal das instituições por área de atuação:

a) Setor Agropecuário

Os membros das instituições de pesquisa desse setor foram os que perceberam de forma mais favorável o clima atual de suas organizações. Em termos do desejado ou ideal, os respondentes gostariam de ter um clima com maior clareza organizacional em relação às metas a serem alcançadas e mais apoio e calor humano no seu ambiente de trabalho.

b) Setor Saúde

Em relação às instituições desse setor, a pesquisa constatou que, de todas as áreas, o pessoal da Saúde era o mais insatisfeito com o clima das suas organizações, exceção feita ao fator conformidade com as normas, ou seja, a aceitação de procedimentos e regras para orientação de tarefas. Os resultados também evidenciaram um grande descontentamento com motivos de afiliação, uma vez que estes exigiriam, para a sua satisfação, maiores incentivos sociais e reconhecimento por parte da organização.

c) Setor de Economia Agrícola

Os resultados da análise dos valores das variáveis para esse setor revelaram que, depois do setor agropecuário, foi a área agrícola que mostrou a segunda melhor percepção do clima institucional. Outro dado interessante é o de que houve menos expectativas dos membros com vistas ao que o contexto da realidade organizacional em que estão inseridos, poderia lhes proporcionar. Isso significa que o clima desejado não estava muito distante do clima percebido.

d) Setor de Recursos Naturais

Os membros desse setor perceberam o clima organizacional de suas instituições com uma forte expectativa desejada, já que os indicadores da pesquisa apontaram para as maiores médias na percepção do clima ideal. De modo geral, esse segmento evidenciou um clima organizacional de forma ligeiramente mais favorável que o setor de Saúde. Também

apresentou diferenças menores entre o clima atual e o desejado, o que indicou um maior grau de satisfação com o clima do que a área da Saúde.

- **Diagnóstico de Clima Organizacional na EMBRAPA**

Conforme Leitão et alii (1998), foi realizado um diagnóstico de clima organizacional na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a partir de uma pesquisa longitudinal, com três aplicações de um questionário, contendo respostas padronizadas em uma escala de seis pontos. A primeira versão do referido instrumento, contendo 95 questões, foi aplicada no primeiro semestre de 1996, junto a uma amostra de 850 empregados. Após a análise dos fatores, foi aplicada uma segunda versão do questionário, com 74 itens e respostas padronizadas, segundo a mesma escala original, a qual foi validada em mais duas aplicações, realizadas em dezembro de 1996 e agosto de 1997, junto a amostras de 454 e 487 empregados, respectivamente.

Foi adotado um modelo constituído dos seguintes fatores, a saber: gerenciamento centrado em pessoas e produção; comprometimento com a empresa; oportunidade de desenvolvimento e ascensão; equidade salarial; alcance de resultados organizacionais; condições de trabalho, e autogestão de equipes de trabalho.

Em relação às conclusões do trabalho, os autores se limitaram a fazer afirmativas acerca da validade do instrumento de coleta de dados e da metodologia utilizada na pesquisa, sem se aterem aos resultados do clima organizacional na instituição.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia que foi utilizada no estudo em pauta, desenvolvida a partir das considerações tecidas na fundamentação teórico-empírica, com vistas à determinação do clima organizacional na Universidade Estadual do Maranhão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O modo de investigação que caracterizou a pesquisa de clima organizacional fundamentou-se no método de estudo de caso, já que se considerou a UEMA como unidade de análise. Por outro lado, a perspectiva de análise da pesquisa foi sincrônica, pois as variáveis do clima organizacional foram estudadas em um determinado momento, sem levar em conta suas evoluções no tempo. Outro aspecto importante da pesquisa é que a mesma tratou-se de um estudo exploratório descritivo e conclusivo, sendo que o investigador atuou de forma neutra em relação à investigação, procurando conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir.

A análise adotada foi quantitativa, cujos dados originaram-se de fontes primárias, coletados através de questionário estruturado e não disfarçado (anexo) e elaborado a partir do modelo proposto para o estudo do clima organizacional na UEMA. Tal questionário constou de 9 (nove) perguntas sobre os dados gerais do servidor e 103 (cento e três) questões afirmativas, relacionadas com a sua percepção a respeito das cinco dimensões e dos sub-fatores respectivos a cada uma delas.

Após o pré-teste, realizado com alguns servidores excluídos do processo, verificou-se a necessidade de alteração e substituição de dois sub-fatores, como forma de melhor adequação do questionário ao ambiente interno da Instituição.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Na fundamentação teórico-empírica procurou-se explicitar vários pontos relevantes no que se refere aos conceitos e as variáveis dos diversos modelos apresentados. No próximo capítulo, será apresentado o modelo proposto para o estudo do clima na UEMA. Tal modelo, que é constituído de cinco dimensões ou fatores, ensejou as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Qual a percepção dos servidores da UEMA sobre a Dimensão Motivacional, explicitada pelos sub-fatores comprometimento com o trabalho, equidade, reconhecimento, benefícios, perspectiva de progresso e carreira, autonomia e, treinamento e desenvolvimento pessoal?
- b) Qual a percepção dos servidores da UEMA sobre a Dimensão Organizacional, explicitada pelos sub-fatores compreensão organizacional, padrões de desempenho, comunicação interna e externa, tecnologia, condições físicas de trabalho e conformismo?
- c) Qual a percepção dos servidores da UEMA sobre a Dimensão Imagem, explicitada pelos sub-fatores identidade do servidor, valorização, satisfação dos usuários, controle e avaliação, senso de qualidade, processo político universitário e percepção figurativa da organização?
- d) Qual a percepção dos servidores da UEMA sobre a Dimensão Psicossocial, explicitada pelos sub-fatores relacionamento interpessoal, distanciamento, tolerância, consideração, cooperação e conflito?
- e) Qual a percepção dos servidores da UEMA sobre a Dimensão Comportamental das Chefias, explicitada pelos sub-fatores ênfase na participação, credibilidade da chefia, competência e qualificação, delegação e clareza percebida?

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Neste item, apresentam-se as definições constitutivas dos termos e variáveis utilizados no contexto da pesquisa, a saber:

Clima organizacional

É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seus comportamentos (Litwin apud Chiavenato, 1979).

Dimensão Motivacional – descreve a percepção dos servidores da instituição em relação a aspectos responsáveis pela motivação e comprometimento no trabalho. É constituída pelos seguintes sub-fatores:

- **Comprometimento com o trabalho:** mede a percepção dos servidores em relação ao senso de responsabilidade com os deveres e compromissos da organização.
- **Equidade:** grau de justiça por parte dos chefes em relação a situações de promoção e reconhecimento.
- **Reconhecimento:** descreve o quanto os esforços individuais diferenciados acima do padrão são valorizados.
- **Benefícios:** descreve a percepção das pessoas em relação à política de Benefícios tais como planos de saúde, alimentação e lazer; mede o grau de efetividade das associações de classe.
- **Perspectiva de progresso e carreira:** descreve o quanto a organização atende às aspirações e expectativas de progresso do seu pessoal.
- **Autonomia:** mede o grau de liberdade do funcionário em relação ao processo de tomada de decisão.
- **Treinamento e desenvolvimento profissional:** mede a percepção dos funcionários em relação à preocupação da organização no treinamento e qualificação da sua força de trabalho.

Dimensão Organizacional – descreve a percepção dos funcionários em relação aos aspectos intrínsecos à organização. É constituída dos seguintes sub-fatores:

- **Compreensão organizacional:** sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos bem definidos.
- **Padrões de desempenho:** descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase colocada em realizar um bom trabalho.
- **Comunicação interna e externa:** descreve a percepção dos funcionários em relação ao grau de agilidade do processo de comunicação entre setores; também descreve a percepção dos funcionários em relação ao fornecimento de informações à comunidade, através do registro de veiculação de notícias nos meios de comunicação local.
- **Tecnologia:** mede a percepção dos funcionários em relação ao aparato tecnológico disponível para a efetivação das tarefas;

- Condições físicas de trabalho: mede as condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho; a qualidade das instalações físicas.
- Conformismo: mede a percepção dos servidores em relação ao sentimento de que existem muitas limitações impostas no seu ambiente de trabalho, tais como, regras, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes que fazem com que os servidores atuem com um grau maior ou menor de liberdade.

Dimensão Imagem – descreve a percepção da comunidade universitária em relação ao prestígio que a instituição goza perante a sociedade. É constituída dos seguintes sub-fatores:

- Identidade do servidor: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à instituição; o quanto as pessoas valorizam a instituição a qual pertencem.
- Valorização: descreve o quanto a organização projeta seus membros no ambiente externo.
- Satisfação dos usuários: mede a percepção dos funcionários, em relação ao grau de satisfação dos usuários da instituição.
- Controle e avaliação: mede o grau de preocupação dos dirigentes da instituição na manutenção de um sistema permanente de avaliação e controle.
- Senso de qualidade: mede o grau de percepção das mudanças e melhorias advindas com a implantação do Programa Administrativo.
- Processo político universitário – mede a percepção dos servidores em relação às normas para o processo eletivo, bem como a sua lisura.
- Percepção figurativa da organização – mede a percepção dos servidores em relação a aspectos qualitativos gerais positivos ou negativos.

Dimensão Psicossocial - descreve a percepção dos funcionários da instituição em relação a atitudes e comportamentos individuais e grupais presentes na organização. É constituída dos seguintes sub-fatores:

- Relacionamento interpessoal: mede o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria instituição.

- **Distanciamento:** mede a distância entre o superior e o funcionário; o comportamento formal do superior ante seu comportamento informal.
- **Tolerância:** descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva, ao invés de punitiva.
- **Consideração:** mede o grau de consideração, manifestado pelo superior em relação ao subordinado, considerando-o como pessoa humana.
- **Cooperação:** mede o espírito de cooperação entre pessoas na instituição; sentimento de trabalho em equipe; formação de times.
- **Conflito:** mede o grau de tolerância em relação a opiniões divergentes.

Dimensão Comportamento das Chefias – descreve a percepção dos funcionários da instituição em relação ao conjunto de atitudes e procedimentos, relacionados com o desempenho e competência no exercício da função. É constituída dos seguintes sub-fatores:

- **Ênfase na participação:** descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, o quanto são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto as suas idéias e sugestões são aceitas.
- **Credibilidade das chefias:** descreve a percepção dos funcionários em relação à credibilidade e confiabilidade das chefias; até quanto as chefias usam o poder em benefício da instituição.
- **Competência e qualificação:** descreve a percepção dos funcionários em relação aos requisitos necessários às chefias para o bom desempenho das suas funções.
- **Delegação:** mede a percepção dos funcionários em relação à capacidade das chefias em delegar competência e acompanhar o desenvolvimento do trabalho.
- **Clareza percebida:** descreve a percepção dos funcionários em relação à capacidade de comunicação e clareza da chefia; também descreve o nível de organização e planejamento do chefe.

Categoria funcional

É a categorização dos servidores do corpo técnico-administrativo e docente que tenham vínculo efetivo com a UEMA, estejam em pleno exercício da função e sejam regidos

pela Lei nº 6.107 de 27/07/94, que determina o Regime Jurídico do Servidor Público do Governo do Estado do Maranhão.

Servidor Docente

São os integrantes da carreira do magistério que exerçam atividades inerentes ao cargo da carreira do magistério superior da UEMA, ou ainda exerçam atividades de direção e/ou assessoramento, de conformidade com a lei e normas fixadas pelo regimento geral.

Servidor Técnico-Administrativo

Corresponde ao pessoal técnico-administrativo de nível superior, nível médio e de nível operacional, contratado na forma da Lei, em vigência, para o exercício de função não inerente às do magistério superior e que são compatíveis com o plano de cargos e carreira estabelecido em Lei.

Nível Superior

Abrange os cargos e empregos permanentes, cujas atividades técnico-administrativas exigem formação de 3º grau e registro no Conselho Regional inerente à profissão.

Nível Médio

Corresponde aos cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas para cujo exercício é exigida formação de 2º grau.

Nível Operacional

Compreende ao grupo de cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeiram escolaridade do Ensino Fundamental ou experiência comprovada.

Centros de Ciências ou Ensino

Compreende as unidades universitárias que agrupam o ensino, a pesquisa e a extensão, congregando áreas fundamentais do conhecimento humano, estudado em si mesmo, ou em suas várias aplicações. São constituídos de Cursos, Departamentos e Núcleos, estes compreendendo laboratórios didáticos ou de pesquisa.

Regime de Trabalho

Corresponde à jornada semanal do professor (TIDE, 40 h e 20 h) e do servidor técnico administrativo (30 h).

Professor em Tempo Integral e Dedicção Exclusiva (TIDE)

Compreende os professores de tempo integral e sem vinculação empregatícia em outras organizações.

Professor Quarenta Horas (40 h)

Compreende os professores de tempo integral, podendo ou não possuir vínculo empregatício em outras organizações.

Professor Vinte Horas (20 h)

Compreende os professores de tempo parcial, geralmente com vínculo empregatício em outras organizações.

Jornada de Trinta Horas (30 h)

Jornada semanal para os funcionários técnico administrativos que dão meio expediente de 6 (seis) horas diárias, em função do horário de turno único estabelecido através do Decreto nº 14.401/95 do Governo do Estado do Maranhão.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no âmbito da Universidade Estadual do Maranhão, tendo como população alvo os funcionários estatutários do Corpo Docente e Administrativo, em exercício, nos meses de novembro e dezembro de 2000. Para uma melhor operacionalização da pesquisa, a UEMA foi dividida em 14 (quatorze) unidades administrativas, a saber:

1. Gabinete do Reitor
2. Pró – Reitoria de Administração – PRA
3. Pró – Reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis – PROGAE
4. Pró – Reitoria de Planejamento – PROPLAN
5. Pró – Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão – PPGE
6. Centro de Ciências Tecnológicas – CCT
7. Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – CECEN

8. Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
9. Centro de Ciências Agrárias – CCA
10. Centro de Estudos Superiores de Caxias – CESC
11. Centro de Estudos Superiores de Imperatriz – CESI
12. Centro de Estudos Superiores de Bacabal – CESB
13. Centro de Estudos Superiores de Santa Inês – CESSIN
14. Centro de Estudos Superiores de Balsas – CESBA

O Centro de Estudos Superiores de Balsas – CESBA, não constou das unidades pesquisadas, em virtude do regime temporário dos seus servidores docentes e técnicos-administrativos.

A distribuição da população alvo foi realizada levando-se em conta apenas duas divisões gerais: o corpo de docentes e o corpo técnico-administrativo, conforme a Tabela 1, a seguir:

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO.

UNIDADES	CORPO DOCENTE	CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	TOTAL
G. REITOR	-	14	14
PRA	-	150	150
PROGAE	-	26	26
PROPLAN	-	10	10
PPGE	-	13	13
CCT	94	42	136
CECEN	99	42	141
CCSA	35	23	58
CCA	74	74	148
CESC	77	31	108
CESI	46	16	62
CESB	46	16	62
CESSIN	12	-	12
CESBA	0	0	0
Total	483	457	940

Fonte: Dados secundários

A amostra não probabilística foi do tipo estratificada proporcional, com retirada sistemática, considerando cada grupo previamente definido como um estrato. Esta retirada, por Centro de Ensino ou Ciências, foi feita, proporcionalmente, ao número de docentes e técnico-administrativos dos mesmos, observando-se as variáveis da categoria funcional: corpo docente ou corpo administrativo.

Entretanto, ao se verificar um número reduzido de questionários (menor que cinco) para unidades com menos de vinte servidores, optou-se por coletar uma amostra igual à quantidade de pessoas do extrato a ser pesquisado, para que os resultados pudessem refletir com fidelidade a percepção dos servidores da referida unidade.

Foi utilizado um nível de significância de 5% (cinco por cento), ou nível de confiança de 95% (noventa e cinco por cento), com um erro de 5% (cinco por cento), para a definição da amostra. Conforme observado nas Tabela 1 e 2, a população alvo totalizou 940 servidores, sendo 483 docentes e 457 técnicos-administrativos. O tamanho da amostra inicial para os parâmetros de cálculo especificados ficou definido em 273 servidores.

Posteriormente, com a adequação descrita anteriormente, esse número elevou-se para 308 questionários. Estes foram distribuídos entre 147 professores e 161 técnicos-administrativos. Da amostra pesquisada, retornaram 222 questionários, que representam 72,1 % da amostra total. Entretanto, convém lembrar que o percentual de devolução, para a amostra inicial prevista, seria de 81,3 %, caso não houvesse acréscimo de questionários. O erro amostral decorrente da redução na devolução de questionários indicou um percentual de 5,8 %, portanto, dentro dos níveis de tolerância.

TABELA 2 – COMPOSIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SORTEADOS (AMOSTRA) E O N° DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS POR UNIDADE SETORIAL PESQUISADA.

UNIDADES	DOCENTES	TEC. ADM.	TOTAL	N° QUEST.RESP.	% DAS RESPOSTAS
G. REITOR	-	14	14	12	85,7
PRA	-	43	43	23	53,5
PROGAE	-	9	9	9	100,0
PROPLAN	-	10	10	8	80,0
PPGE	-	13	13	8	61,5
CCT	26	13	39	38	97,4
CECEN	29	12	41	25	61,0
CCSA	10	7	17	15	88,2
CCA	22	21	43	26	60,4
CESC	22	09	31	21	67,7
CESI	13	05	18	16	88,9
CESB	13	05	18	13	72,2
CESSIN	12	0	12	8	66,7
CESBA	0	0	0	0	0
Total	147	161	308	222	72,1

Fonte: Dados Secundários

3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com o propósito de medir a percepção dos servidores sobre as dimensões e seus respectivos sub-fatores significativos do Clima Organizacional, foi utilizada a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert. Uma escala é um *continuum* separado em unidades numéricas que pode ser aplicado para medir determinada propriedade de um objeto em relação às percepções das pessoas, permitindo que as mesmas possam atribuir valores. Ou seja, significa a transformação de fatos qualitativos numa série quantitativa, permitindo a aplicação de processos de mensuração e de análise estatística.

As questões afirmativas do questionário foram elaboradas a partir dos sub-fatores das 05(cinco) dimensões, apresentadas no modelo proposto para análise de clima na UEMA. Tais

questões foram então agrupadas segundo esses sub-fatores, perfazendo um total de 103 (cento e três) questões que foram distribuídas, conforme os quadros 1, 2, 3, 4 e 5.

A coleta de dados foi realizada no período de 06 de novembro a 29 de dezembro de 2000, através do envio dos questionários às seguintes unidades de trabalho:

- Campus de São Luís (Reitoria, Pró-Reitorias, CCT, CECEN, CCSA e CCA)
- Campus de Bacabal (CESB)
- Campus de Caxias (CESC)
- Campus de Santa Inês (CESSIN)
- Campus de Imperatriz (CESI)

O tratamento de dados foi realizado através de técnicas estatísticas próprias para a análise de estudos desta natureza, mediante a utilização do pacote estatístico denominado STATISTICA, versão 6.0.

Por se tratar de um estudo descritivo sobre as dimensões do modelo proposto do clima organizacional da UEMA, adotou-se a média padronizada como tratamento estatístico predominante, possibilitando a construção de um perfil do Clima Organizacional na UEMA.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações estatísticas encontradas dizem respeito às dificuldades, em relação à devolução dos questionários, na capital e no interior do Estado, podendo-se citar os Centros de Caxias e de Bacabal como os que mais resistiram à avaliação do clima. No CESC (Caxias) alguns professores se recusaram a responder o questionário, alegando que se tratava de *marketing* político da administração superior da UEMA.

Em São Luís, muitos técnicos-administrativos da Pró-Reitoria de Administração (PRA) não devolveram seus questionários, principalmente, os do quadro de operacionais. Em alguns casos, constatou-se a dificuldade dos respondentes face ao baixo nível de escolaridade dos mesmos. Por outro lado, não foi possível disponibilizar-se pessoas treinadas para a aplicação dos questionários, em situações como essas.

Em alguns Centros da capital (CECEN e CCA), os professores não devolveram seus questionários aos departamentos, além do desinteresse das secretárias e dos chefes, na cobrança dos instrumentos. Como reflexo desses problemas está a baixa taxa de devolução

dos questionários (72,1%), que correspondeu a um erro amostral de 5,8%, quando o desejado seria de 3%. Em relação às limitações técnicas, considerou-se como possíveis delimitadores da pesquisa os seguintes fatores:

- a) Impossibilidade de generalização das conclusões obtidas, em virtude do tipo de pesquisa ser um estudo de caso.
- b) Existência de influência de variáveis não consideradas na pesquisa.
- c) Como a pesquisa foi quantitativa, os respondentes não puderam manifestar-se sobre sub-fatores não considerados, no modelo proposto para o estudo do clima.
- d) A utilização de questionários impediu um contato direto do pesquisador com o sujeito investigado, através do qual seria possível uma observação dos respondentes e da situação na qual respondem aos questionamentos.

4. O CASO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA

Desde 1996, a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA vem implantando o programa administrativo intitulado ‘Uma Universidade para o Maranhão’, que representa as metas da atual administração do Reitor César Henrique Santos Pires.

O estudo do Clima Organizacional da Instituição trata-se, portanto, de uma contribuição ao programa administrativo atual, na medida em que se pretende indicar algumas distorções de naturezas diversas no âmbito organizacional, além de apontar alternativas para a melhoria contínua do referido clima.

4.1 HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS DA UEMA

A fim de propiciar um melhor entendimento da pesquisa de clima organizacional, que foi efetivada na Universidade Estadual do Maranhão para subsidiar o atual Programa Administrativo intitulado “Uma Universidade para o Maranhão”, é imprescindível a inserção, no presente trabalho, de aspectos históricos, institucionais e estruturais da UEMA, conforme exposto adiante:

A Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) é uma Autarquia de regime especial, estando atualmente vinculada à Gerência de Desenvolvimento Humano. Goza de autonomia didático – científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, de acordo com o que preceitua o Art. 272 da Constituição Estadual.

Sua origem deu-se a partir da Federação das Escolas Superiores do Maranhão (FESM). Esta foi criada pela Lei Estadual nº 3.260, de 22 de agosto de 1972, para coordenar e integrar os estabelecimentos isolados do sistema superior no Maranhão, que na época constituíam-se de quatro unidades de Ensino Superior : Escola de Administração, Escola de Engenharia, Escola de Agronomia e Faculdade de Educação de Caxias. Em 1975 a FESM incorporou a Escola de Medicina Veterinária e, em 1979, a Faculdade de Educação de Imperatriz.

A FESM foi transformada em Universidade Estadual do Maranhão, através da Lei nº 4.400, de 30 de dezembro de 1981, tendo na cidade de São Luís sua sede e foro. Através do Decreto Federal nº 94.143, de 25 de março de 1987, a UEMA teve seu funcionamento autorizado.

Posteriormente, a UEMA foi reorganizada pelas Leis nº 5.921, de 15 de março de 1994 e 5.931, de 22 de abril de 1994, alterada pelas Leis nº 6.663, de 04 de junho de 1996 e nº 7.076/98. O Decreto nº 15.581, de 30 de maio de 1997, aprovou o Estatuto da Universidade Estadual do Maranhão, que se encontra anexado.

A UEMA tem por finalidade promover o desenvolvimento integral do homem, cultivar o saber em todos campos do conhecimento, em todo o Estado do Maranhão, incumbindo-lhe:

- I – Oferecer educação humanista, técnica e científica de nível superior;
- II – Promover a difusão do conhecimento e a produção do saber e de novas tecnologias;
- III– Interagir com a comunidade, com vistas ao desenvolvimento social, econômico e político do Maranhão;
- IV -Promover, cultivar, defender e preservar as manifestações e os bens do patrimônio cultural e natural da Nação e do Estado do Maranhão.

A UEMA, para os efeitos de sua administração, conta com Órgãos Deliberativos e Normativos, Executivos, Suplementares e Complementares. Os Órgãos Deliberativos e Normativos são compostos pelos Conselhos Universitário, de Administração, de Ensino, Pesquisa e Extensão, de Centro; os Colegiados de Curso e as Assembléias Departamentais.

São Órgãos Executivos a Reitoria, as Pró-Reitorias, os Centros de Ciências ou Ensino e os Departamentos. Compõem os Órgãos Suplementares e Complementares, a Biblioteca, as Fazendas-Escolas, o Hospital Veterinário e os Núcleos Tecnológicos. As competências, atribuições e funções desses Órgãos podem melhor ser compreendidas no Estatuto da UEMA, que se encontra anexo ao presente trabalho.

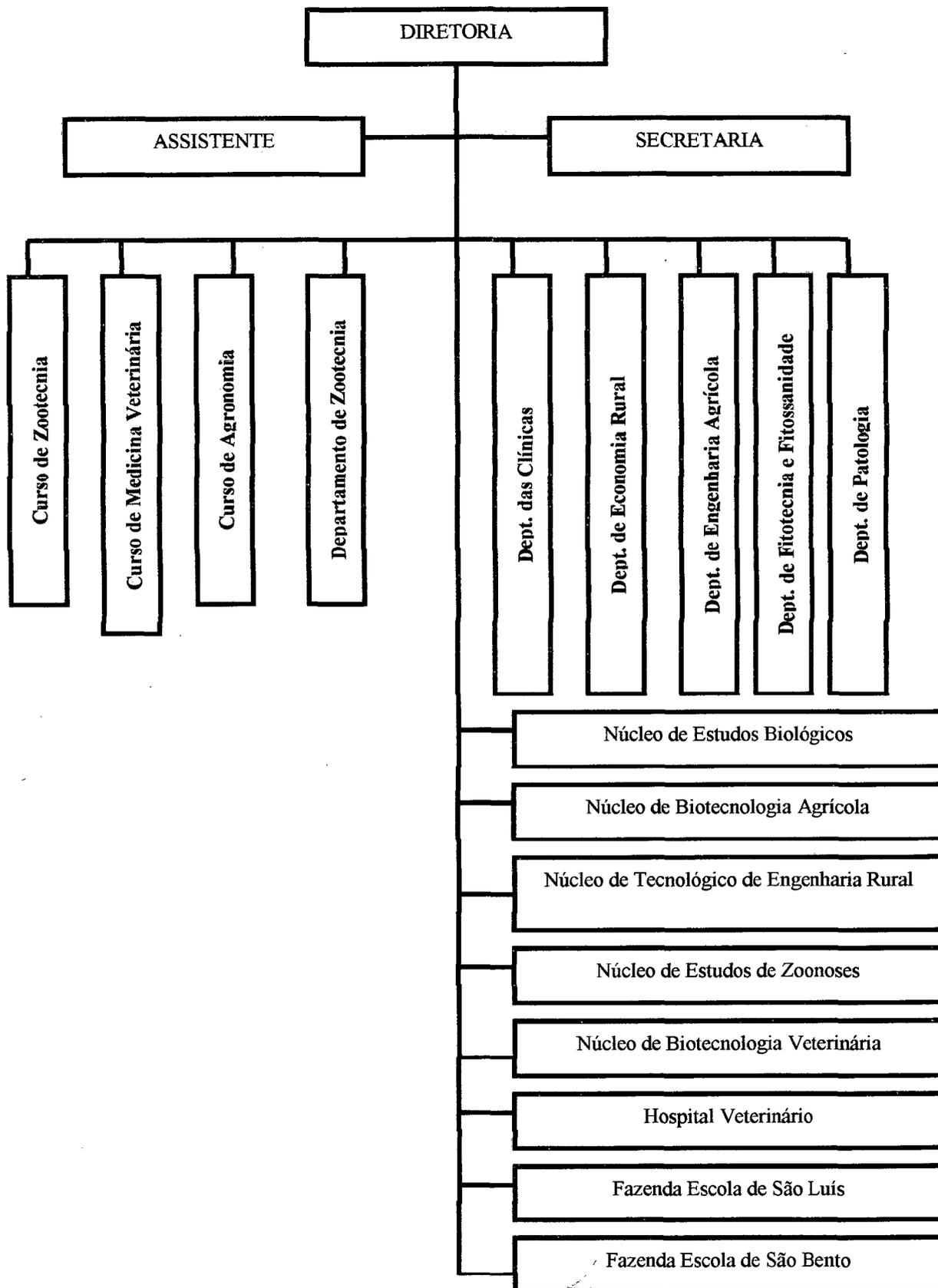
A Universidade Estadual do Maranhão é constituída de 09 (nove) Centros, sendo 04 (quatro) localizados no *Campus* de São Luís e os demais nos *Campi* das cidades de Bacabal, Balsas, Caxias, Imperatriz e Santa Inês, os quais recebem as seguintes denominações:

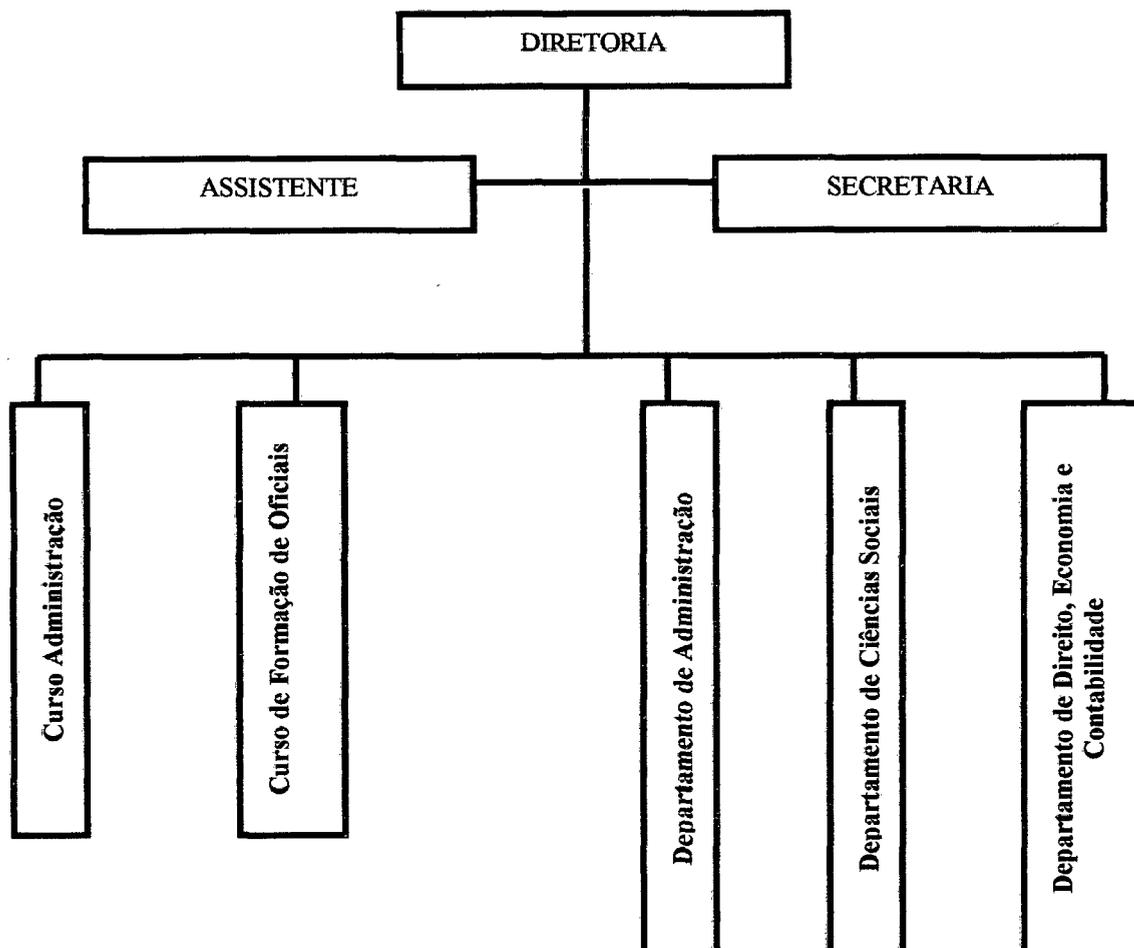
- Centro de Ciências Agrárias – CCA.
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA.
- Centro de Ciências Tecnológicas – CCT.

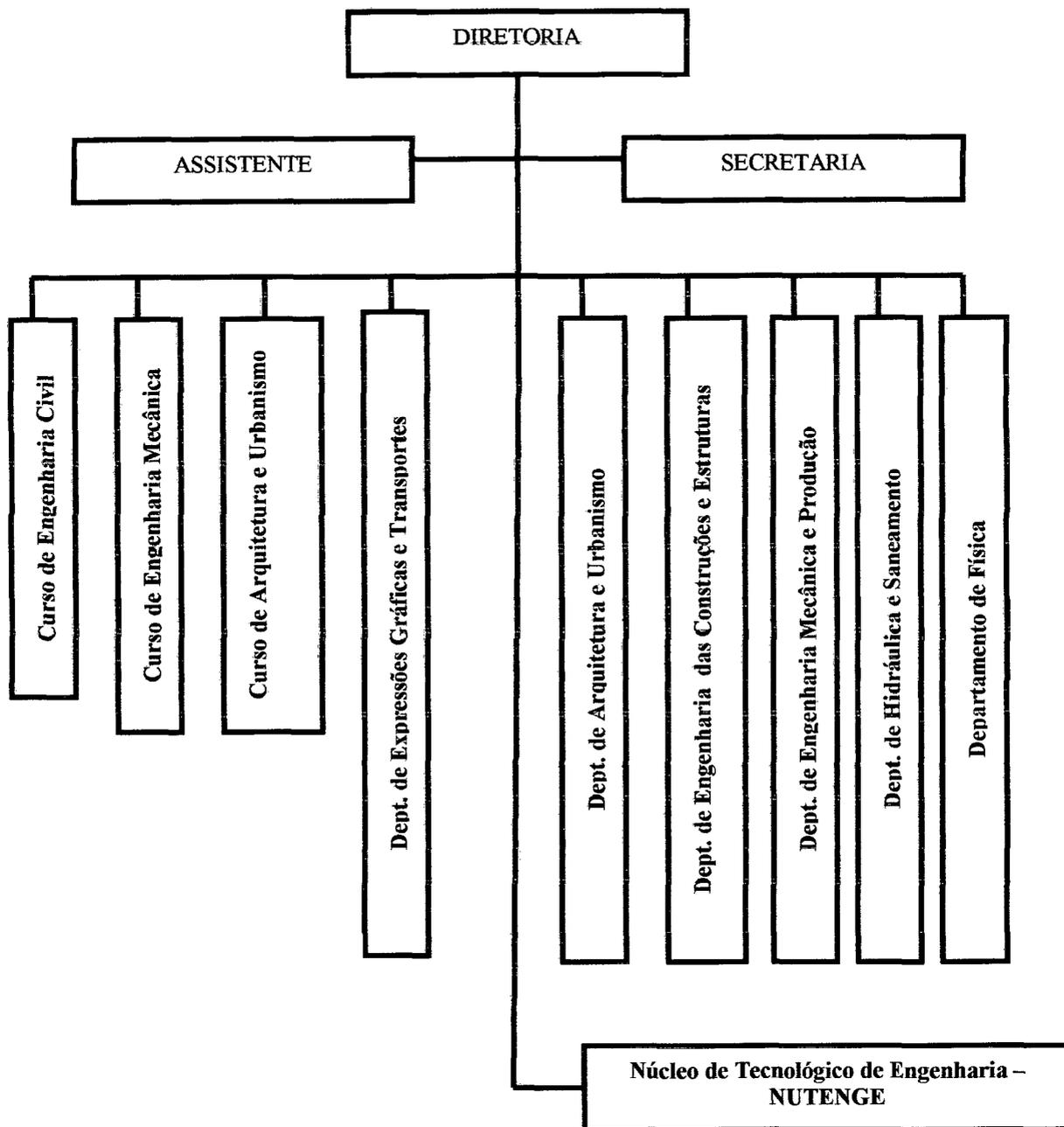
- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – CECEN.
- Centro de Estudos Superiores de Bacabal – CESB.
- Centro de Estudos Superiores de Balsas – CESBA.
- Centro de Estudos Superiores de Caxias – SESC.
- Centro de Estudos Superiores de Imperatriz – CESI.
- Centro de Estudos Superiores de Santa Inês – CESSIN.

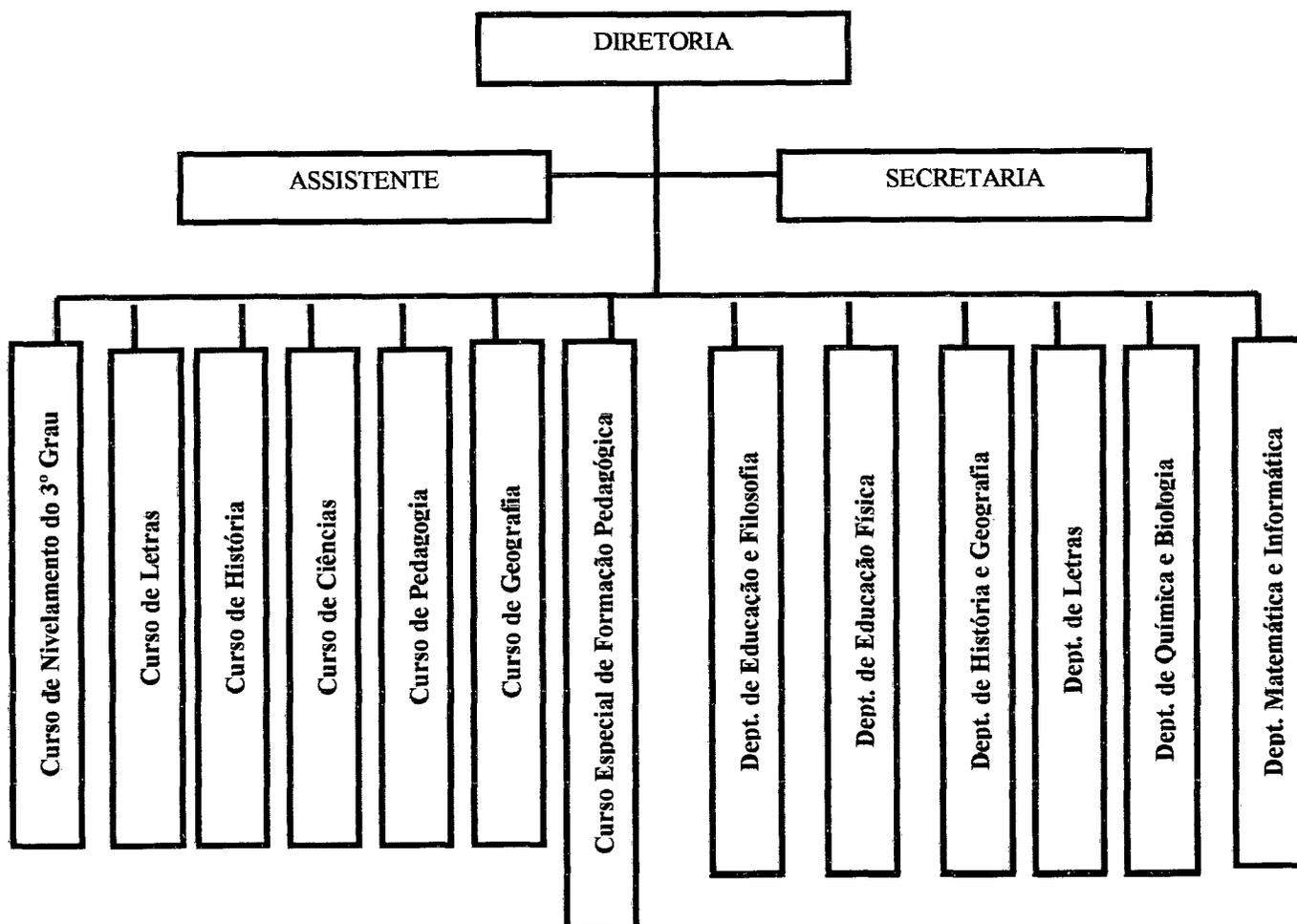
Em sua estrutura, os Centros são constituídos pelos Departamentos e Diretorias de Cursos. Dependendo da especificidade de cada Centro, este poderá ter ainda um Núcleo Tecnológico ou outro apêndice necessário para o desenvolvimento de atividades de ensino de graduação, pesquisa e extensão. Esse é o caso do Centro de Ciências Agrárias – CCA e o Centro de Ciências Tecnológicas – CCT.

Seguem adiante, os Organogramas simplificados dos Centros de Ciências ou de Ensino da UEMA:

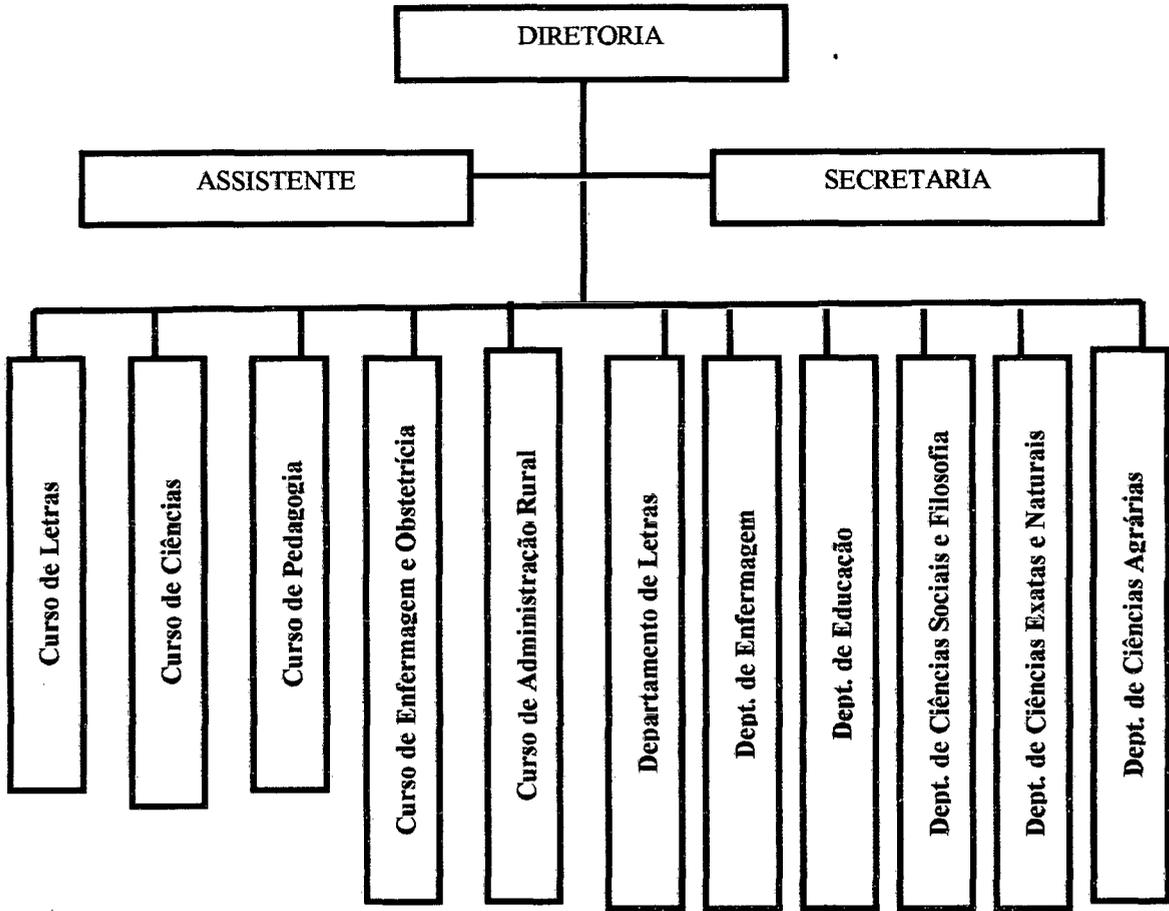
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS - CCA

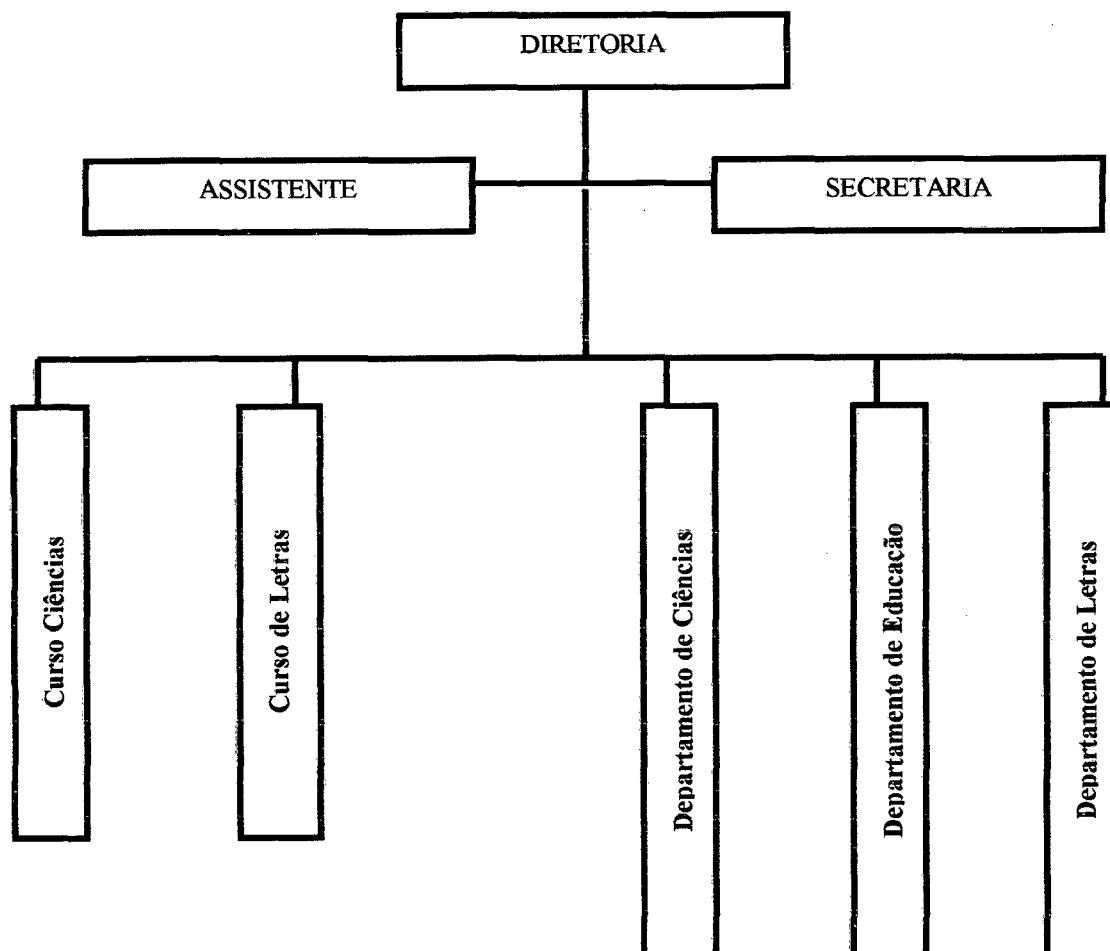
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA

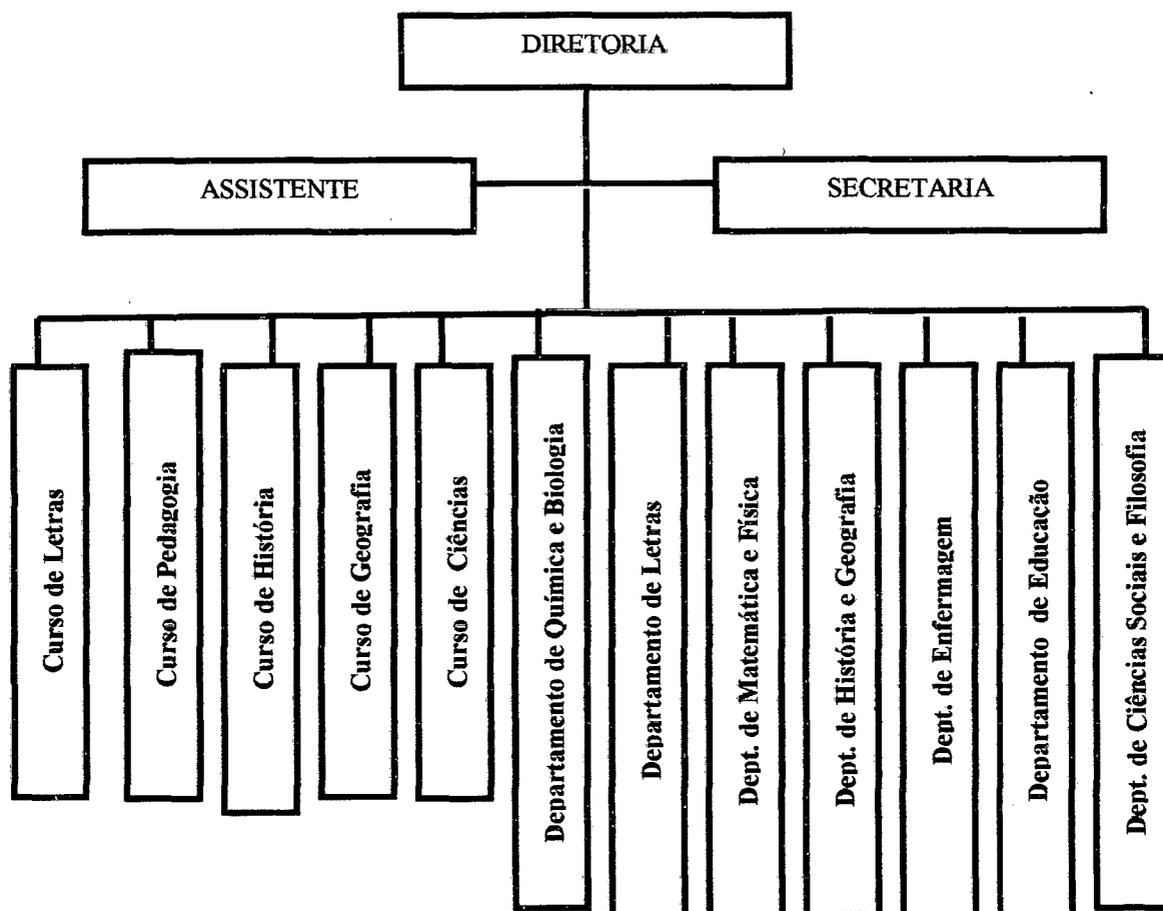
CENTRO DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS - CCT

CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN

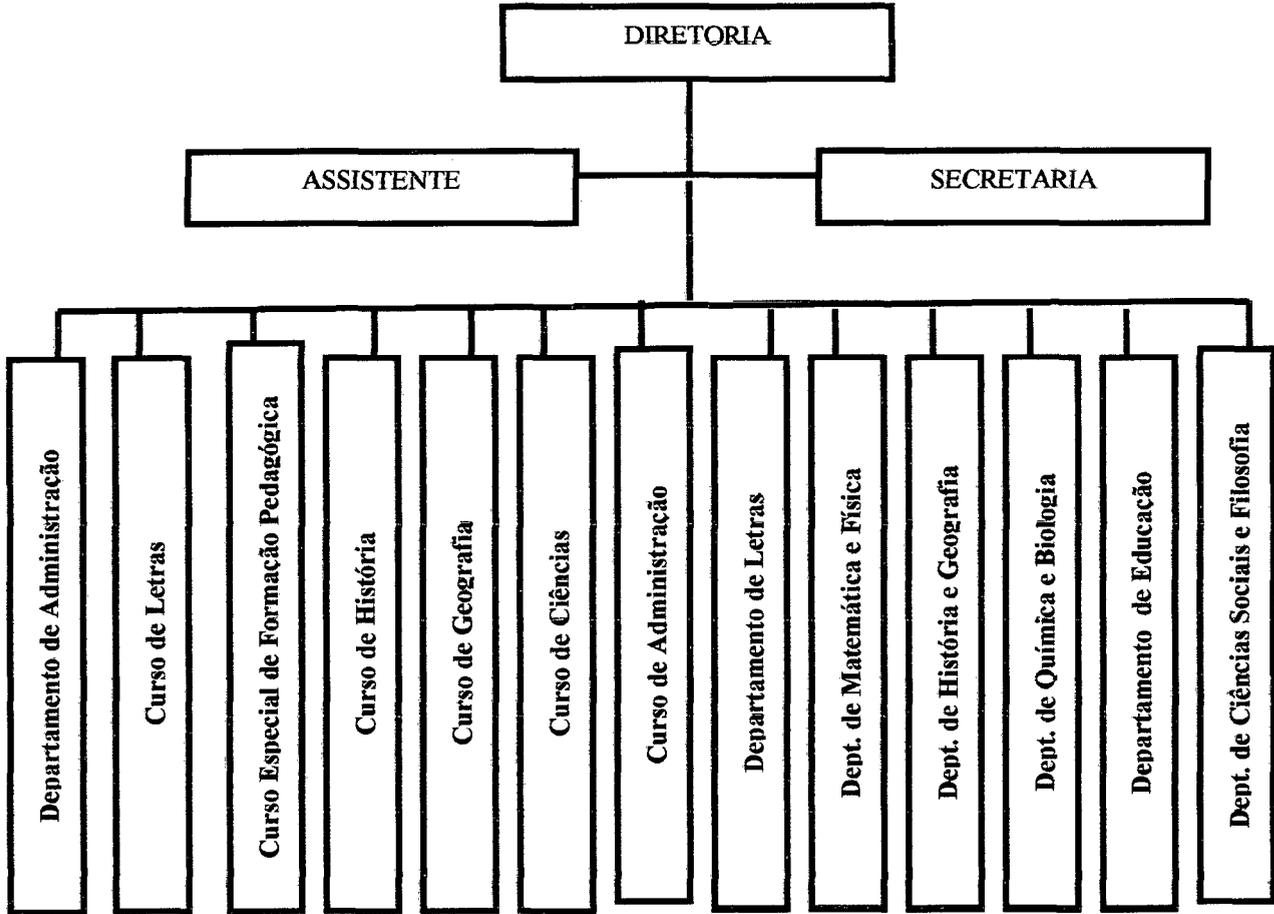
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE BACABAL - CESB

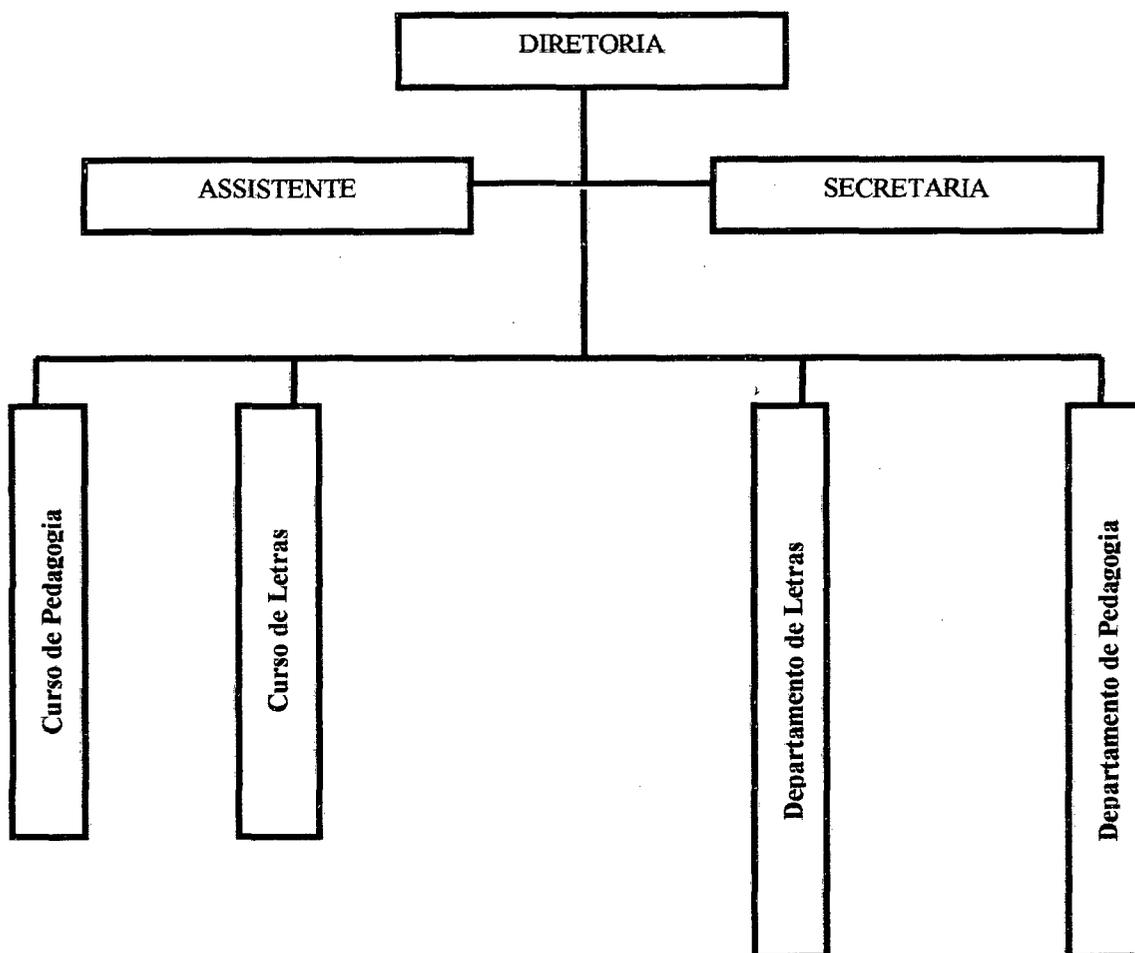


CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE BALSAS - CESBA

CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE CAXIAS - CESC

CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE IMPERATRIZ - CESI



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE SANTA INÊS - CESSIN

A organização multicampi é uma decorrência de circunstâncias históricas, cujas causas são de natureza político-administrativa, em que o maior determinante foi estender a educação de nível superior, antes restrita à São Luís e Caxias, aos demais pólos de desenvolvimento no interior do Estado.

Atualmente, a UEMA funciona em seis “Campi”, sendo cinco localizados nas cidades de Caxias (extensão em Presidente Dutra), Imperatriz (extensão em Açailândia), Bacabal e Santa Inês, que estendem seus raios de ação até as regiões circunvizinhas. No Campus de São Luís, está o Centro Administrativo da Universidade.

- **Campus de São Luís**

O Campus de São Luís é denominado “ Cidade Universitária Paulo VI” e está localizado na cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão, que integra os municípios de São José de Ribamar, Paço do Lumiar e Raposa. Com área de 185,5 hectares, situa-se no bairro do Tirirical, distando cerca de 20 km do Centro Histórico.

Encontram-se nele instalados os Centros de Ciências e de Educação que abrangem os Cursos de Administração, Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Ciências (habilitações em Matemática, Física, Química e Biologia), Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Formação de Oficiais, Geografia, História, Letras, Licenciatura em Disciplinas Profissionalizantes (antigo Esquema I), Medicina Veterinária, Pedagogia e Zootecnia. Funcionam, ainda, no Campus de São Luís as seguintes unidades: Pró-Reitoria de Administração – PRA, Pró-Reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis – PROGAE, Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão – PPGE, Biblioteca Central, Centro de Convenções, Centro de Controle de Zoonoses, Hospital Veterinário, Restaurante Universitário, Núcleos com seus respectivos Laboratórios e Prefeitura do Campus.

- **Campus de Caxias**

Localizado na cidade de Caxias, sede do Município de mesmo nome e pólo de desenvolvimento da região do Itapecuru, o Campus de Caxias estende-se sobre uma área de 16.458 m², situando-se no Morro do Alecrim, importante sítio histórico maranhense. O Prédio, com área construída de 2.560 m² e dividido entre três pavilhões, possui os seguintes ambientes: 12 salas de aula, sala para professores, 06 departamentos com as respectivas

secretarias, 03 laboratórios, biblioteca, auditório para 320 lugares, cantina, quadra de esportes e diretório acadêmico.

Funciona no Campus o Centro de Estudos Superiores de Caxias – CESC, que oferece cinco Cursos de Licenciatura Plena, estando em fase de implantação o Curso de Enfermagem. Para uma melhor compreensão do papel do Centro, no seu contexto regional, vale acrescentar que Caxias, antiga cidade maranhense, possui uma área de 7.359 Km² e uma população de 145.909 habitantes e tem abrangência sobre os municípios de Aldeias Altas, Cantanhêde, Codó, Coroatá, Itapecuru – Mirim, Matões, Parnarama, Pirapemas, Santa Rita, Timbiras e Timon. Caxias está distante 365 Km da Capital maranhense e 65 km de Teresina, capital do vizinho Estado do Piauí.

- **Campus de Imperatriz**

Localizado na cidade de Imperatriz, centro do polo de desenvolvimento da Região Tocantina, o Campus de Imperatriz ocupa uma área de 10.000 m², situando-se à Rua Godofredo Viana, no Centro da cidade.

O prédio, com uma área construída de 8.100 m², distribuída em 04 blocos, possui as seguintes dependências: 16 salas de aula, sala para professores, sala da diretoria do centro, secretaria, 07 departamentos, biblioteca, laboratórios, cantina, auditório para 100 lugares, quadra de esportes e diretório acadêmico. O Centro de Estudos Superiores de Imperatriz – CESI funciona no Campus, oferecendo seis cursos de graduação. No seu contexto regional, exerce uma grande influência na capacitação de docentes, já que Imperatriz, segunda cidade maranhense em população e renda, é um importante pólo desenvolvimentista maranhense, cuja área de abrangência compreende os municípios de Açailândia, Amarante do Maranhão, Estreito, Grajaú, João Lisboa, Montes Altos, Porto Franco e Sítio Novo. Possuindo uma área de 13.352 km² e uma população de 262.757 habitantes, Imperatriz fica a 612 km de São Luís.

- **Campus de Bacabal**

O Município de Bacabal situa-se na Micro-Região do Mearim, com uma área de 1.609 km² e uma população de 116.697 habitantes, localizando-se a 236 Km de São Luís. O Campus ocupa uma área de 123 hectares e inclui, em sua área de abrangência, os municípios de Altamira, Esperantinópolis, Igarapé Grande, Joselândia, Lago do Junco, Lago da Pedra, Lago Verde, Lima Campos, Olho D'água das Cunhãs, Poção de Pedras, Santo Antônio dos Lopes,

São Luís Gonzaga, São Mateus e Vitorino Freire. As instalações físicas pertencem à Universidade Federal do Maranhão que assinou convênio com a UEMA, para utilização conjunta, em outubro de 1990. Além das instalações da UFMA, a UEMA já construiu um prédio com oito salas de aula, salas de departamentos, sala para coordenação, secretaria, biblioteca e laboratórios.

- **Campus de Balsas**

O Campus de Balsas fica localizado na cidade de Balsas, sede do município de maior expressão do extremo sul maranhense pela sua grande produção de arroz e soja. Assim, Balsas tem sua influência direta sobre os municípios de Riachão, Carolina, Alto Parnaíba, Tasso Fragoso, Fortaleza dos Nogueiras, São Raimundo das Mangabeiras, Loreto, Sambaíba e São Felix de Balsas. O Centro de Estudos Superiores de Balsas oferece os Cursos de Licenciatura Plena em Letras, com habilitações em Português e Inglês e Ciências, habilitação em Matemática.

- **Campus de Santa Inês**

O Campus de Santa Inês, localiza-se na cidade de Santa Inês, cujo município tem uma superfície de 340 km². O município de Santa Inês situa-se na Meso-Região 02 – Meio Norte e integra, com outros 21 municípios, a microrregião do Pindaré, da qual Santa Inês é o pólo de convergência e expansão das atividades econômicas e culturais. A sua população é estimada em 110.000 habitantes e a dos demais municípios em 570.000. No Campus de Santa Inês, funciona o Centro de Estudos Superiores cujas instalações anteriormente foram ocupadas pela CVRD e cedidas por esta empresa, através de convênio.

Distando 240 km de São Luís, Santa Inês é um importante pólo de desenvolvimento regional, cujas causas, estão, sobretudo, na implantação da BR – 316, que interligou os Estados do Maranhão e Pará e a BR-222, que permite o acesso até a cidade de Imperatriz e a BR-010 (Belém – Brasília).

- **Perfil dos Docentes**

Nas tabelas 3, 4 e 5, adiante, é apresentado o perfil dos docentes por Centro de Ensino ou Ciências, levando-se em consideração suas titulações, jornada de trabalho e classes do magistério. A titulação foi sub-divida nas categorias tradicionais de professor graduado, especialista, mestre e doutor. No que tange à jornada de trabalho semanal, esta corresponde aos regimes de 20 (vinte) horas, 40 (horas) e Tempo Integral e Dedicção Exclusiva (TIDE), conforme descritas no Capítulo 3, item 3.3 (Definição de Termos e Variáveis). As classes da carreira do magistério superiores, definidas pelo Art. 100 do Estatuto da UEMA, compreendem Professor Auxiliar, Professor Assistente, Professor Adjunto e Professor Titular e estão inseridas nas atividades denominadas de Magistério Superior (MAS).

TABELA 3 –TITULAÇÃO DOS DOCENTES DA UEMA POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU DE ENSINO.

UNIDADES	TITULAÇÃO				TOTAL
	Graduado	Especialista	Mestre	Doutor	
CCT	25	55	11	03	94
CECEN	33	48	14	04	99
CCSA	13	16	05	01	35
CCA	19	21	27	07	74
CECSC	17	44	16	0	77
CESI	08	30	07	01	46
CESB	09	26	11	0	46
CESSIN	06	06	0	0	12
CESBA	0	0	0	0	0
TOTAL	130	246	91	16	483

Fonte: Dados Secundários

TABELA 4 – JORNADA DE TRABALHO DOS DOCENTES DA UEMA POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU ENSINO.

UNIDADES	JORNADA DE TRABALHO			TOTAL
	20 horas	40 horas	TIDE	
CCT	20	45	29	94
CECEN	06	58	35	99
CCSA	08	16	11	35
CCA	08	18	48	74
CESC	01	63	13	77
CESI	01	32	13	46
CESB	0	28	18	46
CESSIN	09	03	0	12
CESBA	0	0	0	0
TOTAL	53	263	167	483

Fonte: Dados Secundários

Na Tabela 3, observa-se que a Instituição tem 22,15% de professores com titulação de mestrado e doutorado, portanto, abaixo do percentual de 33,3% exigido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, conforme o seu Artigo 52, Inciso II. O Centro de Ciências Agrárias apresenta o maior número de mestres e doutores no seu quadro de professores.

Já a Tabela 4, mostra que 34,57% dos docentes estão em regime de tempo integral e dedicação exclusiva (TIDE), portanto em obediência a referida Lei, conforme preconiza o Artigo 52, Inciso III. Também é o Centro de Ciências Agrárias que apresenta o maior número de docentes em regime de tempo integral.

TABELA 5 – CLASSES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR DOS DOCENTES DA UEMA POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU ENSINO.

UNIDADES	CLASSES DO MAGISTÉRIO				TOTAL
	Auxiliar	Assistente	Adjunto	Titular	
CCT	40	21	23	10	94
CECEN	56	27	12	04	99
CCSA	09	13	06	07	35
CCA	09	28	25	12	74
CESC	48	21	03	05	77
CESI	24	09	01	12	46
CESB	36	10	0	0	46
CESSIN	12	0	0	0	12
CESBA	0	0	0	0	0
TOTAL	190	129	114	50	483

Fonte: Dados Secundários

A Tabela 5 apresenta predominância de docentes estatutários na classe de Auxiliar de Ensino, seguidos dos professores Assistentes, Adjuntos e Titulares em ordem decrescente. O CCA, ao lado do CESI, lideram os Centros com maior número de professores na classe Titular.

- **Perfil dos Servidores Técnicos - Administrativos**

O corpo técnico administrativo está compreendido em Grupos Ocupacionais, fixados no Quadro de Pessoal, e, tem a seu cargo atividades técnicas administrativas, podendo ser sub-divididas em Atividades Administrativas e Operacionais (ADO) e Atividades de Nível Superior (ANS).

A primeira inclui todos os servidores de escolaridade no nível médio e de ensino fundamental. A segunda, que constitui o corpo técnico, é integrada por graduados em nível superior, conforme preceitua o Parágrafo único do Art. 106, do Estatuto da Instituição. O Regime de Trabalho fixado é de 40 horas semanais. Entretanto, através de Decreto Lei nº 14.401/95, foi instituído o Regime de Turno Único de 30 (trinta) horas. A Tabela 6, adiante, apresenta as quantidades por Centro de Ensino ou Ciências, das respectivas atividades ou classes de servidores.

TABELA 6 – PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.

UNIDADES	CLASSES DE ATIVIDADES		TOTAL
	Atividades de Nível Superior (ANS)	Atividades Administrativas e Operacionais (ADO)	
1 – G. REITÔR	02	12	14
2 – PRA	06	144	150
3 – PROGAE	01	25	26
4 – PROPLAN	02	08	10
5 – PPGE	01	12	13
6 - CCT	02	40	42
7 – CECEN	01	41	42
8 – CCSA	01	22	23
9 – CCA	09	65	74
10 – CESC	02	29	31
11 – CESI	01	15	16
12 – CESB	01	15	16
13 – CESSIN	0	0	0
14 - CESBA	0	0	0
TOTAL	29	428	457

Fonte: Dados Secundários

A Tabela 6 mostra que 93,65% dos servidores estatutários da UEMA estão exercendo atividades administrativas e operacionais (ADO), sendo a PRA, a unidade setorial de possui o maior número dos referidos servidores (33,64%).

- **Perfil dos Alunos**

O corpo discente da UEMA é constituído dos alunos regulares e especiais, matriculados nos seus cursos. Os regulares são os alunos matriculados em cursos de graduação ou pós-graduação *stricto sensu*, com direito aos respectivos diplomas, após cumprimento integral das exigências curriculares. Os alunos especiais são aqueles que se matricularam, com direito a certificado, após a conclusão dos estudos em cursos de especialização, aperfeiçoamento ou de outra natureza, ou ainda aqueles matriculados em disciplinas isoladas de cursos de graduação ou pós-graduação.

As Tabelas 7 e 8 apresentam o número de discentes matriculados nos cursos regulares por Centro de Ciências ou de Ensino da UEMA. As Tabelas 9 e 10 apresentam o número de alunos matriculados nos Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu e Lato Sensu*. A Tabela 11 mostra o resumo do número de alunos da UEMA e as relações funcionário/alunos e docente/alunos. As significativas quantidades dos alunos do Programa de Capacitação de Docentes - PROCAD deixaram de ser apresentadas, em virtude da dificuldade de reunir informações fidedignas junto ao Programa.

TABELA 7 – Nº DE ALUNOS MATRICULADOS NO 2º SEMESTRE /2000 POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU DE ENSINO DA UEMA.

UNIDADES	CURSOS	Nº ALUNOS	TOTAL
CCT	Engenharia Civil	254	882
	Engenharia Mecânica	263	
	Arquitetura e Urbanismo	305	
CCA	Medicina Veterinária	241	547
	Agronomia	306	
CCSA	Administração - Vespertino	223	574
	Administração - Noturno	295	
	Curso de Formação de Oficiais PM	056	
CECEN	Pedagogia	244	1.361
	Letras	235	
	Geografia	169	
	História	161	
	Ciências – Habilitação Física	104	
	Ciências – Habilitação Química	116	
	Ciências – Habilitação Matemática	186	
	Ciências – Habilitação Biologia	146	
CESC	Pedagogia	178	1.032
	História	162	
	Geografia	134	
	Letras (Língua Portuguesa e Literatura)	136	
	Letras (Português/Inglês)	070	
	Ciências – Habilitação Matemática	115	
	Ciências – Habilitação Química	057	
	Ciências – Habilitação Biologia	124	
	Ciências – Habilitação Física	056	

Fonte: Dados Secundários

As Tabelas 7 e 8 mostram que as Licenciaturas, em São Luís (CECEN), reúnem o maior contingente de alunos da Instituição (19,11%), seguidas pelas Licenciaturas do CESI de Imperatriz (19,04%) e do CESC de Caxias (14,49%). O CESBA, do Campus de Balsas,

apresenta o menor dos percentuais de alunos matriculados na UEMA (3,54%). Os cursos de Agronomia e Arquitetura e Urbanismo têm o maior número de alunos matriculados por curso de graduação.

TABELA 8 – Nº DE ALUNOS MATRICULADOS NO 2º SEMESTRE /2000 POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU DE ENSINO DA UEMA.

UNIDADES	CURSOS	Nº ALUNOS	TOTAL
CESI	Administração	282	1.356
	Letras (língua Portuguesa e Literatura)	186	
	Letras (Português / Inglês)	154	
	História	175	
	Geografia	150	
	Ciências – Habilitação Matemática	165	
	Ciências – Habilitação Química	078	
	Ciências – Habilitação Biologia	166	
CESB	Pedagogia	192	623
	Letras (Língua Portuguesa)	192	
	Administração Rural	066	
	Adm. de Cooperativas e Emp. Rurais	030	
	Enfermagem e Obstetrícia	143	
CESSIN	Pedagogia	202	409
	Letras (Português / Inglês)	207	
CESBA	Letras (Português / Inglês)	139	252
	Ciências – Habilitação Matemática	113	
	Licenciatura Profissionalizante (Esquema I)	087	087
TOTAL			7.123

Fonte: Dados Secundários

TABELA 9 – Nº DE ALUNOS MATRICULADOS EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM 2000.

CURSO	Nº ALUNOS		TOTAL
	UEMA	COMUNIDADE	
Agroecologia (4ª Turma)	01	09	10
Ciências da Educação - São Luís (1) Ciências da Educação – Caxias (1) Ciências da Educação – Bacabal (1) Ciências da Educação – Imperatriz (1)	114	0	114
Letras (2)	22	08	30
Administração (3)	24	02	26
Desenvolvimento Urbano (4)	15	07	22
TOTAL GERAL	176	26	202

(1) Convênio IPLAC – Ministério de Cuba (2) Convênio UFRJ (3) Convênio UFSC
(4) Convênio UFPE

Fonte: Dados Secundários

A Tabela 09 mostra que 87,13% dos alunos matriculados em Cursos de Pós-Graduação *Strictu Sensu* são docentes da Instituição, em contraponto à 12,87% de alunos da comunidade.

TABELA 10 – Nº DE ALUNOS MATRICULADOS EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM 2000 POR CENTRO DE CIÊNCIAS OU DE ENSINO DA UEMA.

UNIDADES	CURSOS	Nº ALUNOS	TOTAL
PPGE	Curso de Metodologia em Ensino do 3º Grau – CEMEG/São Luís	30	61
	Planejamento do Desenvolvimento Municipal Sustentável	31	
CCT	Conservação Integrada Urbana e Territorial	27	27
CCSA	Qualidade e Produtividade – 3ª Turma	90	225
	Administração Pública – 2ª Turma	45	
	Administração Tributária	90	
CECEN	Ensino de Ciências – 2ª Turma	110	180
	Teoria e Metodologia do Conhecimento Histórico	28	
	Educação Matemática	42	
CCA	Economia Pesqueira	15	15
CESI	Metodologia do Ensino Superior	41	154
	Gestão Empresarial	49	
	CEMEG – 2ª Turma	64	
TOTAL			662

Fonte: Dados secundários

A Tabela 10 mostra que o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) possui o maior número de alunos matriculados em Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* (33,99%), seguido do Centro de Ciências Exatas e Naturais (CECEN) com 27,19%.

TABELA 11 – RESUMO DOS ALUNOS MATRICULADOS NA UEMA / 2000 E AS RELAÇÕES FUNCIONÁRIO /ALUNOS E DOCENTE/ALUNOS.

CURSOS	Nº ALUNOS MATRICULADOS	FUNCIONÁRIO/ALUNOS	DOCENTE/ALUNOS
Ensino de Graduação	7.123	15,59	14,75
Pós Graduação - <i>Stricto Sensu</i>	202	—	—
Pós Graduação - <i>Lato Sensu</i>	662	—	—
TOTAL	7.987	17,48	16,54

Fonte: Dados Secundários

A Tabela 11 mostra que o Ensino de Graduação possui o maior número dos alunos matriculados na Instituição (89,18%). Outro dado importante que a referida tabela apresenta é o equilíbrio das relações funcionário/aluno e docente/aluno.

4.2 PROGRAMA ‘UMA UNIVERSIDADE PARA O MARANHÃO’

O Programa Administrativo do atual Reitor, Prof. César Henrique Santos Pires, foi apresentado em abril/95 à Governadora do Estado, Sra. Roseana Sarney, como objeto de avaliação para a escolha dos (03) três candidatos constantes da lista tríplice, na escolha do cargo de Reitor da UEMA (O Estado do Maranhão, 1995).

Após a escolha e nomeação do Reitor em 03/05/1996, foi iniciada a implantação do Programa que vem se desenvolvendo até os dias atuais (O Estado do Maranhão, 1996). Como avanços significativos em diversos aspectos, podem-se citar os programas de pós-graduação, à guisa de mestrado, a modernização administrativa e informatização dos ‘*Campi*’, a interiorização do ensino, nas mais diversas modalidades, os altos investimentos em infraestrutura, a revitalização do Programa de Capacitação de Docentes – PROCAD, a nova modalidade de acesso seriado à Universidade e o reconhecimento das Licenciaturas, entre outros.

Em um documento de 62 páginas, o Programa iniciou com a sua contextualização através da apresentação do Maranhão contemporâneo, enfocando aspectos fisiográficos (território, população, recursos hidrográficos e clima) e sócio – econômicos (renda e produto, qualidade de vida, meio-ambiente, mão-de-obra, infra-estrutura e conflitos agrários).

Também realizou um diagnóstico dos setores de educação, saúde, segurança pública, produção agropecuária e tecnológica, apontando as principais tendências e perspectivas para o terceiro milênio.

Em seguida, foi realizado um diagnóstico organizacional da instituição, onde são abordados os aspectos da história da UEMA, as suas finalidades, estrutura legal, os 'campi' universitários, a situação dos cursos de graduação em relação aos seus aspectos de legalização e a caracterização dos corpos docente, técnico-administrativo e discente. Outro tema contemplado no documento foi a realização de um diagnóstico situacional que aborda a crise da Instituição, na época, as dificuldades de natureza estrutural e conjuntural e as suas tendências, se persistidas as condições então existentes.

O Programa Administrativo foi justificado, principalmente, pela necessidade do envolvimento da Instituição nas ações de Governo, dando respostas para o equacionamento dos diversos problemas do Estado nas áreas de Educação, Saúde, Segurança Pública, Produção Agropecuária e Produção Tecnológica. Outra justificativa importante foi a necessidade de transformação da UEMA em uma universidade produtiva na pesquisa e na extensão e comprometida com a formação do cidadão maranhense.

Para a consecução dos seus objetivos, o programa propôs a execução de Ações Internas que contempla os segmentos do ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e o processo de interiorização do ensino superior no Estado. Ainda nessas ações o programa apresenta propostas para as Gestões de Administração, Planejamento e Sócio-Cultural.

Nas Ações Externas, o programa propõe a interface com as Secretarias de Governo (atuais Gerências de Estado), Prefeituras Municipais e demais Órgãos, de modo que possibilite a atuação da UEMA nos setores da Educação, Saúde, Segurança Pública, Produção Agropecuária e Produção Tecnológica.

4.3 MODELO CONSTRUÍDO PARA O ESTUDO DO CLIMA NA UEMA

A singularidade de uma IES exige um modelo diferenciado para a análise de clima organizacional, uma vez que suas características como organização são diferenciadas das demais. Só como exemplo, cita-se o preenchimento de cargos, no contexto acadêmico, realizado através de processo eletivo com a participação de toda a comunidade. Outro aspecto interessante é a liberdade de pensamento e expressão que as pessoas experimentam, no âmbito

interno e externo, podendo manifestar concordância ou discordância de ordem política-ideológica, sem maiores constrangimentos.

Assim, com base na análise das variáveis dos diversos modelos de clima organizacional, apresentados no Capítulo 2, em particular, os modelos de Amboni (1986) e Rizzatti (1995), ambos utilizados no estudo de clima na UFSC, bem como os aplicados em instituições públicas e organizações voltadas para o conhecimento, foi definido um modelo específico para o estudo de clima organizacional na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, cujas dimensões são as seguintes:

4.3.1 Dimensão Motivacional

Que descreve a percepção dos servidores da instituição em relação a aspectos responsáveis pela motivação e comprometimento no trabalho. É constituída pelos seguintes sub-fatores:

- Comprometimento com o trabalho: mede a percepção dos servidores em relação ao senso de responsabilidade com os deveres e compromissos da organização.
- Equidade: grau de justiça por parte dos chefes em relação a situações de promoção e reconhecimento.
- Reconhecimento: descreve o quanto os esforços individuais diferenciados acima do padrão são valorizados.
- Benefícios: descreve a percepção das pessoas em relação à política de benefícios, tais como: planos de saúde, alimentação e lazer; mede o grau de efetividade das associações de classe.
- Perspectiva de progresso e carreira: descreve o quanto a organização atende as aspirações e expectativas de progresso do seu pessoal.
- Autonomia: mede o grau de liberdade do funcionário em relação ao processo de tomada de decisão.
- Treinamento e desenvolvimento profissional: mede a percepção dos funcionários, em relação à preocupação da organização no treinamento e qualificação da sua força de trabalho.

4.3.2 Dimensão Organizacional

Descreve a percepção dos funcionários, em relação aos aspectos intrínsecos à organização. A dimensão Organizacional é composta dos seguintes sub-fatores:

- **Compreensão organizacional:** sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos bem definidos.
- **Padrões de desempenho:** descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase colocada em realizar um bom trabalho.
- **Comunicação interna e externa:** descreve a percepção dos funcionários em relação ao grau de agilidade do processo de comunicação entre setores; também descreve a percepção dos funcionários em relação ao fornecimento de informações à comunidade através do registro de veiculação de notícias nos meios de comunicação local.
- **Tecnologia:** mede a percepção dos funcionários em relação ao aparato tecnológico disponível para a efetivação das tarefas;
- **Condições físicas de trabalho:** mede as condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho; a qualidade das instalações físicas.
- **Conformismo:** mede a percepção dos servidores em relação ao sentimento de que existem muitas limitações impostas no seu ambiente de trabalho, tais como: regras, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes que fazem com que os servidores atuem com um grau maior ou menor de liberdade.

4.3.3 Dimensão Imagem

Descreve a percepção da comunidade universitária em relação ao prestígio que a instituição goza perante a sociedade e compreende os seguintes sub-fatores:

- **Identidade do servidor:** descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à instituição; o quanto as pessoas valorizam a instituição a qual pertencem.

- Valorização: descreve o quanto a organização projeta seus membros no ambiente externo.
- Satisfação dos usuários: mede a percepção dos funcionários em relação ao grau de satisfação dos usuários da instituição.
- Controle e avaliação: mede o grau de preocupação dos dirigentes da instituição, na manutenção de um sistema permanente de avaliação e controle.
- Senso de qualidade: mede o grau de percepção das mudanças e melhorias advindas com a implantação do Programa Administrativo.
- Processo político universitário – mede a percepção dos servidores em relação às normas para o processo eletivo, bem como a sua lisura.
- Percepção figurativa da organização – mede a percepção dos servidores em relação a aspectos qualitativos gerais positivos ou negativos.

4.3.4 Dimensão Psicossocial

Descreve a percepção dos funcionários da Instituição, em relação a atitudes e comportamentos individuais e grupais presentes na organização. A Dimensão Psicossocial é constituída dos seguintes sub-fatores:

- Relacionamento interpessoal: mede o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria instituição.
- Distanciamento: mede a distância entre o superior e o funcionário; o comportamento formal do superior ante seu comportamento informal.
- Tolerância: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva ao invés de punitiva.
- Consideração: mede o grau de consideração manifestado pelo superior em relação ao subordinado, considerando-o como pessoa humana.
- Cooperação: mede o espírito de cooperação entre pessoas na instituição; sentimento de trabalho em equipe; formação de times.
- Conflito: mede o grau de tolerância em relação a opiniões divergentes.

4.3.5 Dimensão Comportamento das Chefias

Descreve a percepção dos funcionários da Instituição em relação ao conjunto de atitudes e procedimentos relacionados com o desempenho e competência dos chefes no exercício da função. É formada pelos seguintes sub-fatores:

- Ênfase na participação: descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, o quanto são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto as suas idéias e sugestões são aceitas.
- Credibilidade das chefias: descreve a percepção dos funcionários em relação à credibilidade e confiabilidade das chefias; até quanto as chefias usam o poder em benefício da instituição.
- Competência e qualificação: descreve a percepção dos funcionários em relação aos requisitos necessários às chefias para o bom desempenho das suas funções.
- Delegação: mede a percepção dos funcionários em relação à capacidade das chefias em delegar competência e acompanhar o desenvolvimento do trabalho.
- Clareza percebida: descreve a percepção dos funcionários em relação à capacidade de comunicação e clareza da chefia; também descreve o nível de organização e planejamento do chefe.

O Quadro 1, a seguir, apresenta um quadro resumo do modelo proposto com as 5 (cinco) dimensões e os seus respectivos sub-fatores. Os Quadros 2, 3, 4,5 e 6, mostram o conjunto das questões do questionário anexo que compõem esses sub-fatores.

QUADRO 1 - MODELO PROPOSTO PARA O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA UEMA.

DIMENSÕES	SUB - FATORES
MOTIVACIONAL	Comprometimento com o Trabalho
	Equidade
	Reconhecimento
	Benefícios
	Perspectiva de Progresso e Carreira
	Autonomia
	Treinamento e Desenvolvimento Profissional
ORGANIZACIONAL	Compreensão Organizacional
	Padrões de Desempenho
	Comunicação Interna e Externa
	Tecnologia
	Condições Físicas de Trabalho
	Conformismo
IMAGEM	Identidade do Servidor
	Valorização
	Satisfação dos Usuários
	Controle e Avaliação
	Senso de Qualidade
	Processo Político Universitário
	Percepção Figurativa da Organização
PSICOSSOCIAL	Relacionamento Interpessoal
	Distanciamento
	Tolerância
	Consideração
	Cooperação
	Conflito
COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS	Ênfase na Participação
	Credibilidade da Chefia
	Competência e Qualificação
	Delegação
	Clareza Percebida

QUADRO 2 – CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO MOTIVACIONAL.

SUB-FATORES	QUESTÕES
Comprometimento com o Trabalho	30 – Interesse em melhorar o desempenho
	32 – Assiduidade e pontualidade no trabalho
Equidade	14 – O processo de avaliação de desempenho favorece o predomínio de aspectos profissionais
	15 – O sistema de avaliação premia a competência profissional
Reconhecimento	11 – a política de RH valoriza o servidor quanto ao desempenho profissional
	12- Os profissionais competentes têm oportunidades na UEMA
	13- Remuneração justa
Benefícios	17 – Os benefícios legais e assistenciais são fator de motivação no trabalho
	18 - Incentivo à pesquisa
	19 - Incentivo à qualificação
	20 – Assistência médica
	21 – Assistência odontológica
	22 – Assistência social
	23 – Vale-transporte
	24 – Restaurante
	25 – Assistência da ASSUEMA
	26 – Assistência da APRUEMA
Perspectiva de Progresso e Carreira	16 – Condições de progresso profissional
	29 – Contribuição do treinamento para o progresso profissional
Autonomia	31 – Autonomia para tomar decisões
Treinamento e desenvolvimento profissional	27 – Satisfação das necessidades de formação e aperfeiçoamento
	28- Satisfação no trabalho através do treinamento proporcionado

QUADRO 3 – CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL.

SUB-FATORES	QUESTÕES
Compreensão Organizacional	33 – Conhece as tarefas e responsabilidades
	34 – O trabalho no setor é organizado
	35 – Participa do planejamento e das decisões
Padrões de Desempenho	51 – Distribuição justa de tarefas
	52 – Incentivo para obter resultados
	53 – Orienta esforços em função dos objetivos e prioridades definidas
Comunicação Interna e Externa	36 – Comunicação interna ágil
	37 – A comunicação contribui no desempenho
	38 – Boa divulgação local
Tecnologia	39 – A UEMA está tecnologicamente equipada
Condições Físicas de Trabalho	40 – Ventilação
	41 – Barulho
	42 – Temperatura
	43 – Iluminação
	44 – Espaço adequado
	45 – limpeza
	46 – Móveis e equipamentos
	47 – Equipamentos de informática
	48 – Manutenção
	49 – Vigilância adequada
	50 – Segurança no Campus
Conformismo	54 - Muitas regras e procedimentos prejudicando o desempenho

QUADRO 4 – CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO IMAGEM.

SUB-FATORES	QUESTÕES
Identidade do Servidor	56 – Disposição para melhorar a imagem
	57 – Indignação frente à depreciação
	58 – “Veste” a camisa da UEMA
	59 – Orgulho quanto a imagem pública da instituição
Valorização	60 – Prestígio na comunidade por trabalhar na UEMA
	61 – Expectativa de futuro profissional
Satisfação dos usuários	55 – Imagem da UEMA na comunidade externa
	62 – Atendimento aos usuários
	63 – Satisfação da sociedade em relação aos serviços prestados pela instituição
	64 – Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos prestados na UEMA
	65 – Satisfação dos alunos em relação à qualidade do ensino na UEMA
Controle e Avaliação	66 – Preocupação dos dirigentes quanto à avaliação
Senso de Qualidade	67 – Mudou para melhor nos últimos quatro anos
	68 – Informação sobre as grandes ações e projetos
	69 – Os servidores conhecem e estão integrados aos objetivos da UEMA
	70 – A UEMA esta engajada no Programa de Governo
Processo Político Universitário	76 – Sistema sucessório adequado à realidade
	77 – Processo eletivo justo
	78 – Processo eletivo criterioso nos últimos anos
Percepção Figurativa da Organização	71 – Instituição organizada
	72 – Organização apática/atrasada
	73 – Instituição clientelista
	74 – Organização humanizada
	75 – Organização moderna/desafiante

QUADRO 5 – CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO PSICOSSOCIAL.

SUB-FATORES	QUESTÕES
Relacionamento Interpessoal	79 – Adequado entre servidores e a chefia
	82– Técnico administrativo x Técnico administrativo
	83 –Técnico administrativo x Professor
	84 –Técnico administrativo x aluno
	85 –Professor x Professor
	86 –Professor x aluno
Distanciamento	93 – Relacionamento próximo e informal com o superior imediato
	97 – O chefe elogia o desempenho dos subordinados
Tolerância	94 – Tratamento de encorajamento e estímulo quando comete erros
	95 – Punição ao errar
	96 – Reclamação e repreensão para trabalho deficiente
Consideração	80 – Relacionamento cordial entre servidores
	88 – Grau de consideração e apreço entre colegas
	91 – Incentivo dos colegas para um melhor desempenho
	92 – Reconhecimento da competência profissional entre colegas
Cooperação	81 – Cooperação no setor de trabalho
	87 – Nível de integração e companheirismo
	89 – Grau de descontração e espontaneidade no trabalho
	90 – Espírito de equipe
Conflito	98 – Livre expressão de opinião mesmo que em discordância da opinião do chefe
	99 – Respeito pela opinião das pessoas

QUADRO 6 – CONJUNTO DE QUESTÕES QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS.

SUB-FATORES	QUESTÕES
Ênfase na participação	100 – Aceitabilidade e aplicação por parte da chefia das sugestões apresentadas
	101 – Liberdade de ações no desempenho das atribuições
	102 – A chefia discute e troca idéias com o grupo de trabalho
Credibilidade da Chefia	103 – As chefias na UEMA usam o poder em benefício próprio ou coletivo
	104 – Credibilidade das chefias
	105 – Confiabilidade na chefia
Competência e Qualificação	106 – As chefias estão preparadas para o desempenho de suas funções
	107 – Liderança das chefias
	108 – A chefia estimula, motiva e incentiva para o aperfeiçoamento profissional do servidor
	109 – Competência da chefia e conhecimento das atividades do setor
Delegação	110 – Delegação de competências pela chefia
	111 – Grau de acompanhamento da chefia no desenvolvimento do trabalho
Clareza Percebida	112 – Nível de organização e planejamento do chefe
	113 – Capacidade de comunicação e clareza da chefia

4.4 ANÁLISE DO MODELO CONSTRUIDO

Este capítulo corresponde à apresentação dos dados e a análise dos resultados da pesquisa, distribuídos conforme o Modelo Construído e no que concerne às duas unidades de análise, ou seja, a Universidade como um todo e as Unidades Setoriais.

Inicialmente, apresenta-se a descrição dos dados da pesquisa referente à universidade num contexto geral. Enfoca-se a caracterização dos servidores pesquisados em relação às variáveis: sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço na instituição, categoria funcional e jornada de trabalho semanal. Descreve-se, ainda, a percepção dos servidores sobre as dimensões e seus respectivos sub-fatores do clima organizacional, ou seja, dimensões motivacional, organizacional, imagem, psicossocial e comportamento das chefias.

Num segundo momento, apresenta-se a caracterização dos respondentes pesquisados, no contexto das unidades setoriais e segundo as variáveis descritas anteriormente. Em seguida, é feita a descrição e análise dos dados referentes à percepção dos servidores das unidades setoriais, quais sejam: o Gabinete do Reitor, as Pró-Reitorias e os Centro de Ciências ou Ensino da Capital e do interior do Estado.

4.4.1 Caracterização dos Respondentes no contexto da UEMA

Este item refere-se às informações básicas dos respondentes, segundo à UEMA, concernentes aos Dados Gerais, que correspondem à primeira parte do questionário. As variáveis selecionadas foram: sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço na instituição, categoria funcional, ocupação de cargos de chefia e jornada de trabalho semanal.

a) Sexo - A Tabela 12 mostra a distribuição de frequência, em relação à variável sexo dos respondentes pesquisados:

TABELA 12 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, SEGUNDO A CATEGORIA SEXO.

SEXO	FREQUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Masculino	124	55,9
Feminino	98	44,1
TOTAL	222	100,0

Fonte: Questionários respondidos

Verifica-se uma pequena predominância do sexo masculino, em relação ao sexo feminino, na amostra de servidores pesquisados na UEMA, o que leva à constatação de que, embora as IES busquem ser igualitárias em direitos e deveres, ainda assim, prevalece alguma hegemonia do sexo masculino.

b) Idade - A Tabela 13 apresenta a distribuição de frequência, em relação às idades dos respondentes pesquisados:

TABELA 13 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, SEGUNDO A CATEGORIA IDADE.

IDADE	FREQUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Menos de 30 anos	6	2,7
De 30 a 39 anos	58	26,1
De 40 a 49 anos	100	45,1
De 50 a 59 anos	48	21,6
De 60 a 69 anos	8	3,6
Acima de 70 anos	2	0,9
TOTAL	222	100,0

Fonte: Questionários respondidos

A faixa etária dos servidores pode ser considerada como de meia idade, já que 71,2 % da amostra situam-se na faixa compreendida entre 30 e 59 anos, com predominância de 45,1%, portanto, quase a metade dos funcionários da UEMA, na faixa entre 40 a 49 anos.

c) **Nível de Escolaridade** - A Tabela 14, a seguir, apresenta a distribuição de frequência, em relação ao nível de escolaridade dos servidores da UEMA:

TABELA 14 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, SEGUNDO O NÍVEL DE ESCOLARIDADE.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
1º Grau Completo	13	5,9
2º Grau Completo	62	27,9
Superior Incompleto	13	5,9
Superior Completo	23	10,4
Especialização	64	28,8
Mestrado	43	19,3
Doutorado	4	1,8
TOTAL	222	100,0

Fonte: Questionários respondidos

A amostra dos servidores pesquisados descreve que 39,7% correspondem aos funcionários do Grupo Ocupacional **ADO** (Administrativo e Operacional), pois os mesmos não têm curso superior. Os servidores do Grupo denominado **ANS** (Atividades de Nível Superior) correspondem a uma frequência de 10,4% da amostra pesquisada. Em relação aos servidores com cursos de especialização (28,8%), não é possível definir se se enquadram na categoria de ANS ou se no Corpo de Docentes do Magistério Superior (MAS).

Com relação aos servidores com mestrado e doutorado, a amostra indicou taxas de 19,3 e 1,8%, respectivamente.

d) **Tempo de Serviço na Instituição** – A Tabela 15 mostra a distribuição de frequência correspondente ao tempo de serviço dos servidores pesquisados:

TABELA 15 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DOS SERVIDORES NA UEMA NA CATEGORIA TEMPO DE SERVIÇO.

TEMPO DE SERVIÇO	FREQUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Menos de 05 anos	37	16,7
De 5 a 09 anos	44	19,8
De 10 a 14 anos	20	9,0
De 15 a 19 anos	40	18
De 20 a 24	54	24,3
De 25 a 29 anos	25	11,3
Mais de 30 anos	2	0,9
TOTAL	222	100,0

Fonte: Questionários respondidos

Como pode ser observado na Tabela 15, 36,5% dos servidores da UEMA têm menos de 10 anos de atividade., o que se justifica pelo significativo número de concursos públicos para a Carreira do Magistério Superior, realizados na atual administração, a fim de atender à política interna de interiorização e expansão do ensino, bem como corrigir distorções no que concerne ao elevado número de professores existentes em regime temporário e de substituição.

Um dado significativo é o elevado percentual de servidores com menos de 19 anos de tempo de serviço (63,5%), que pode ser explicado pela criação da UEMA em 30/12/81 e a sua política de expansão do ensino, através da criação de mais cursos na Capital e no Interior.

e) Categoria funcional – A Tabela 16 apresenta a distribuição de frequência dos servidores da UEMA, em relação à categoria funcional.

TABELA 16 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA SEGUNDO A CATEGORIA FUNCIONAL.

CATEGORIA FUNCIONAL	FREQUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Técnico – Administrativo	111	50,0
Docente	111	50,0
TOTAL	222	100,0

Fonte: Questionários respondidos

Coincidentemente, o número de questionários respondidos pelos servidores do Corpo Técnico-Administrativo da UEMA é igual ao número de questionários respondidos pelos Docentes da Instituição. Todavia, essas taxas de frequência não causam espécie, uma vez que na população alvo, objeto da amostra em questão, o número de técnicos-administrativos (457) representa 48,6% e o de docentes (483) representa 51,4 % em relação ao universo de servidores.

f) Jornada de trabalho – A Tabela 17, a seguir, mostra a distribuição das frequências dos servidores pesquisados na UEMA, por categoria funcional e segundo o regime de tempo de trabalho semanal (20, 30, 40 horas e TIDE).

TABELA 17 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DOS SERVIDORES PESQUISADOS NA UEMA, POR CATEGORIA FUNCIONAL E SEGUNDO O REGIME DE TEMPO DE TRABALHO SEMANAL.

CATEGORIA FUNCIONAL	REGIME DE TEMPO DE TRABALHO SEMANAL								
	20 horas		30 horas		40 horas		TIDE		
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Téc. Adm..	0	0	98	88,3	11	9,9	02	1,8	
Docente	06	5,4	0	0	65	58,6	40	36,0	
TOTAL	06	–	98	–	76	–	42	–	222

Fonte: Questionários respondidos

Os dados apresentados indicam que, na categoria dos técnicos-administrativos, 88,3% desempenham suas atividades com a jornada de trabalho de 30 horas, de conformidade com o turno único estabelecido. Na jornada de 40 horas, 9,9% trabalham em turno de 8 horas diárias.

A frequência de 1,8% dos servidores em regime de TIDE, certamente, deve-se a um equívoco nas respostas, já que não existe tal tipo de regime para servidores técnicos-administrativos.

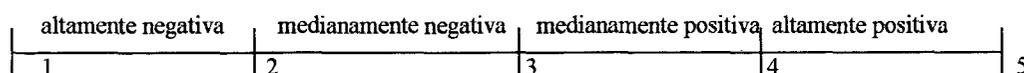
Quanto aos docentes, estes, na sua maioria (58,6%), concentram-se no regime de trabalho de 40 horas semanais, o que pode ser explicado pela grande quantidade de docentes com outro vínculo empregatício.

4.4.2 Análise das Dimensões e Sub-Fatores do Clima Organizacional na UEMA

Neste item, é apresentada a análise dos dados pertinentes ao Modelo Construído, que se apresenta sob a forma de perguntas afirmativas, na segunda parte do questionário. Tais dados constituem as percepções dos servidores da UEMA, em relação às dimensões e sub-fatores do clima organizacional.

A análise das afirmativas é feita através da verificação das médias dos valores das questões, do grupamento destas em sub-fatores e das dimensões (grupamento de sub-fatores), constantes da escala numérica, conforme indicado no gráfico 1, abaixo. As respostas foram situadas dentro de um *continuum* que vai da caracterização negativa (1) à caracterização positiva (5). A localização das médias situadas no segmento de caracterização negativa, do ponto 1 (um) ao ponto (2) da escala, indicam que a afirmação reflete uma percepção **altamente negativa** do clima organizacional. As médias compreendidas entre o ponto 2 (dois) e ponto (3) refletem uma percepção **medianamente negativa** do clima organizacional. Nos segmentos de caracterização positiva, as médias compreendidas entre o ponto 3 (três) e o ponto 4 (quatro), indicam uma percepção **medianamente positiva**, enquanto que do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco) observa-se uma caracterização **altamente positiva** do clima organizacional.

GRÁFICO 1 – ESCALA DE VALORES DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL



4.4.2.1 Dimensão Motivacional

Esta dimensão é composta pelos sub-fatores comprometimento com o trabalho, equidade, reconhecimento, benefícios, perspectiva de progresso e carreira, autonomia e, treinamento e desenvolvimento profissional. Tais sub-fatores, por sua vez, constituem um grupamento de afirmativas, conforme a Tabela 18, adiante.

Na tabela 18, observa-se que a percepção dos servidores da UEMA, em relação à **dimensão motivacional (2,88)**, é medianamente negativa, com reflexos desfavoráveis na percepção do clima.

A referida tabela mostra que o sub-fator **comprometimento com o trabalho** apresenta a maior média dos sub-fatores (3,88), sendo a afirmativa assiduidade e pontualidade no trabalho (4,44), responsável pela percepção medianamente positiva desse sub-fator.

O sub-fator **equidade (2,79)** apresenta uma percepção medianamente negativa do clima, havendo associação entre as questões afirmativas que dizem respeito ao processo de avaliação de desempenho,, como favorecedor do predomínio de aspectos profissionais em relação a aspectos pessoais (2,81) e ao sistema de avaliação que premia a competência profissional (2,76). Possivelmente, tais médias se explicam pela inexistência de um sistema interno de avaliação de servidores, como forma de premiação de competências e compromisso com a instituição.

O sub-fator **reconhecimento (2,35)** apresenta a mais baixa média de todos os sub-fatores, com percepção medianamente negativa do clima, sendo a afirmativa remuneração justa (1,97) altamente negativa e responsável pela baixa média do sub-fator, ao lado das questões referentes à política de RH, valorizando o servidor quanto ao desempenho profissional (2,36) e as oportunidades na UEMA, para os profissionais competentes (2,73). Esses resultados também podem ser explicados pela inexistência de mecanismos formais de avaliação e premiação, e pelos baixos salários “congelados” desde o início do Plano Nacional de Estabilização Econômica.

O sub-fator **benefício (2,42)** também apresenta uma percepção medianamente negativa do clima. Em relação às questões afirmativas desse sub-fator, os servidores têm uma percepção medianamente positiva da afirmativa de que os benefícios legais e assistenciais são fatores de motivação no trabalho (3,46). Todavia, as médias desses benefícios são baixas e refletem uma percepção altamente negativa do clima para assistência médica (1,94), assistência odontológica (1,96), assistência social (1,77) e assistência prestada pela ASSUEMA (2,00). Tais médias podem ser explicadas pelos resultados generalizados, para

todos os *Campi*, uma vez que no Campus de São Luís, esses benefícios estão presentes, com exceção de assistência social, inexistente em todos os Centros. Em relação às demais afirmativas, estas apresentam médias que refletem percepções medianamente negativas tais como: incentivo à pesquisa (2,45), incentivo à qualificação (2,74), vale-transporte (2,73), restaurante (2,79) e assistência da APRUEMA (2,30). A baixa média, desta última, pode ser explicada pela falta de representação da Associação nos Centros do interior do Estado. O benefício restaurante também pode ser explicado pelos mesmos motivos. Quanto aos incentivos para à pesquisa e qualificação, a Instituição não dispõe de mecanismos para essas finalidades.

O sub-fator **perspectiva de progresso e carreira** (2,70) mostra uma percepção medianamente negativa do clima organizacional. Os respondentes não fizeram associação entre as afirmativas das boas condições oferecidas pela UEMA para o progresso profissional (2,34), com a contribuição do treinamento, oferecido pela Instituição para o referido progresso (3,06).

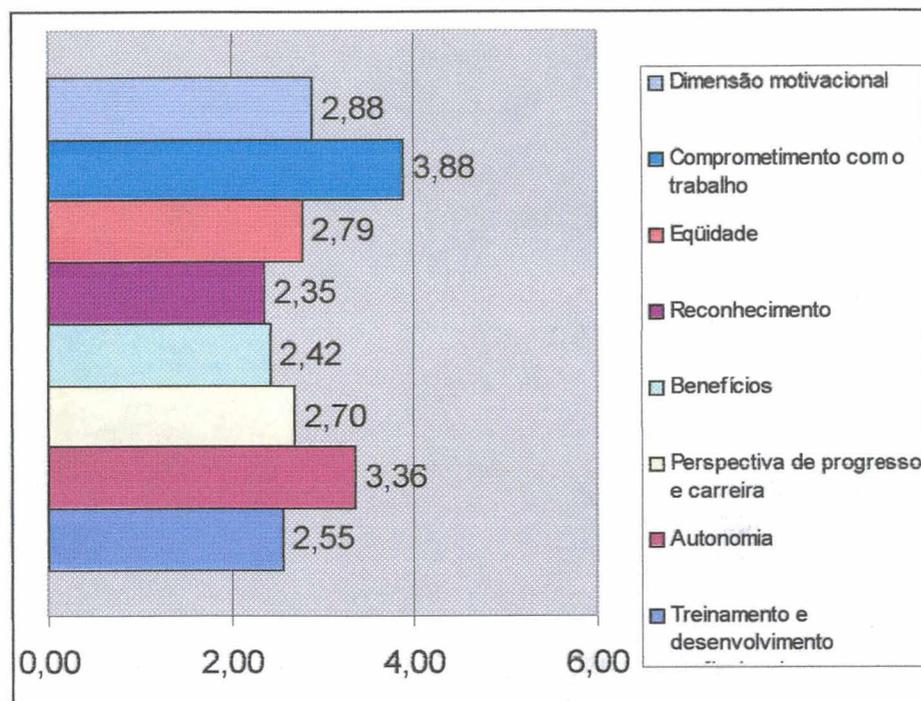
Na percepção dos respondentes, o sub-fator **autonomia** (3,36), permite-lhes dispor de uma razoável autonomia para a tomada de decisões, apresentando, pois, uma percepção medianamente positiva do clima organizacional na Instituição.

O sub-fator **treinamento e desenvolvimento profissional** (2,55) que mantém estreita correlação com o sub-fator perspectiva de progresso e carreira apresenta uma percepção medianamente negativa do clima, já que o grau de satisfação das duas afirmativas que lhe correspondem (satisfação das necessidades de formação e aperfeiçoamento e satisfação no trabalho pelo treinamento proporcionado) são efetivamente baixos (2,54 e 2,56, respectivamente). Portanto, tais médias traduzem-se pela necessidade da Instituição em proporcionar treinamento e capacitação para o seu quadro de pessoal.

Conforme dito anteriormente, as principais áreas de eficácia dos recursos humanos de uma instituição são: capacitação de pessoal, consistência salarial, melhoria das condições de trabalho e melhoria das relações trabalhistas, entre outras (Resende, 1986). Tais áreas acham-se contempladas na dimensão motivacional, com exceção das condições de trabalho, que se encontra na dimensão seguinte.

O gráfico 2, a seguir, mostra uma visão de conjunto da dimensão motivacional e dos seus sub-fatores.

GRÁFICO 2 – DIMENSÃO MOTIVACIONAL E SUB-FATORES NA UEMA



Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 18, adiante, apresenta as médias das questões respondidas e dos seus respectivos sub-fatores. Estes, na sua maioria, compõem os incentivos extrínsecos e intrínsecos, preconizados por Douglas McGregor em suas teorias sobre a Motivação Humana, sendo estes inerentes à realização da própria tarefa, enquanto àqueles correspondem às ações dos gerentes, desenvolvidas como estímulo à motivação (Caravantes, 1998).

Dentre os extrínsecos, estão os sub-fatores Equidade, Reconhecimento, Benefícios e Perspectiva de Progresso e Carreira. Quanto aos intrínsecos, inclui-se Comprometimento com o Trabalho, Autonomia e Treinamento e Desenvolvimento Profissional.

TABELA 18 – PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO MOTIVACIONAL EM RELAÇÃO A UEMA (X = 2,88).

SUB-FATORES	QUESTÕES	N	MÉDIAS
Comprometimento com o Trabalho x = 3,88	30 – Interesse em melhorar o desempenho	222	3,32
	32 – Assiduidade e pontualidade no trabalho	222	4,44
Equidade x = 2,79	14 – O processo de avaliação de desempenho favorece o predomínio de aspectos profissionais	222	2,81
	15 – O sistema de avaliação premia a competência profissional	222	2,76
Reconhecimento x = 2,35	11 – a política de RH valoriza o servidor quanto ao desempenho profissional	222	2,36
	12- Os profissionais competentes têm oportunidades na UEMA	222	2,73
	13- Remuneração justa	222	1,97
Benefícios x = 2,42	17 – Os benefícios legais e assistenciais são fator de motivação no trabalho	222	3,46
	18 - Incentivo à pesquisa	221	2,45
	19 - Incentivo à qualificação	222	2,74
	20 – Assistência médica	222	1,94
	21 – Assistência odontológica	222	1,96
	22 – Assistência social	222	1,77
	23 – Vale-transporte	222	2,73
	24 – Restaurante	222	2,79
	25 – Assistência da ASSUEMA	219	2,00
Perspectiva de Progresso e Carreira x = 2,70	16 – Condições de progresso profissional	222	2,34
	29 – Contribuição do treinamento para o progresso profissional	222	3,06
Autonomia x = 3,36	31 – Autonomia para tomar decisões	222	3,36
Treinamento e desenvolvimento profissional x = 2,55	27 – Satisfação das necessidades de formação e aperfeiçoamento	221	2,54
	28- Satisfação no trabalho através do treinamento proporcionado	222	2,56

4.4.2.2 Dimensão Organizacional

Esta dimensão é composta pelos sub-fatores compreensão organizacional, padrões de desempenho, comunicação interna e externa, tecnologia, condições físicas de trabalho e conformismo. Tais sub-fatores, por sua vez, são constituídos pelas questões afirmativas, conforme a tabela 19, que mostra a **dimensão organizacional (3,14)** com uma percepção medianamente positiva, portanto, com reflexos favoráveis para o clima organizacional.

O sub-fator **compreensão organizacional** apresenta a mais alta das médias (3,88), como reflexo da percepção medianamente positiva dos respondentes que conhecem as tarefas e responsabilidades (4,53); acham o trabalho organizado no seu setor (3,58) e participação do planejamento e das decisões (3,53).

O sub-fator **padrões de desempenho** (3,23), de característica medianamente positiva, é o reflexo das respostas dos servidores que acham justa a distribuição de tarefas (3,23); recebem incentivos para obter resultados (3,24) e orientam esforços em função dos objetivos e prioridades definidas (3,21). As médias favoráveis dessas afirmativas podem ser explicadas pelas gestões efetivadas na atual administração, na busca de saltos de qualidade junto aos Centros e Pró-Reitorias.

O sub-fator **comunicação interna e externa** apresenta a mais baixa das médias dos sub-fatores (2,79), com percepção medianamente negativa do clima. Esse resultado pode ser compreendido a partir da média da afirmativa comunicação ágil (2,40), que sabidamente tem sido criticada por todos os segmentos da Universidade, em virtude da burocracia tradicional do processo e do turno único vespertino no qual a comunicação se desenvolve. Os respondentes têm percepção medianamente positiva do clima, em relação à comunicação, como contribuição no desempenho (3,05), e medianamente negativa, quase no limite da positiva (2,91), para a boa divulgação local.

O sub-fator **tecnologia**, com apenas uma questão afirmativa, mostra uma percepção medianamente negativa (2,97) do clima, por parte dos respondentes como um todo, que pode ser compreendida a partir da escassez de investimentos em modernização e reequipamento da infra-estrutura laboratorial, nas gestões anteriores a atual e antes nas escolas isoladas que precederam à criação da UEMA.

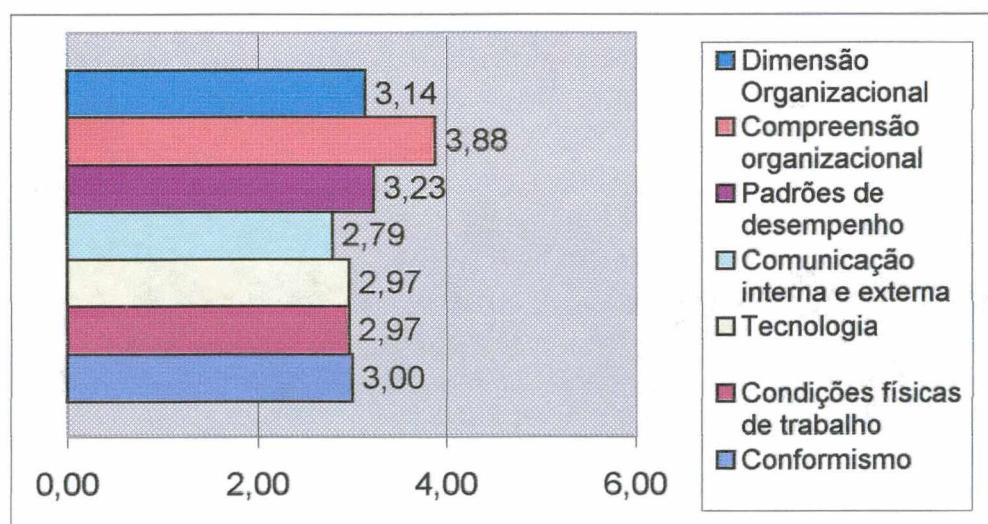
O sub-fator **condições físicas de trabalho** (2,97) apresenta também uma percepção medianamente negativa do clima organizacional, embora próxima do limite divisório para uma percepção favorável (3,00). Nas questões cujas percepções são de natureza medianamente positiva estão ventilação (3,16), barulho (3,07), temperatura (3,18), iluminação

(3,50), espaço adequado (3,08), limpeza (3,14) e equipamentos de informática (3,07). Nas questões afirmativas que apresentam médias indicadoras de percepções medianamente negativas estão móveis e equipamentos (2,91), manutenção (2,59), vigilância adequada (2,41) e segurança no Campus (2,61), o que reflete a necessidade de investimentos nessas áreas. A primeira aproximando-se do ponto médio de percepção reflete os investimentos realizados nos Centros em mobiliários e equipamentos de climatização, mas, ainda, insuficientes para atender a demanda de alguns setores. A segunda deixa transparecer a centralização de serviços de manutenção através da prefeitura do Campus, em São Luís e a escassez de servidores capacitados em carpintaria, instalações elétricas e hidro-sanitárias, pintura e serviços de pedreiro. Quanto à afirmativa de vigilância adequada (2,41), essa média refletindo a percepção dos servidores da UEMA, mostra a necessidade de terceirização desses serviços nos *Campi* do interior, já que no Campus de São Luís esses serviços estão terceirizados.

Para os servidores da UEMA, o sub-fator **conformismo** (3,00), mostra um nível razoável de regras e procedimentos (3,00), no desempenho das suas atividades.

O Gráfico 3, abaixo, apresenta a dimensão organizacional e seus sub-fatores na escala de valores, enquanto que a Tabela 19, adiante, mostra as médias das questões.

GRÁFICO 3 – DIMENSÃO ORGANIZACIONAL E SUB-FATORES NA UEMA



Fonte: Dados de pesquisa.

TABELA 19 – PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO A UEMA (X = 3,14).

SUB-FATORES	QUESTÕES	N	Médias
Compreensão Organizacional x = 3,88	33 – Conhece as tarefas e responsabilidades	222	4,53
	34 – O trabalho no setor é organizado	222	3,58
	35 – Participa do planejamento e das decisões	222	3,53
Padrões de Desempenho x = 3,23	51 – Distribuição justa de tarefas	222	3,23
	52 – Incentivo para obter resultados	222	3,24
	53 – Orienta esforços em função dos objetivos e prioridades definidas	222	3,21
Comunicação Interna e Externa x = 2,79	36 – Comunicação interna ágil	222	2,40
	37 – A comunicação contribui no desempenho	222	3,05
	38 – Boa divulgação local	222	2,91
Tecnologia x = 2,97	39 – A UEMA está tecnologicamente equipada	222	2,97
Condições Físicas de Trabalho x = 2,97	40 – Ventilação	222	3,16
	41 – Barulho	222	3,07
	42 – Temperatura	222	3,18
	43 – Iluminação	222	3,50
	44 – Espaço adequado	222	3,08
	45 – limpeza	222	3,14
	46 – Móveis e equipamentos	222	2,91
	47 – Equipamentos de informática	222	3,07
	48 – Manutenção	222	2,59
	49 – Vigilância adequada	222	2,41
	50 – Segurança no Campus	222	2,61
Conformismo x = 3,00	54 - Muitas regras e procedimentos prejudicando o desempenho	222	3,00

4.4.2.3 Dimensão Imagem

A **dimensão imagem (3,37)** apresenta uma percepção favorável do clima organizacional pelos servidores da UEMA, estando inserida na faixa correspondente à medianamente positiva da escala. Essa dimensão é composta dos seguintes sub-fatores: identidade do servidor, valorização, satisfação dos usuários, controle e avaliação, senso de qualidade, processo político universitário e percepção figurativa da organização.

O sub-fator **identidade do servidor** é o que apresenta a média mais elevada (4,36), mostrando a disposição do respondente em melhorar a imagem da Instituição (4,45) e em “vestir a camisa” da UEMA (4,45). Os servidores também ficam indignados frente à depreciação da Instituição (4,39) e sentem orgulho quanto à sua imagem pública (4,14). De modo geral, esse sub-fator mostra uma percepção altamente positiva do clima organizacional, pelos servidores da UEMA, o que pode favorecer aspectos gerenciais, quando efetivadas algumas políticas e ações.

O sub-fator **valorização** (3,52) apresenta também uma percepção medianamente positiva do clima organizacional na UEMA. Em relação às duas questões afirmativas, os respondentes têm percepção favorável do clima em relação ao prestígio na comunidade por trabalhar na Instituição (3,58) e razoáveis expectativas de futuro profissional (3,46). Esse sub-fator guarda estreita relação com o sub-fator identidade do servidor.

No sub-fator **satisfação dos usuários**, a percepção dos servidores também é medianamente positiva (3,21), estando todas as questões afirmativas compreendidas no mesmo segmento da escala, com exceção da satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos prestados pela UEMA (3,00), que coincide com o ponto médio da mesma.

O sub-fator **controle e avaliação** (3,25), também apresenta média das respostas com reflexo para uma percepção medianamente positiva, por parte dos respondentes e denota a preocupação dos dirigentes quanto à avaliação da Instituição.

Em relação ao sub-fator **senso de qualidade** (3,21), este, a exemplo dos anteriores, mostra uma percepção medianamente positiva, por parte dos servidores da UEMA. As questões afirmativas que o compõe, em sua maioria, estão acima do ponto médio (3,00), como a mudança da Instituição para melhor nos últimos quatro anos (3,80), seu engajamento no programa de Governo (3,22) e a informação dos respondentes em relação às grandes ações e projetos (3,06). Entretanto, os servidores quando indagados sobre a integração e conhecimento dos objetivos da UEMA, a média das respostas indicou uma percepção

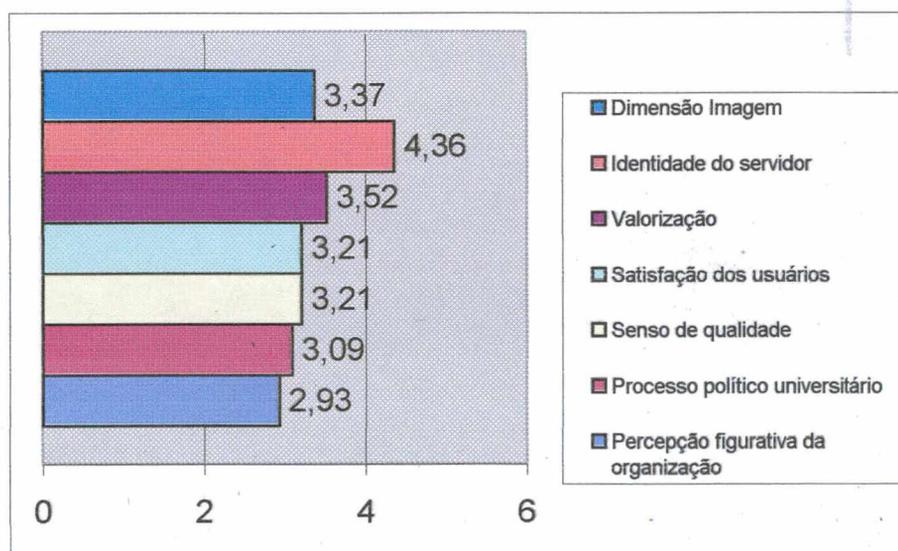
medianamente negativa (2,74), o que denota a inexistência de associação entre esta afirmativa e a anterior.

O sub-fator **processo político universitário** da dimensão imagem apresenta uma percepção ligeiramente favorável do clima organizacional da UEMA (3,09). Contudo, em relação às questões afirmativas, os respondentes têm percepções medianamente negativas sobre a adequação do sistema sucessório à realidade (2,85) e à justiça do processo eletivo (2,94), o que pode significar uma leve rejeição ao processo sucessório através de lista tríplice. Indagados sobre se o processo eletivo tem sido criterioso, nos últimos anos, os servidores tiveram uma percepção medianamente positiva da questão (3,51), o que significa a lisura e transparência do processo para a maioria dos respondentes.

O sub-fator **percepção figurativa da organização** apresenta uma percepção levemente negativa (2,93). Para os servidores a Instituição é organizada (3,11), humanizada (3,10) e moderna/desafiante (3,10). Em relação às questões organização apática/atrasada (2,67) e instituição clientelista (2,67), as médias baixas correspondem às discordâncias dos respondentes, quanto aos aspectos negativos das perguntas e influenciam a média final, distorcendo o valor numérico do sub-fator.

O gráfico 4 e a tabela 20, apresentam a Dimensão Imagem, seus sub-fatores e o perfil das respostas com as respectivas médias.

GRÁFICO 4 – DIMENSÃO IMAGEM E SUB-FATORES NA UEMA



Fonte: Dados de pesquisa

TABELA 20 – PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO IMAGEM EM RELAÇÃO A UEMA (X = 3,37).

SUB-FATORES	QUESTÕES	N	Médias
Identidade do Servidor x = 4,36	56 – Disposição para melhorar a imagem	222	4,45
	57 – Indignação frente à depreciação	222	4,39
	58 – “Veste” a camisa da UEMA	222	4,45
	59 – Orgulho quanto a imagem pública da instituição	222	4,14
Valorização x = 3,52	60 – Prestígio na comunidade por trabalhar na UEMA	222	3,58
	61 – Expectativa de futuro profissional	222	3,46
Satisfação dos usuários x = 3,21	55 – Imagem da UEMA na comunidade externa	222	3,33
	62 – Atendimento aos usuários	222	3,26
	63 – Satisfação da sociedade em relação aos serviços prestados pela instituição	222	3,28
	64 – Satisfação dos alunos quanto aos serviços administrativos prestados na UEMA	222	3,00
	65 – Satisfação dos alunos em relação à qualidade do ensino na UEMA	222	3,20
Cont. Avaliação (x=3,25)	66–Preocupação dos dirigentes quanto à avaliação	222	3,25
Senso de Qualidade x = 3,21	67 –Mudou para melhor nos últimos quatro anos	222	3,80
	68 – Informação sobre as grandes ações e projetos	222	3,06
	69 – Os servidores conhecem e estão integrados aos objetivos da UEMA	222	2,74
	70 - A UEMA esta engajada no Programa de Governo	222	3,22
Processo Político Universitário x = 3,09	76 – Sistema sucessório adequado à realidade	221	2,85
	77 – Processo eletivo justo	222	2,94
	78 – Processo eletivo criterioso nos últimos anos	222	3,51
Percepção Figurativa da Organização x = 2,93	71 – Instituição organizada	222	3,11
	72 – Organização apática/atrasada	222	2,67
	73 – Instituição clientelista	222	2,67
	74 – Organização humanizada	222	3,10
	75 – Organização moderna/desafiante	222	3,10

4.4.2.4 Dimensão Psicossocial

A **Dimensão Psicossocial** apresenta uma percepção medianamente positiva (3,38), tendendo para um clima organizacional favorável. Seus sub-fatores são: relacionamento interpessoal, distanciamento, tolerância, consideração, cooperação e conflito. A tabela 21, adiante, mostra o perfil das respostas dos servidores da UEMA, segundo os sub-fatores que compõem esta dimensão.

O sub-fator **relacionamento interpessoal** mostra uma percepção medianamente positiva (3,59), através das questões afirmativas que apresentam relacionamento favorável entre servidores e chefia (3,78); técnicos-administrativos entre si (3,59); técnico-administrativo e professor (3,49); técnico administrativo e aluno (3,45); entre professores (3,66) e entre professor e aluno (3,59).

O sub-fator **distanciamento** mostra também uma percepção medianamente positiva do clima organizacional (3,51), como resultado da média das respostas dos servidores quanto às afirmativas de relacionamento próximo e informal com o superior imediato ser satisfatório (3,77) e elogio do chefe, quanto ao desempenho dos subordinados (3,25).

O sub-fator **tolerância** apresenta uma percepção medianamente negativa do clima (2,91), que se aproxima do ponto médio. Contudo, uma análise das afirmativas mostra que estas, ao enfatizarem a punição ao erro (2,36) e a reclamação e repreensão para trabalho deficiente (2,99) refletem a discordância do respondente em relação a esses aspectos. Tais médias baixas, nesses casos, traduz-se por um clima favorável ao sub-fator. Quanto ao tratamento de encorajamento e estímulo frente a erros (3,37), as respostas levemente positivas estão em concordância com o que foi dito, anteriormente.

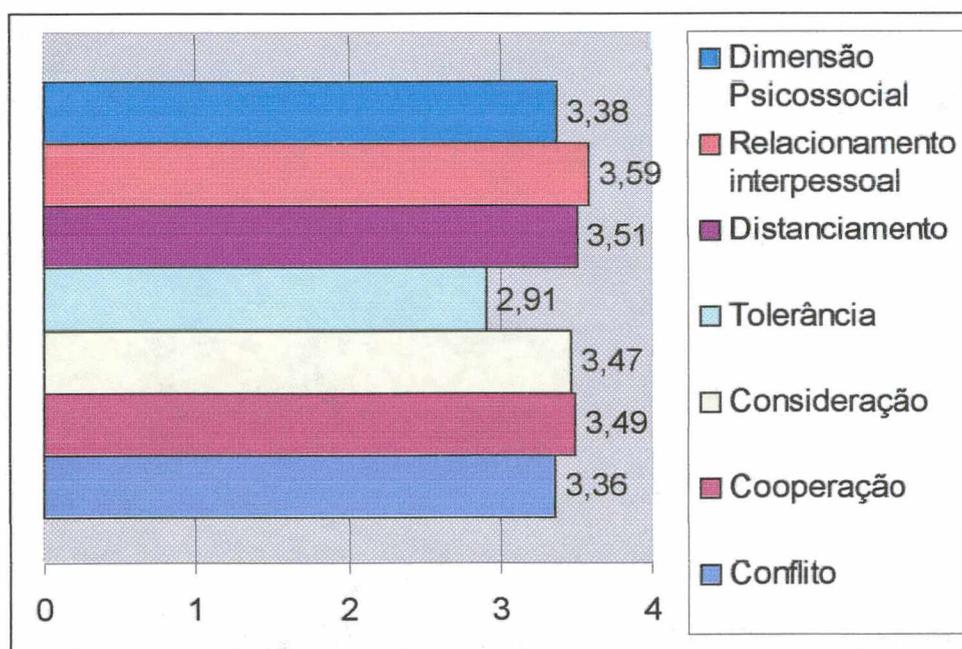
O sub-fator **consideração** apresenta média de respostas dos servidores da UEMA (3,47), que reflete uma percepção medianamente positiva do clima organizacional. Das afirmativas que compõem o sub-fator, o relacionamento cordial entre servidores responde pela média mais alta (3,87) e o incentivo dos colegas para um melhor desempenho, como a de menor valor numérico (3,23).

No sub-fator **cooperação**, que também apresenta uma percepção medianamente positiva (3,49), com reflexos favoráveis para o clima, a afirmativa cooperação no setor de trabalho (3,68) e o grau de descontração e espontaneidade dos servidores (3,60), respondem pelas médias mais elevadas. As afirmativas espírito de equipe (3,43) e o nível de integração e companheirismo (3,26) apresentam as médias de menor valor.

O sub-fator **conflito**, que mede o grau de tolerância, em relação às opiniões divergentes, apresenta também uma percepção medianamente positiva, por parte dos servidores da UEMA. A afirmativa do questionário que expressa o grau de livre expressão de opinião, mesmo em discordância com a opinião das chefia (3,54) está em consonância com o espírito de liberdade de pensamento que permeia as IES. A afirmativa que valoriza o respeito pela opinião das pessoas apresenta média um pouco menor (3,18), mas também com tendência favorável ao clima na Instituição.

O gráfico 5, a seguir, permite a visualização da dimensão psicossocial e dos seus sub-fatores e a Tabela 21, adiante, apresenta as médias das questões e dos sub-fatores dessa dimensão .

GRÁFICO 5 – DIMENSÃO PSICOSSOCIAL E SUB-FATORES NA UEMA



Fonte: Dados de pesquisa

TABELA 21 – PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO PSICOSSOCIAL EM RELAÇÃO A UEMA ($X = 3,38$).

SUB-FATORES	QUESTÕES	N	Médias
Relacionamento Interpessoal $x = 3,59$	79 – Adequado entre servidores e a chefia	222	3,78
	82 – Técnico administrativo x Técnico administrativo	222	3,59
	83 – Técnico administrativo x Professor	222	3,49
	84 – Técnico administrativo x aluno	222	3,45
	85 – Professor x Professor	222	3,66
	86 – Professor x aluno	222	3,59
Distanciamento $x = 3,51$	93 – Relacionamento próximo e informal com o superior imediato	222	3,77
	97 – O chefe elogia o desempenho dos subordinados	222	3,25
Tolerância $x = 2,91$	94 – Tratamento de encorajamento e estímulo quando comete erros	222	3,37
	95 – Punição ao errar	222	2,36
	96 – Reclamação e repreensão para trabalho deficiente	221	2,99
Consideração $x = 3,47$	80 – Relacionamento cordial entre servidores	222	3,87
	88 – Grau de consideração e apreço entre colegas	222	3,51
	91 – Incentivo dos colegas para um melhor desempenho	222	3,23
	92 – Reconhecimento da competência profissional entre colegas	222	3,24
Cooperação $x = 3,49$	81 – Cooperação no setor de trabalho	222	3,68
	87 – Nível de integração e companheirismo	222	3,26
	89 – Grau de descontração e espontaneidade no trabalho	222	3,60
	90 – Espírito de equipe	222	3,43
Conflito $x = 3,36$	98 – Livre expressão de opinião mesmo que em discordância da opinião do chefe	222	3,54
	99 – Respeito pela opinião das pessoas	222	3,18

4.4.2.5 Dimensão Comportamento das Chefias

Esta dimensão apresenta uma percepção medianamente positiva (3,44) dos servidores da UEMA, em relação ao conjunto de atitudes e procedimentos dos chefes no exercício das suas atribuições. É também de natureza favorável ao clima na organização. Essa dimensão é constituída dos seguintes sub-fatores: ênfase na participação, credibilidade da chefia, competência e qualificação, delegação e clareza percebida. A tabela 22, adiante, mostra o perfil das respostas afirmativas que compõem os sub-fatores, as médias destes e o número de respondentes, por afirmativa.

O sub-fator **ênfase na participação** das pessoas na organização apresenta uma percepção medianamente positiva do clima (3,44), em decorrência das questões afirmativas que o compõe, sendo que os servidores atribuíram a maior média ao quesito liberdade de ações no desempenho das funções (3,59), o que se aproxima da opinião dos mesmos na afirmativa autonomia (3,36) da dimensão motivacional, já analisada. Os respondentes também se manifestaram favoráveis, em relação à afirmativa sobre a discussão e troca de idéias pela chefia (3,54), embora estes aceitem e apliquem em menor grau essas mesmas idéias (3,18).

O sub-fator **credibilidade da chefia** apresentou também uma percepção favorável ao clima, cuja média (3,32) encontra-se no segmento medianamente positivo da escala de Likert. As afirmativas credibilidade das chefias (3,28) e confiabilidade na chefia (3,84) mostram que o servidor valora, em maior grau, seu chefe imediato, mas, quando indagado a opinar sobre o conjunto das chefias, a média das resposta fica mais próxima do ponto médio. Como o quesito do uso do poder pelas chefias em benefício individual ou coletivo traz um duplo sentido, o servidor certamente se confundiu, pois a média (2,83) entra em contradição com a afirmativa sobre a credibilidade dos chefes na UEMA.

O sub-fator **competência e qualificação** (3,38) mostra uma percepção medianamente positiva do clima. As suas afirmativas situam-se todas acima do ponto médio da escala, sendo a competência da chefia e o conhecimento das atividades do setor (3,81) responsáveis pela maior das médias. Contudo, à questão que avalia, se as chefias na UEMA estão preparadas para o desempenho de suas funções (3,14), mostra uma média mais baixa. Tal contradição revela que o servidor avalia num grau maior seu chefe imediato, porém quando se trata de todas as chefias da Instituição, o respondente prefere o ponto médio da escala, como referencia para sua resposta.

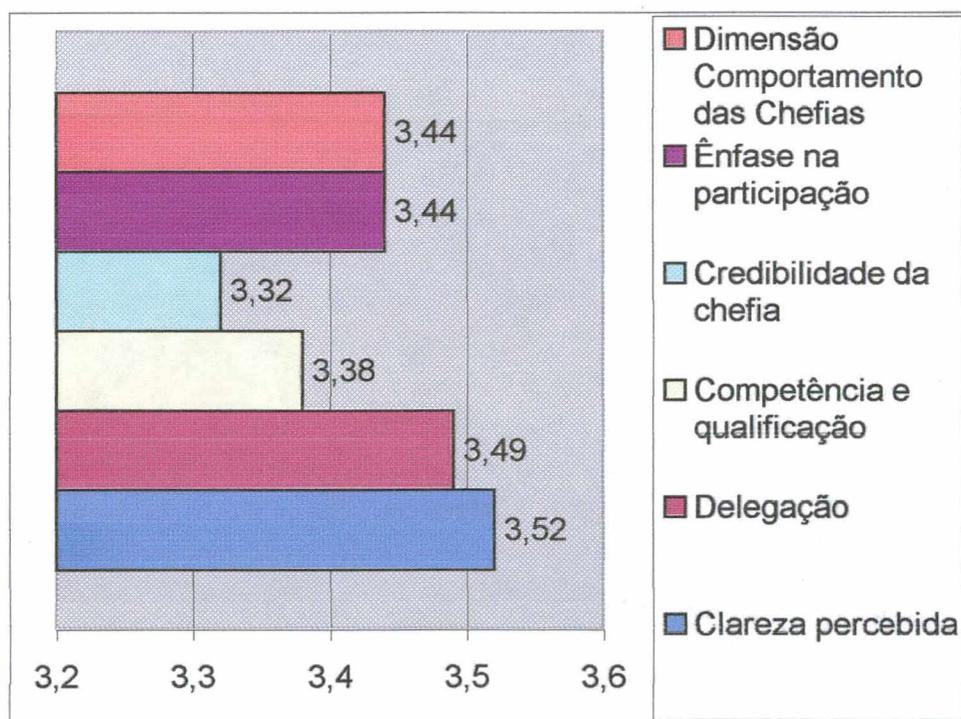
O sub-fator **delegação** (3,49) apresenta uma percepção favorável ao clima na UEMA, já que a média situa-se no segmento medianamente positivo da escala. Os quesitos

correspondentes à delegação de competências pela chefia (3,60) e o grau de acompanhamento da mesma no desenvolvimento do trabalho (3,39) indicam que embora a chefia delegue tarefas, sua supervisão acontece num grau um pouco menor.

O sub-fator **clareza percebida** descreve o grau de percepção dos servidores em relação à capacidade de comunicação do chefe e o seu nível de organização. A média (3,52) que apresenta uma percepção medianamente positiva do clima foi determinada a partir das duas questões afirmativas: nível de organização e planejamento do chefe (3,50) e sua capacidade de comunicação e clareza (3,55).

O gráfico 6, abaixo, permite uma melhor visão de conjunto da dimensão comportamento das chefias e dos sub-fatores que a constitui, enquanto que a Tabela 22, adiante, apresenta as médias das questões respondidas e dos seus respectivos sub-fatores.

GRÁFICO 6 – DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS E SUB-FATORES NA UEMA.



Fonte: Dados de pesquisa

TABELA 22 – PERFIL DAS RESPOSTAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS EM RELAÇÃO À UEMA ($X = 3,44$).

SUB-FATORES	QUESTÕES	N	Médias
Ênfase na participação $x = 3,44$	100 – Aceitabilidade e aplicação por parte da chefia das sugestões apresentadas	222	3,18
	101 – Liberdade de ações no desempenho das atribuições	222	3,59
	102 – A chefia discute e troca idéias com o grupo de trabalho	222	3,54
Credibilidade da Chefia $x = 3,32$	103 – As chefias na UEMA usam o poder em benefício próprio ou coletivo.	220	2,83
	104 – Credibilidade das chefias	222	3,28
	105 – Confiabilidade na chefia	222	3,84
Competência e Qualificação $x = 3,38$	106 – As chefias estão preparadas para o desempenho de suas funções	222	3,14
	107 – Liderança das chefias	221	3,21
	108 – A chefia estimula, motiva e incentiva para o aperfeiçoamento profissional do servidor	220	3,39
	109 – Competência da chefia e conhecimento das atividades do setor	222	3,81
Delegação $x = 3,49$	110 – Delegação de competências pela chefia	222	3,60
	111 – Grau de acompanhamento da chefia no desenvolvimento do trabalho	222	3,39
Clareza Percebida $x = 3,52$	112 – Nível de organização e planejamento do chefe	222	3,50
	113 – Capacidade de comunicação e clareza da chefia	222	3,55

4.4.3 Caracterização dos Respondentes por Unidade Setorial

Este item descreve os dados básicos dos servidores pesquisados, de acordo com as suas unidades setoriais e segundo as variáveis qualitativas sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço na instituição, categoria funcional e jornada de trabalho.

a) Sexo – A tabela 23, a seguir, mostra o perfil dos respondentes por unidade setorial, segundo a variável sexo.

TABELA 23 – PERFIL DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL NA UEMA, SEGUNDO A VARIÁVEL SEXO.

SEXO	Masculino	Feminino	Total
Reitoria	5	7	12
PRA	13	10	23
PROGAE	4	5	9
PROPLAN	5	3	8
PPGE	2	6	8
CCT	31	7	38
CECEN	12	13	25
CCSA	10	5	15
CCA	20	6	26
CESC	9	12	21
CESI	7	9	16
CESB	3	10	13
CESSIN	3	5	8
TOTAL	124	98	222

Fonte: Questionários respondidos

Nota-se uma predominância do sexo masculino nos centros onde ainda existe alguma associação com profissões tipicamente exercidas pelo sexo masculino (CCT, CCSA e CCA), que o caso das engenharias, agronomia e administração. No CCT, o sexo masculino responde por 81,6% dos respondentes, enquanto que a PRA apresenta a menor taxa (56,5%), porém, ainda superior à taxa média da UEMA (55,9%).

Nos Centros do Interior, existe predominância do sexo feminino, sendo que o CESB, apresenta o maior percentual (70,0%).

b) Idade – A tabela 24, a seguir, apresenta o perfil dos respondentes por unidade setorial, segundo a variável idade.

Tabela 24 – MÉDIA DAS IDADES DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL NA UEMA.

Unidade	Média
Reitoria	42,8
PRA	43,8
PROGAE	42,2
PROPLAN	40,8
PPGE	41,3
CCT	47,8
CECEN	40,6
CCSA	44,1
CCA	46,0
CECSC	43,9
CESI	45,4
CESB	42,8
CESSIN	45,9
UEMA	43,6

Fonte: Questionários respondidos

Observa-se que a faixa da média de idades dos respondentes por unidade setorial na UEMA está compreendida entre 40 (quarenta) e 48 (quarenta e oito) anos, sendo o CECEN (40,6) a unidade de menor média e o CCT (47,8) a de maior, seguido do CCA (46,0). Tais resultados podem ser explicados, pelo fato do primeiro ter os cursos (Licenciaturas) mais recentes no Campus de São Luís, enquanto que o segundo e terceiro têm nas suas estruturas os cursos mais antigos (Engenharia e Agronomia). No interior do Estado, o CESI (Imperatriz) o CESC (Caxias) refletem nas médias os seus graus de antiguidade na UEMA. Entretanto, sendo o CESSIN (Santa Inês) o Centro mais “jovem” da Instituição, constata-se a não existência de associação entre a média de idades dos respondentes do Centro (45,9) e a data de implantação do mesmo.

c) Nível de Escolaridade – A tabela 25, adiante, mostra o perfil dos servidores por unidade setorial, segundo o nível de escolaridade.

TABELA 25 – PERFIL DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL NA UEMA, SEGUNDO A VARIÁVEL NÍVEL DE ESCOLARIDADE.

Escolaridade	1º grau	2º grau	s.inc.	s.compl.	espec.	mestr.	Doutor.	Tot.
Reitoria	0	4	3	1	2	2	0	12
PRA	4	14	0	2	3	0	0	23
PROGAE	0	2	1	0	5	1	0	9
PROPLAN	0	4	1	2	1	0	0	8
PPGE	0	5	0	0	1	1	1	8
CCT	3	9	2	4	17	3	0	38
CECEN	1	3	1	1	10	9	0	25
CCSA	0	5	1	1	6	2	0	15
CCA	0	8	2	0	6	7	3	26
CESC	2	4	0	5	4	6	0	21
CESI	3	2	1	1	5	4	0	16
CESB	0	2	1	2	1	7	0	13
CESSIN	0	0	0	4	3	1	0	8
UEMA	13	62	13	23	64	43	4	222

Fonte: Questionários respondidos

Observa-se que das unidades setoriais, a PRA tem o maior número de servidores que somente concluíram o ensino fundamental e médio, enquanto que o CCT, lidera as unidades com o maior número de especialistas. Em relação aos níveis de mestrado e doutorado, o CECEN e o CCA apresentam, respectivamente, os maiores números de respondentes.

d) Tempo de serviço na instituição – A tabela 26, adiante, mostra o perfil dos respondentes, segundo as médias de tempo de serviço na instituição.

TABELA 26 – MÉDIA DO TEMPO DE SERVIÇO DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL NA UEMA.

Unidades	Tempo de Serviço na Instituição
Reitoria	18,9
PRA	14,5
PROGAE	19,1
PROPLAN	16,9
PPGE	15,6
CCT	15,5
CECEN	10,9
CCSA	17,4
CCA	17,7
CESC	14,0
CESI	13,5
CESB	8,1
CESSIN	2,5
UEMA	14,2

Fonte: Questionários respondidos

Na tabela acima, os Centros que apresentam as maiores médias de tempo de serviço dos respondentes, são efetivamente os que possuem os cursos mais antigos da Instituição, caso do CCA (Agronomia) e CCSA (Administração). O CCT, também igualmente antigo, agrega o curso mais novo da UEMA (Arquitetura e Urbanismo), o que explica uma média mais baixa (15,5). Na administração superior, a PROGAE apresenta a maior média de tempo de serviço dos respondentes (19,1), enquanto que a PRA iguala com a média de tempo de serviço da UEMA (14,2).

Nos Centros do Interior do Estado, as médias refletem uma associação perfeita entre o tempo de criação dos mesmos e a média de idades dos respondentes, sendo o CESC (Caxias) o mais antigo e o CESSIN (Santa Inês) o mais novo.

e) Categoria Funcional – A tabela 27, adiante, apresenta o perfil dos respondentes por unidade setorial na UEMA, segundo a variável categoria funcional.

TABELA 27- PERFIL DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL NA UEMA, SEGUNDO A VARIÁVEL CATEGORIA FUNCIONAL.

Unidades	Téc. Adm.	%	Docente	%	Total
Reitoria	9,0	75,0	3	25,0	12
PRA	22,0	95,7	1	4,3	23
PROGAE	7,0	77,8	2	22,2	9
PROPLAN	8,0	100,0	0	0,0	8
PPGE	6,0	75,0	2	25,0	8
CCT	15,0	39,5	23	60,5	38
CECEN	7,0	28,0	18	72,0	25
CCSA	7,0	46,7	8	53,3	15
CCA	10,0	38,5	16	61,5	26
CECSC	10,0	47,6	11	52,4	21
CESI	6,0	37,5	10	62,5	16
CESB	3,0	23,1	10	76,9	13
CESSIN	1,0	12,5	7	87,5	8
UEMA	111,0		111		222

Fonte: Questionários respondidos

A tabela, acima, mostra que as unidades da administração superior da UEMA concentram os maiores percentuais de respondentes, no corpo técnico-administrativo. Quanto aos Centros, estes apresentam as maiores taxas de respondentes docentes, sendo o CESSIN (87,5%) o de maior participação, enquanto que o CESC (52,4%), apresenta os percentuais mais equilibrados, ao lado do CCSA (53,3%).

f) Jornada de Trabalho

A tabela 28, adiante, apresenta o perfil dos respondentes, por unidade setorial na UEMA, segundo a variável jornada de trabalho. Nela é possível verificar que a concentração de respondentes do corpo de servidores técnicos-administrativos (jornada semanal de 30 horas), está na PRA, com 9,46% do total de servidores da Instituição, enquanto que o CESSIN não dispõe de nenhum funcionário da categoria administrativa e operacional (ADO). Em relação à jornada semanal de 20 horas, praticada pelos docentes em regime parcial, o CCT apresenta a taxa de 0,90% do total de servidores da UEMA, vindo logo em seguida o CECEN, o CCSA, o CCA, o CESC e o CESI, todos com 0,45% do total de servidores pesquisados. Os demais Centros e Pró-Reitorias não tiveram respondentes, nessa categoria.

Quanto à jornada de trabalho semanal de 40 horas, praticada pelos docentes, o CCT também lidera o *ranking* dos respondentes com 6,31%, seguido do CECEN (5,86%) e do CESC (5,41%). O CCA (1,80%) apresenta o menor percentual de respondentes da categoria.

Em relação à jornada de trabalho TIDE (tempo integral e dedicação exclusiva), o CCA (5,41%) apresenta a maior quantidade de respondentes, seguido do CCT (3,60%) e do CECEN (2,70%).

TABELA 28 - PERFIL DOS RESPONDENTES POR UNIDADE SETORIAL DA UEMA, SEGUNDO A VARIÁVEL JORNADA DE TRABALHO.

Unidades	Jornada de Trabalho				Total
	20 h	30 h	40 h	TIDE	
Reitoria	0	9	1	2	12
Total %	0,00%	4,05%	,45%	0,90%	5,40%
PRA	0	21	2	0	23
Total %	0,00%	9,46%	,90%	0,00%	10,36%
PROGAE	0	7	0	2	9
Total %	0,00%	3,15%	0,00%	0,90%	4,05%
PROPLAN	0	8	0	0	8
Total %	0,00%	3,60%	0,00%	0,00%	3,60%
PPGE	0	5	1	2	8
Total %	0,00%	2,25%	,45%	0,90%	3,60%
CCT	2	14	14	8	38
Total %	0,90%	6,31%	6,31%	3,60%	17,12%
CECEN	1	5	13	6	25
Total %	0,45%	2,25%	5,86%	2,70%	11,26%
CCSA	1	5	6	3	15
Total %	0,45%	2,25%	2,70%	1,36%	6,76%
CCA	1	9	4	12	26
Total %	0,45%	4,05%	1,80%	5,41%	11,71%
CESC	0	6	12	3	21
Total %	0,00%	2,70%	5,41%	1,35%	9,46%
CESI	1	6	7	2	16
Total %	0,45%	2,70%	3,15%	0,90%	7,20%
CESB	0	3	9	1	13
Total %	0,00%	1,35%	4,05%	0,45%	5,85%
CESSIN	0	0	7	1	8
Total %	0,00%	0,00%	3,15%	0,46%	3,61%
UEMA	6	98	76	42	222
Total %	2,70%	44,14%	34,23%	18,93%	

Fonte: Questionários respondidos

4.4.4 Análise das Dimensões e Sub-Fatores do Clima Organizacional por Unidade Setorial (Pró-Reitorias e Centros)

O objetivo desta etapa, no presente trabalho, é a descrição e análise dos resultados da pesquisa, conforme as unidades setoriais que foram previamente definidas. Pelo fato de estar envolvido um número significativo de dados, face ao caráter setorial do estudo, a análise far-se-á estritamente no contexto das dimensões e sub-fatores do clima organizacional, evitando-se o aprofundamento nas questões afirmativas da pesquisa. Por outro lado, a fim de permitir a comparação das unidades setoriais entre si, optou-se pela análise de cada sub-fator em relação ao grupamento das mesmas.

4.4.4.1 Dimensão Motivacional

Analisando a tabela 29, que mostra o perfil das médias componentes dos sub-fatores desta dimensão, cuja média global (2,88) apresenta um dos mais baixos resultados da pesquisa, observa-se que o sub-fator **comprometimento** (3,88) tem a mais alta média dos sub-fatores da dimensão, portanto com reflexos positivos para o clima. Em relação às unidades setoriais, verifica-se que os respondentes do CCSA (4,33) expressaram uma percepção altamente positiva do sub-fator, ao lado da PROGAE (4,00). Nos Centros do interior, os servidores do CESB (4,27) e CESSIN (4,06) também manifestam uma percepção altamente positiva. O CESC (3,55) apresentou a menor média das unidades, embora com tendência favorável ao clima.

Em relação ao sub-fator **equidade** (2,79), os respondentes do CCSA (3,30) expressam uma percepção medianamente positiva desse sub-fator, ao lado dos servidores da PPGE (3,06) e do CESSIN (3,00). Entretanto, os respondentes da PRA (2,50) mostram que têm a percepção medianamente negativa mais desfavorável do clima.

No sub-fator **reconhecimento**, cuja média da UEMA é 2,35, quase não existe variação desse valor em relação às unidades setoriais, em que a exceção é a média levemente positiva do CESSIN (3,17), na percepção dos servidores daquele Centro. Sem dúvida, a remuneração baixa e a falta de uma política de RH que valorize o servidor público estadual, são os mais fortes componentes do incipiente grau de percepção externado.

No que se refere **aos benefícios**, cuja média global é 2,42, merece destaque a percepção altamente negativa dos servidores do CESC (1,66). As demais unidades apresentam médias acima de 2,00 e abaixo de 3,00, o que expressa uma percepção medianamente

negativa em relação a esse sub-fator, ressaltando-se a PROGAE (2,93), cuja média está apenas muito próxima do ponto médio da escala.

Quanto à **perspectiva de progresso e carreira**, os servidores da UEMA também manifestam uma percepção medianamente negativa (2,70), sendo a PROPLAN (2,00) e o CESC (2,17) as unidades que apresentam valores mais baixos, nesse segmento da escala. Acima do ponto médio e tendendo para uma percepção favorável do clima estão os respondentes do CESB (3,46), do CESSIN (3,13) e da Reitoria (3,00).

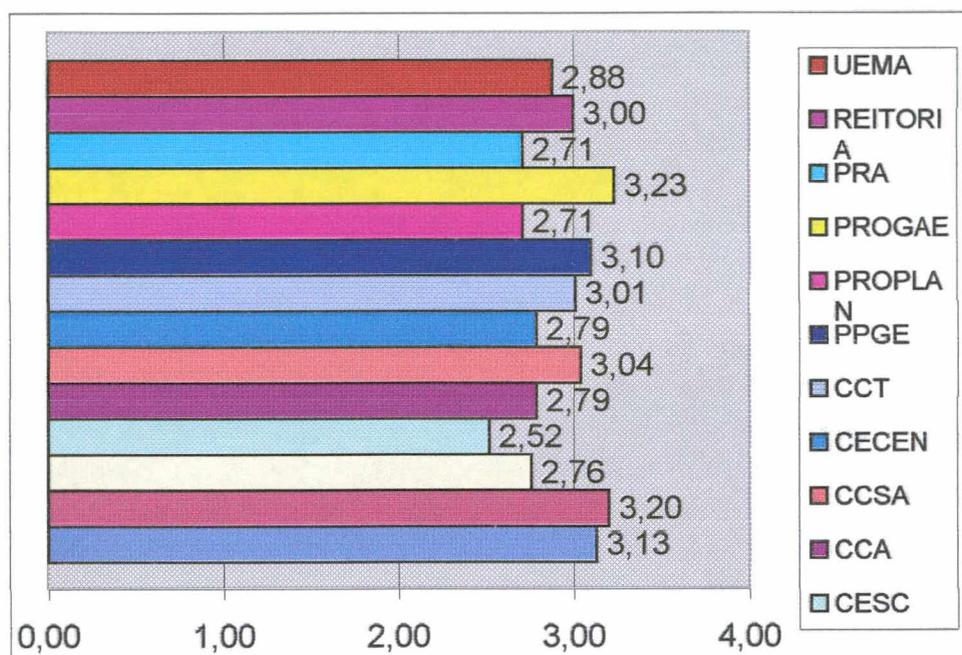
Com exceção da PRA (2,48), todas as demais unidades setoriais da UEMA apresentaram uma percepção medianamente positiva do clima para o sub-fator **autonomia**, destacando-se o CCT (3,76), a Reitoria e a PROGAE, ambas com a média de 3,67.

Os servidores da UEMA, no contexto geral, acham insuficiente o **treinamento e desenvolvimento profissional** (2,55) a eles proporcionados, principalmente os do CESC (1,93) e da PROPLAN (2,00), que têm uma percepção altamente negativa do problema. Com exceção dos servidores do CESB (3,88), da PPGE (3,19) e do CESSIN (3,00), que percebem favoravelmente o clima, os demais também vêem negativamente esse importante aspecto da Instituição.

Quanto à **Dimensão Motivacional**, no geral, a UEMA apresenta um baixo índice (2,88), que, sem dúvida se reflete de forma negativa no desempenho das suas unidades setoriais. Individualmente, o CESC (2,52) apresenta o menor dos índices, o que reflete uma maior desmotivação dos seus servidores, seguidos dos respondentes da PRA (2,71), PROPLAN (2,71), CESI (2,76), CECEN (2,79) e CESC (2,79). Levemente motivados estão os servidores da Reitoria (3,00), CCT (3,01), CCSA (3,04), PPGE (3,10) e a PROGAE (3,23).

O gráfico 7, adiante, permite visualizar melhor a dimensão motivacional nas unidades setoriais da UEMA, enquanto que a Tabela 29 apresenta as médias dos respectivos sub-fatores, por unidade setorial.

GRÁFICO 7 – DIMENSÃO MOTIVACIONAL NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.



Fonte: Dados de pesquisa

TABELA 29 – PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO MOTIVACIONAL, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS NA UEMA.

Unidades	Comprom.	Eqüidade	Reconhec.	Benefícios	Perspect.	Autonomia	T.Desenv.	D.Motiv.
Reitoria	3,63	2,88	2,39	2,77	3,00	3,67	2,71	3,00
PRA	3,89	2,50	2,29	2,44	2,48	2,48	2,39	2,71
PROGAE	4,00	2,61	2,48	2,93	2,72	3,67	2,38	3,23
PROPLAN	3,69	2,88	2,38	2,41	2,00	3,63	2,00	2,71
PPGE	3,81	3,06	2,67	2,69	2,88	3,38	3,19	3,10
CCT	3,97	2,87	2,34	2,65	2,82	3,76	2,64	3,01
CECEN	3,86	2,96	2,17	2,37	2,64	3,12	2,40	2,79
CCSA	4,33	3,30	2,29	2,57	2,73	3,53	2,53	3,04
CCA	3,73	2,52	2,44	2,55	2,71	3,35	2,27	2,79
CESC	3,55	2,64	2,19	1,66	2,17	3,52	1,93	2,52
CESI	3,78	2,78	2,10	2,05	2,66	3,31	2,66	2,76
CESB	4,27	2,58	2,51	2,45	3,46	3,23	3,88	3,20
CESSIN	4,06	3,00	3,17	2,40	3,13	3,13	3,00	3,13
UEMA	3,88	2,79	2,35	2,42	2,70	3,36	2,55	2,88

Fonte: Questionários respondidos

4.4.4.2 Dimensão Organizacional

Os servidores da UEMA percebem a organização de forma medianamente positiva (3,14), com reflexos favoráveis ao clima, conforme pode ser observado na tabela 30, adiante. Em relação às unidades setoriais analisadas, pode-se constatar que os seus servidores têm uma **compreensão organizacional** (3,88) que varia de medianamente à altamente positiva. Os respondentes da PPGE (4,29) ao lado dos da Reitoria (4,25), são os que afirmam melhor compreender a Instituição. Dentre os Centros, destaca-se a média apresentada pelos respondentes do CCSA (4,22), enquanto que os funcionários do CESC (3,48) expressam o menor índice das unidades, embora com uma percepção positiva sobre a compreensão da organização.

Em relação aos **padrões de desempenho** (3,23) percebido pelos servidores das unidades, o CESI (4,00) apresenta uma percepção altamente positiva desse sub-fator, indicando uma relação harmoniosa entre chefias e servidores, quer na distribuição de tarefas ou no incentivo recebido para um bom desempenho. Com exceção da PRA (2,99), no limite da mudança da condição negativa para positiva, todas as demais unidades perceberam positivamente o referido sub-fator.

No que se refere à **comunicação interna e externa** na UEMA, a média global (2,79) reflete negativamente a percepção dos seus servidores. Entretanto, as unidades do CESB (3,49) e da PPGE (3,38) vêem positivamente esse aspecto da organização. Os servidores das demais unidades discordam, pois os resultados da pesquisa apontam resultados de percepções medianamente negativas.

Os servidores da UEMA acham que a instituição necessita investir mais em **tecnologia** (2,97), através da aquisição de modernos equipamentos, pois, de modo geral, os Centros da Capital tiveram indicadores negativos, ao lado da PRA e da PPGE. Todavia, no interior do Estado, a maioria dos Centros percebe esse sub-fator de forma medianamente positiva, destacando-se os respondentes do CESB (4,08) que acham a UEMA bem equipada tecnologicamente. A exceção fica por conta dos servidores do CESC (2,48), que atribuíram uma baixa média para o quesito que compõe o sub-fator.

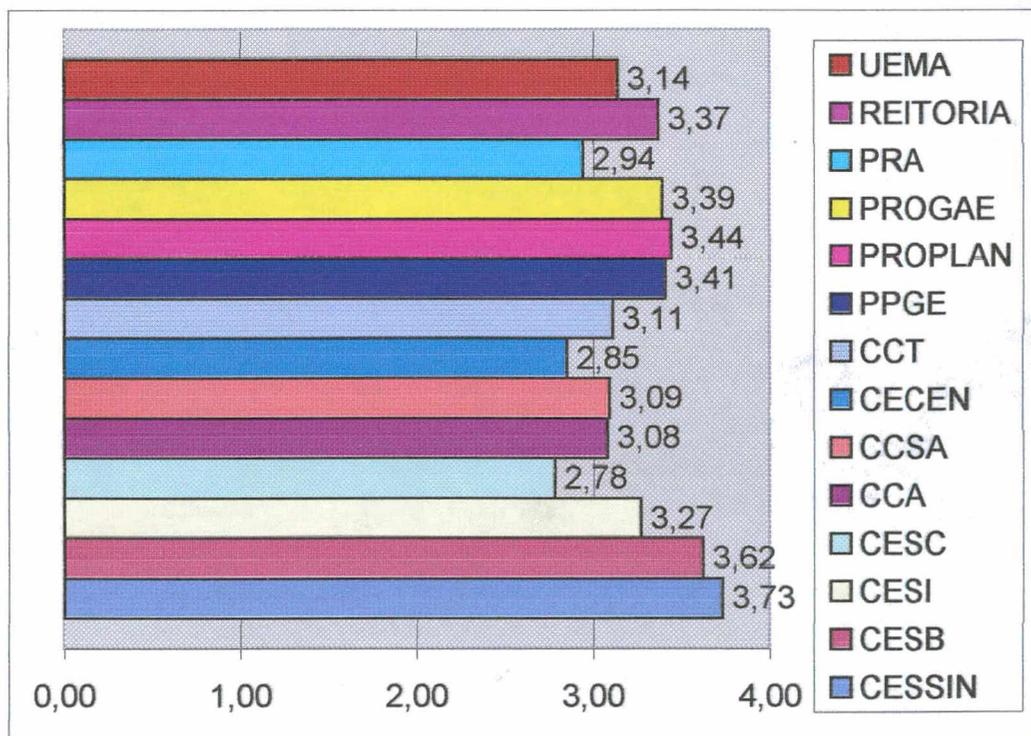
De tendências levemente negativas são as **condições físicas de trabalho** da UEMA (2,97), na visão geral dos seus servidores. Setorialmente, existe um equilíbrio entre percepções medianamente negativas e positivas, destacando-se o CESSIN (3,61) e o CECEN (2,59), como as médias máxima e mínima. Das unidades que compõem a administração superior, a PROGAE (3,52) apresenta a maior média e a PRA (2,90) a menor.

No que concerne ao grau de burocratização do órgão, o sub-fator **conformismo** (3,00) mostra que os servidores acham normais as regras e procedimentos existentes, sendo que os servidores do CESSIN (3,50) percebem que tais regras atrapalham um pouco seus desempenhos, enquanto que os servidores do CESI (2,38) entendem o contrário. No entanto, convêm lembrar que o apego às normas e ao culto dos regulamentos e do tecnicismo, sendo uma característica das organizações burocráticas, dificulta sua adaptação à nova realidade de mercado (Wood Jr. et alli, 1995).

De modo geral, a **dimensão organizacional** apresenta uma percepção medianamente positiva (3,14), por parte dos servidores da Instituição. Setorialmente, o CESC (2,78), o CECEN (2,85) e a PRA (2,94) são as unidades que apresentam uma percepção medianamente negativa do clima, em relação a essa dimensão. No lado positivo da escala, o CESSIN (3,73) e o CESB (3,62) são os grupos setoriais com percepção mais favorável a esse aspecto da instituição.

O gráfico 8 permite fazer comparações da dimensão organizacional nas unidades setoriais da UEMA.

GRÁFICO 8 – DIMENSÃO ORGANIZACIONAL NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.



Fonte: Dados de pesquisa

TABELA 30 - PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS NA UEMA.

Unidades	C. Organ.	P.Desemp.	Comunic.	Tecnologia	C.Físicas	Conform.	D.Organ.
Reitoria	4,25	3,83	2,94	3,33	3,20	2,67	3,37
PRA	3,55	2,99	2,80	2,39	2,90	3,00	2,94
PROGAE	4,11	3,48	2,59	3,44	3,52	3,22	3,39
PROPLAN	3,58	3,38	2,96	4,00	3,49	3,25	3,44
PPGE	4,29	3,71	3,38	2,88	3,19	3,00	3,41
CCT	3,98	3,24	2,82	2,66	2,89	3,08	3,11
CECEN	3,81	2,77	2,59	2,28	2,59	3,08	2,85
CCSA	4,22	3,24	2,71	2,47	2,82	3,07	3,09
CCA	3,76	3,14	2,71	2,81	3,10	2,96	3,08
CESC	3,48	2,78	2,57	2,48	2,47	2,90	2,78
CESI	3,88	4,00	2,63	3,94	2,82	2,38	3,27
CESB	4,10	3,28	3,49	4,08	3,57	3,23	3,62
CESSIN	4,04	3,29	2,58	3,38	3,61	3,50	3,73
UEMA	3,88	3,23	2,79	2,97	2,97	3,00	3,14

Fonte: Questionários respondidos

4.4.4.3 Dimensão Imagem

No que se refere à **imagem** que a UEMA projeta na comunidade, os funcionários da Instituição, como um todo, têm uma percepção medianamente positiva nessa dimensão do clima (3,37). Conforme mostra a tabela 31, adiante, o sub-fator **identidade do servidor** (4,36) revela que todos expressam um forte sentimento de identificação com a Instituição, já que todas as unidades apresentam médias superiores à 4,00 (quatro).

No que concerne ao grau de **valorização** (3,52) ou o prestígio que desfrutam por trabalhar na UEMA, os respondentes da PPGE (4,00) manifestam uma percepção altamente positiva desse sub-fator. Quanto às demais unidades, os seus servidores se sentem medianamente valorizados, com tendência favoravelmente positiva ao clima da organização, sendo que a média máxima (3,88), nesse segmento da escala, foi alcançada pelos respondentes da Reitoria e do CESSIN. No outro extremo, estão o CCA (3,21) e a PRA (3,22).

Quando perguntados sobre a **satisfação dos usuários** (3,21) em relação à Instituição, os respondentes, em sua maioria, expressam uma percepção medianamente positiva quanto ao tema, sendo que o CESI (3,78) apresenta um grau de concordância maior, enquanto que o CESC (3,00) situa-se no ponto médio da escala.

A análise do sub-fator **controle e avaliação** (3,25) mostra que os servidores da Reitoria (4,17) percebem o elevado grau de preocupação que os dirigentes têm em avaliar de modo permanente a Instituição. Já, a maioria das unidades setoriais vê de forma medianamente positiva (3,00 a 3,85) esse aspecto da dimensão imagem. Entretanto, para os respondentes da PROPLAN (2,75), CESI (2,75) e CESC (2,90), os dirigentes da UEMA não estão preocupados em controlar e avaliar a organização.

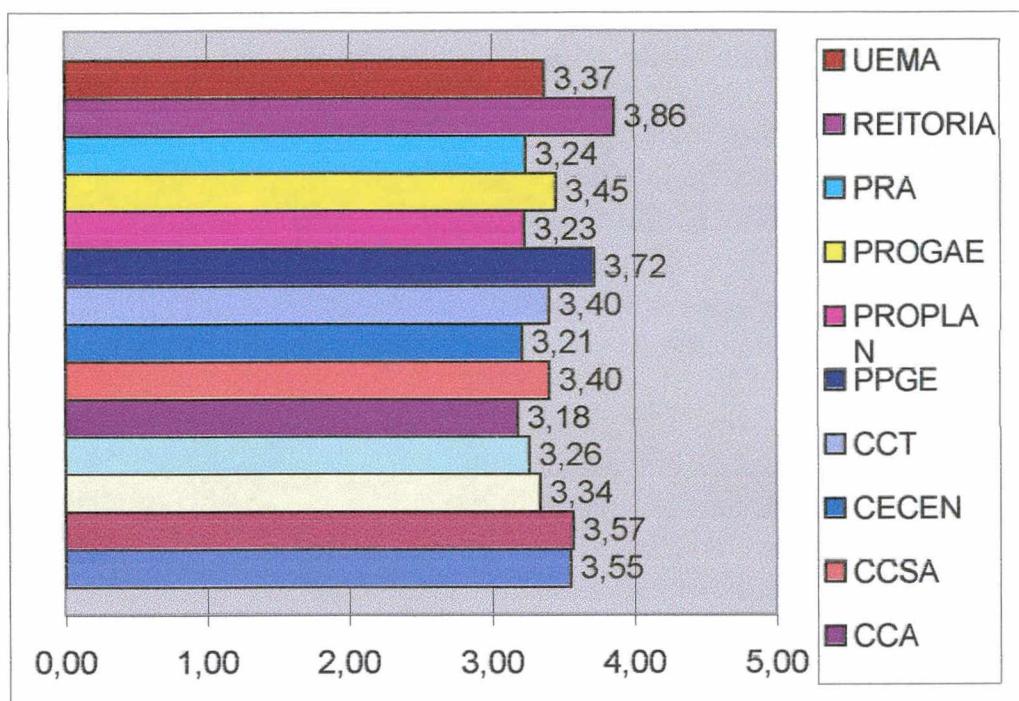
Em relação ao **senso de qualidade** (3,21) percebido pelos respondentes da UEMA, os servidores da Reitoria (4,00) expressam de forma altamente positiva suas percepções a respeito. Quanto aos demais servidores nos Centros e Pró-Reitorias, existe consenso em torno de uma percepção medianamente positiva (3,03 a 3,78) desse sub-fator, com exceção do CESI (2,89) que manifesta uma opinião ligeiramente negativa.

O **processo político universitário** (3,09) é visto de forma levemente positiva pelos respondentes, destacando-se a Reitoria (3,78) com a média máxima e o CESSIN (3,00) com a mínima, nesse segmento da escala. Todavia, os servidores do CECEN (2,51), PROPLAN (2,76) e CCA (2,85) percebem de forma medianamente negativa esse importante aspecto da vida acadêmica.

No que se refere à **percepção figurativa da organização** (2,93), vista de forma ligeiramente negativa pelos servidores da UEMA, existem divergências de opinião entre as unidades setoriais que variam da percepção ligeiramente positiva dos respondentes do CCSA (3,07) à levemente negativa da PROPLAN (2,80).

Quanto à **dimensão imagem** (3,37), no contexto das unidades setoriais, todos os grupos de respondentes expressam uma percepção medianamente positiva, sendo que a Reitoria (3,86) apresenta a maior média e o CCA (3,18) a menor. O gráfico 9, adiante, mostra uma visão geral da dimensão imagem no âmbito das unidades setoriais, enquanto a tabela 31 detalha os seus sub-fatores com as respectivas médias individuais de cada unidade pesquisada.

GRÁFICO 9 – DIMENSÃO IMAGEM NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.



Fonte: Dados de pesquisa

TABELA 31 - PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO IMAGEM, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.

Unidades	Identid.	Valoriz.	Satisf.	C.Aval.	Qualid.	Político	P.Fig.	Imagem
Reitoria	4,56	3,88	3,62	4,17	4,00	3,78	3,03	3,86
PRA	4,17	3,22	3,10	3,09	3,03	3,12	2,95	3,24
PROGAE	4,61	3,83	3,20	3,00	3,08	3,26	3,18	3,45
PROPLAN	4,47	3,31	3,23	2,75	3,25	2,76	2,80	3,23
PPGE	4,69	4,00	3,48	3,75	3,47	3,58	3,05	3,72
CCT	4,34	3,61	3,12	3,32	3,24	3,19	3,02	3,40
CECEN	4,49	3,44	3,03	3,16	3,05	2,51	2,82	3,21
CCSA	4,37	3,53	3,16	3,33	3,22	3,11	3,07	3,40
CCA	4,04	3,21	3,12	3,27	3,10	2,85	2,68	3,18
CESC	4,10	3,64	3,00	2,90	3,04	3,19	2,97	3,26
CESI	4,69	3,28	3,78	2,75	2,89	3,17	2,86	3,34
CESB	4,40	3,73	3,34	3,85	3,42	3,31	2,91	3,57
CESSIN	4,50	3,88	3,33	3,38	3,78	3,00	3,00	3,55
UEMA	4,36	3,52	3,21	3,25	3,21	3,09	2,93	3,37

Fonte: Questionários respondidos

4.4.4.4 Dimensão Psicossocial

Na opinião dos servidores da UEMA, esta dimensão apresenta uma percepção medianamente positiva da avaliação do clima com a média de 3,38. Indagados sobre o grau do **relacionamento interpessoal** (3,59) que envolve os segmentos dos alunos, funcionários e professores, os respondentes das unidades setoriais expressam tendências favoravelmente positivas, conforme pode ser observado na tabela 32, adiante. De modo geral, em todos os grupos reflete-se um clima também medianamente positivo, sendo a PPGE (3,90) responsável pela maior das médias ao lado da Reitoria (3,89) e do CCSA (3,87). No outro extremo, porém ainda ligeiramente positiva está o inter-relacionamento dos servidores do CESI (3,31).

No que tange ao grau de **distanciamento** (3,51) entre chefes e subordinados, os respondentes, no contexto geral da UEMA, percebem positivamente esse aspecto, o que favorece de forma positiva as ações gerenciais. Em relação às unidades pesquisadas, o CESB (4,92) apresenta uma elevada percepção desse sub-fator ao lado da Reitoria (4,00). Com exceção do CESC (2,90) e do CESI (2,97) que refletem negativamente o clima, as demais unidades expressam uma percepção ligeiramente positiva com tendências favoráveis.

Em relação ao grau de **tolerância** (2,91) existente, por parte das chefias, os respondentes, de modo geral, manifestam uma percepção ligeiramente negativa, o que conflita com o sub-fator distanciamento, mostrando que os servidores não associaram o primeiro com o segundo. Dos grupos de respondentes que percebem positivamente, o CESSIN (3,50) tem a maior das médias, enquanto que o CESC (2,46) revela a menor entre os de percepção medianamente negativa.

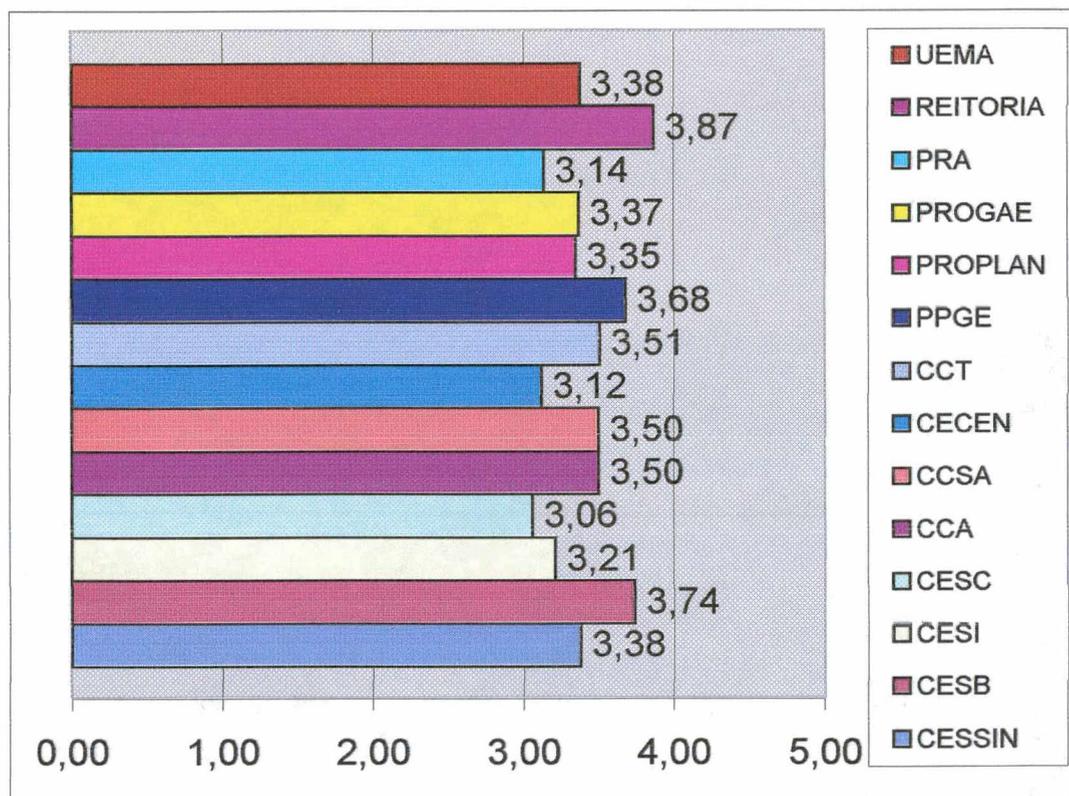
Quanto ao clima de **consideração** (3,47) e camaradagem existente nos relacionamentos entre colegas, os respondentes das diversas unidades expressam uma percepção medianamente positiva, ficando o destaque para a Reitoria (4,19) que reflete um sentimento altamente positivo de apreço entre os servidores.

Também é positiva a opinião dos respondentes sobre o espírito de **cooperação** (3,49) e equipe entre os servidores de uma mesma unidade, refletindo associação com o grau de consideração entre servidores. De modo geral, todos os grupos também perceberam favoravelmente o clima nesse aspecto, destacando-se também a Reitoria (4,19), com elevada percepção do clima.

Em relação ao sub-fator **conflito** (3,36), que mede o grau de liberdade que as pessoas têm de expressar livremente suas opiniões, apenas os respondentes da PRA (2,91) manifestam uma percepção levemente negativa.

No que se refere à **dimensão psicossocial** (3,38), os servidores da UEMA percebem de forma positiva os sub-fatores que a compõe. Em relação às unidades setoriais, a Reitoria (3,87) mostra a maior das médias, enquanto a PRA (3,14) reflete a menor. O gráfico 10, adiante, permite uma melhor visualização da dimensão em relação às unidades setoriais.

GRÁFICO 10 – DIMENSÃO PSICOSSOCIAL NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.



Fonte: Dados de pesquisa.

TABELA 32 – PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO PSICOSSOCIAL, EM RELAÇÃO ÀS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.

Unidades	Rel.Inter.	Distancia.	Tolerância	Consideração	Cooperação	Conflito	D.Psico.
Reitoria	3,89	4,00	2,92	4,29	4,19	3,92	3,87
PRA	3,42	3,13	2,83	3,27	3,30	2,91	3,14
PROGAE	3,57	3,61	2,83	3,58	3,50	3,78	3,37
PROPLAN	3,54	3,44	3,04	3,31	3,53	3,25	3,35
PPGE	3,90	3,81	3,17	3,81	3,72	3,69	3,68
CCT	3,68	3,62	2,96	3,62	3,66	3,50	3,51
CECEN	3,41	3,18	2,83	3,13	3,13	3,02	3,12
CCSA	3,87	3,70	2,78	3,60	3,62	3,43	3,50
CCA	3,62	3,73	2,99	3,51	3,60	3,54	3,50
CESC	3,48	2,90	2,46	3,06	3,07	3,38	3,06
CESI	3,31	2,97	3,02	3,41	3,45	3,09	3,21
CESB	3,77	4,92	3,05	3,62	3,71	3,38	3,74
CESSIN	3,60	3,31	3,50	3,31	3,31	3,25	3,38
UEMA	3,59	3,51	2,91	3,47	3,49	3,36	3,38

Fonte: Questionários respondidos

4.4.4.5 Dimensão Comportamento das Chefias

Os servidores da UEMA, ao opinarem sobre o **comportamento das chefias** (3,44), refletem uma percepção medianamente positiva sobre o tema, conforme se observa na tabela 33, adiante, que mostra essa dimensão e os seus sub-fatores, segundo as unidades setoriais na UEMA. Indagados a respeito do grau de **ênfase e participação** (3,44), no desempenho das atividades do setor, os respondentes do CESSIN (4,50), refletiram uma percepção altamente favorável do clima, ao lado da PPGE (4,00). Quanto aos demais setores, estes percebem o sub-fator de forma medianamente positiva, enquanto o CESI (2,92) manifesta, de modo levemente negativo, o sentimento dos servidores do setor.

Quanto ao grau de **credibilidade da chefia** (3,32), os servidores da PPGE (4,04) externam um elevado nível de confiança nos chefes, enquanto que os respondentes do CESI (2,90) percebem o clima de forma medianamente negativa. Quanto às demais unidades, todas têm uma percepção medianamente positiva do sub-fator, destacando-se a Reitoria, com média igual a 3,92.

Em relação ao grau de **competência e qualificação** (3,38) dos chefes na UEMA, os respondentes da PPGE (4,19) e da Reitoria (4,00) manifestam elevada percepção, com reflexos favoráveis para os resultados. As demais unidades percebem o tema de forma medianamente elevada, também com reflexos favoráveis ao clima na Instituição.

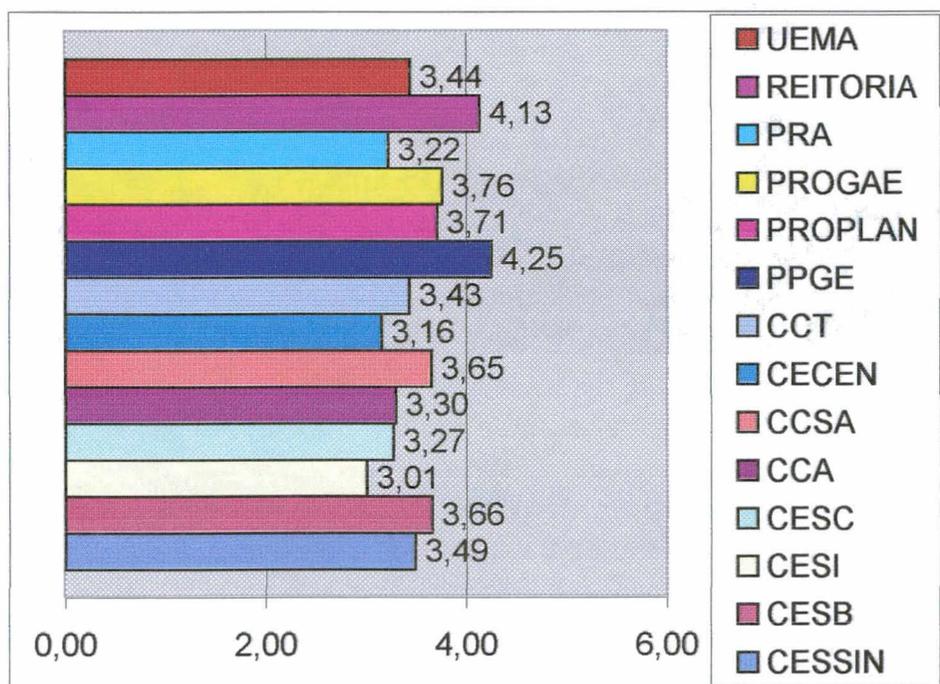
No que se refere à capacidade de **delegação** (3,49) de competências e acompanhamento de tarefas, os servidores da PPGE (4,44) apresentam a maior das médias, seguidos pelos funcionários da Reitoria (4,37) e da PROGAE (4,00), que vêm esse aspecto de forma bastante positiva. Os demais respondentes por setor na UEMA, têm sentimentos medianamente positivos, com reflexos favoráveis para o clima.

Quanto à **clareza percebida** (3,52) pelos respondentes na comunicação do chefe imediato e na sua capacidade de organização e planejamento, os respondentes da PPGE (4,45) e da Reitoria (4,29) exprimem um elevado sentimento positivo em relação a esse sub-fator, enquanto que os demais manifestam uma percepção situada no segmento medianamente positivo da escala de avaliação.

Por último, uma análise da dimensão que mede o grau de **comportamento das chefias** (3,44) por unidade setorial, permite que se observe uma elevada percepção positiva do clima na PPGE (4,25) e na Reitoria (4,13). Em relação à uma percepção mediana do clima, a PROGAE (3,76) apresenta a maior das médias, enquanto que o CESI (3,01) reflete a menor.

O gráfico 11, adiante, dá uma visão de conjunto da dimensão comportamento das chefias, nas unidades setoriais da UEMA, que é complementada pela tabela 33, na qual são apresentadas as médias dos sub-fatores por unidade setorial.

GRÁFICO 11 – DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS NAS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.



Fonte: Dados de pesquisa

TABELA 33 - PERFIL DAS MÉDIAS QUE COMPÕEM OS SUB-FATORES DA DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS, SEGUNDO ÀS UNIDADES SETORIAIS DA UEMA.

Unidades	E.Particip.	Cred.Chef.	C.Qualif.	Delegação	C Percebida	D.C.Chefias
Reitoria	3,72	3,92	4,00	4,38	4,29	4,13
PRA	3,03	3,25	3,26	3,30	3,33	3,22
PROGAE	3,96	3,30	3,67	4,00	3,89	3,76
PROPLAN	3,63	3,50	3,69	3,88	3,88	3,71
PPGE	4,00	4,04	4,19	4,44	4,56	4,25
CCT	3,41	3,39	3,35	3,45	3,50	3,43
CECEN	3,15	3,11	3,05	3,28	3,22	3,16
CCSA	3,47	3,42	3,80	3,67	3,90	3,65
CCA	3,42	3,08	3,13	3,37	3,50	3,30
CESC	3,35	3,33	3,36	3,17	3,02	3,27
CESI	2,92	2,90	3,03	3,09	3,13	3,01
CESB	3,56	3,54	3,63	3,69	3,85	3,66
CESSIN	5,00	3,17	3,03	3,13	3,13	3,49
UEMA	3,44	3,32	3,38	3,49	3,52	3,44

Fonte: Questionários respondidos

4.5 ALTERNATIVAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Com base na análise dos resultados setoriais, conforme mostra a tabela 34, adiante, é possível constatar que, de modo geral, o clima organizacional da UEMA, através das suas dimensões apresenta percepções medianamente positivas e ligeiramente favoráveis (vide coluna do clima), com exceção do Centro de Estudos Superiores de Caxias – CESC, que mostra um clima organizacional levemente negativo (2,98), porém passível de mudanças positivas, caso algumas ações sejam efetivadas. O mesmo vale para as demais unidades, pois o desejável seria a existência de um clima altamente positivo na Instituição, de modo que seus servidores técnicos-administrativos e docentes possam se adaptar às metas do Programa Administrativo da atual direção superior, promovendo o seu eficaz desiderato.

Por outro lado, a referida tabela também mostra as dimensões do clima no contexto geral da UEMA, podendo observar-se que os servidores da Instituição estão desmotivados (2,88), certamente pelos baixos salários praticados, e pela ausência de um sistema justo de avaliação de desempenho que os estimule a maiores níveis de comprometimento e rendimento nas suas atividades.

TABELA 34 – RESUMO DAS DIMENSÕES E O ÍNDICE GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL POR UNIDADE SETORIAL DA UEMA.

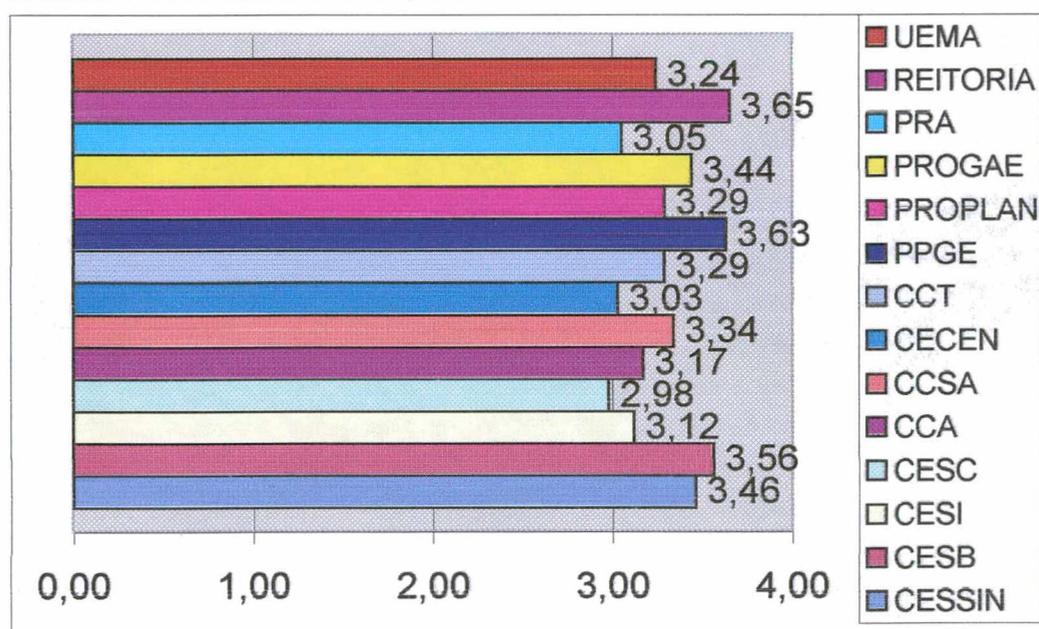
Unidades	D.Motiv.	D.Organiz.	D. Imagem	D.Psicos.	D.C.Chef.	Clima
Reitoria	3,00	3,37	3,86	3,87	4,13	3,65
PRA	2,71	2,94	3,24	3,14	3,22	3,05
PROGAE	3,23	3,39	3,45	3,37	3,76	3,44
PROPLAN	2,71	3,44	3,23	3,35	3,71	3,29
PPGE	3,10	3,41	3,72	3,68	4,25	3,63
CCT	3,01	3,11	3,40	3,51	3,43	3,29
CECEN	2,79	2,85	3,21	3,12	3,16	3,03
CCSA	3,04	3,09	3,40	3,50	3,65	3,34
CCA	2,79	3,08	3,18	3,50	3,30	3,17
CESC	2,52	2,78	3,26	3,06	3,27	2,98
CESI	2,76	3,27	3,34	3,21	3,01	3,12
CESB	3,20	3,62	3,57	3,74	3,66	3,56
CESSIN	3,13	3,73	3,55	3,38	3,49	3,46
UEMA	2,88	3,14	3,37	3,38	3,44	3,24

Fonte: Questionários respondidos

As demais dimensões, embora com percepções levemente positivas, também expressam a opinião dos servidores sobre a necessidade de que sejam implementadas medidas administrativas corretivas, de modo a levar a UEMA a patamares de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão.

Para melhor ilustrar os dados apresentados na Tabela 34, o Gráfico 12, adiante, mostra os índices gerais do clima organizacional, por unidade setorial na UEMA.

GRÁFICO 12 – ÍNDICES GERAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL POR UNIDADE SETORIAL DA UEMA.



Fonte: Dados de pesquisa.

Diante dos resultados finais da pesquisa, são apresentadas algumas sugestões, como ações alternativas para a melhoria do Clima Organizacional da UEMA, no sentido de contribuir com a administração superior desta IES, conforme discriminadas e comentadas abaixo:

- Realizar gestões no sentido de convencer o Governo do Estado a permitir a implantação de um Plano de Cargos e Salários, mais justo e sem gratificações temporárias e inconsistentes.
- Implementar um sistema permanente de avaliação de servidores que permita a ascensão progressiva horizontal e vertical dentro dos diversos níveis e sub-níveis, principalmente os técnicos-administrativos e operacionais.
- Desenvolver uma política de recursos humanos, participativa e que valorize o profissional competente, dando maiores condições de progresso profissional.
- Efetivar medidas que possam incentivar os docentes à pesquisa e à extensão.
- Promover o incentivo à participação de docentes em Programas de Pós-Graduação fora do Estado e no Exterior.
- Aperfeiçoar a qualidade dos benefícios assistenciais na Capital e no Interior.
- Realizar gestões junto às Associações de Professores (APRUEMA) e servidores (ASSUEMA), no sentido de propiciar apoio logístico (adequação de instalações físicas, internet, água e luz, etc) e incentivos para o desenvolvimento de atividades nos Campi do Interior.
- Criar um efetivo Programa de Treinamento e Capacitação para servidores técnicos-administrativos, que atendam aos interesses da Instituição e do servidor.
- Melhorar o sistema de comunicação interna da UEMA, proporcionando também maior divulgação das normas e regulamentos administrativos.
- Concluir com brevidade a informatização total do Campus de São Luís e sua interligação com a Internet e a rede de pesquisas.
- Implementar um sistema de controle acadêmico disponível em terminais para uso do alunado, técnicos-administrativos e docentes.
- Prosseguir com os investimentos na aquisição de equipamentos laboratoriais didáticos e de pesquisa.

- Continuar com o Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrados), na modalidade conveniada.
- Implantar um Programa de Doutorado, igualmente em regime conveniado.
- Continuar investindo na qualidade do ambiente físico, como forma de promover a melhoria das condições de trabalho.
- Reavaliar os processos de terceirização, no que concerne aos serviços de limpeza e vigilância.
- Reestruturar e equipar a Prefeitura do Campus de São Luís.
- Criar Prefeituras Setoriais para atender aos Centros do Interior.
- Contratar e qualificar mão-de-obra especializada em manutenção predial.
- Aperfeiçoar o sistema de informações, de modo a manter permanentemente informado os servidores quanto às realizações da instituição e as suas grandes metas e objetivos.
- Elaborar um estudo de redistribuição de pessoal adequando-a às necessidades dos setores.
- Reavaliar a atual estrutura da UEMA, no âmbito dos departamentos, para corrigir distorções e eliminar duplicidades de competências.
- Reavaliar o atual sistema de sucessão político-administrativa, através de eleição.
- Ministras cursos e palestras junto às unidades setoriais, no sentido de minimizar os problemas de relacionamento interpessoais.
- Tornar o processo estratégico de gestão da Instituição mais participativo.
- Qualificar as chefias para o exercício da função.
- Implementar um Programa Permanente de Avaliação Institucional, como forma de monitorar a Instituição e orientar metas e objetivos.

Finalmente, complementando as sugestões alternativas para uma melhoria contínua do clima organizacional, sugere-se a Implantação de um Programa de Qualidade da UEMA, como um instrumento altamente eficaz, para a obtenção de êxito em todos os pontos relacionados acima.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa de clima organizacional tende a ser cada vez mais utilizada no desenvolvimento de diagnósticos que permitam ajustar continuamente a relação do indivíduo com a organização, pois o clima se constitui em uma ferramenta particularmente útil na gestão de Recursos Humanos (Santos, 1996).

Para Souza (1978), o assunto é relevante para administradores, consultores e cientistas sociais e, embora inicialmente tenha sido limitado à área das organizações empresariais e públicas, o estudo poderia abranger também organizações escolares, universitárias, religiosas, esportivas, etc.

Como já foi enfatizado, as informações com resultados de pesquisas sobre aspectos do comportamento humano nas organizações, têm se mostrado como um dos grandes fatores capazes de promover uma gestão efetivamente estratégica de pessoas, no ambiente organizacional (Coda, 1977).

Desta forma, ao efetuar-se as conclusões, nesta etapa do presente trabalho, realiza-se uma previsão feita nos primórdios do estudo de clima organizacional no Brasil, esperando que, cada vez mais, os gestores universitários e os educadores, de modo geral, possam utilizar-se desta importante ferramenta de leitura da realidade nas organizações.

Tais conclusões geraram sugestões que pretendem contribuir com a alta direção da Instituição, no intuito de nortear as mudanças que estão sendo efetivadas no seu Desenvolvimento Organizacional, objetivando a implementação de um salto de qualidade no contexto do ensino, da pesquisa e da extensão.

Assim, diante dos resultados expostos, no capítulo anterior, é possível generalizar as conclusões sobre as percepções do clima organizacional dos servidores da UEMA, visto que a amostra foi considerada representativa em todos os Centros e demais unidades setoriais, bem como na Universidade como um todo.

Entretanto, para que generalizações possam ser feitas em relação a outras IES, faz-se necessário à utilização do modelo construído, aqui apresentado e dos procedimentos de pesquisa utilizados, neste estudo.

Assim, com base no objetivo geral da pesquisa e considerando-se os resultados estatísticos, apresentados no capítulo anterior, é possível considerar os seguintes aspectos conclusivos:

- O Clima Organizacional da Universidade Estadual do Maranhão é ligeiramente positivo (medianamente positivo), o que também pode ser observado nas Unidades Setoriais que o compõem, com exceção do Centro de Estudos Superiores de Caxias – CESC que apresenta baixos índices nos aspectos da motivação e da organização.

- Conforme já visto, na fundamentação teórica, a grande preocupação atual dos gerentes e supervisores é realizar um diagnóstico adequado das reais motivações daqueles com quem trabalham (Bergamini, 1986).

Assim, a **motivação** dos servidores da UEMA deve ser objeto de maiores investigações, por parte dos dirigentes da Instituição, posto que, várias unidades apresentaram baixos indicadores, citando-se a PRA e a PROPLAN como as mais deficitárias entre as Pró-Reitorias e o CESC, CESI, CCA e o CECEN entre os Centros. As médias que mais contribuíram para uma percepção negativa estão vinculadas à remuneração, aos benefícios e as Associações de servidores (APRUEMA e ASSUEMA).

- Depois da motivação, os aspectos **organizacionais** da Instituição, embora percebidos de forma levemente positiva, também se apresentam fragilizados na percepção de alguns servidores. Dentre as unidades, o CESC, a PRA e o CECEN, apresentam indicadores negativos. Diante dos resultados, preocupa as baixas médias, relativas à comunicação interna e externa e os serviços de manutenção dos *Campi*, vigilância e segurança.

- A **imagem** que a UEMA projeta na sociedade é vista de forma medianamente positiva pelos seus servidores. De modo geral, todas as unidades sentem que a UEMA é razoavelmente aceita pela comunidade, destacando-se a Reitoria com o maior índice (3,86). Quanto aos aspectos positivos da pesquisa, verifica-se um elevado sentimento de identidade do servidor com a Instituição. Por outro lado, este expressa sentimentos negativos, em relação ao conhecimento dos objetivos institucionais e do processo político-universitário.

- Quanto aos aspectos **psicossociais** que permeiam o relacionamento entre servidores na UEMA, as pesquisas revelaram um clima favorável entre alunos, funcionários e professores,

com tendências medianamente positivas. Das unidades setoriais, a Reitoria (3,87) também se destaca nesse particular. Os fatores positivos que influenciam essa dimensão está no relacionamento interpessoal entre servidores e alunos e servidores entre si, como também no fraco distanciamento entre chefes e funcionários.

- **O comportamento das chefias (3,44)** apresenta o maior dos índices na percepção do clima na UEMA, significando que os servidores vêem positivamente as suas lideranças. A PPGE (4,25) e a Reitoria (4,13) apresentam médias consideradas altamente positivas, em relação a essa dimensão. Em relação aos fatores que contribuem para a média geral, estão a confiança e a competência medianas que os chefes têm no desempenho das suas atribuições.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Levando-se em conta os resultados decorrentes do presente estudo, verifica-se a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas que possam retroalimentar as decisões e posturas da administração superior da UEMA. Para tanto, sugerem-se os seguintes temas:

- O clima organizacional como variável interveniente e seus reflexos na qualidade de ensino dos centros e departamentos.
- O clima organizacional como variável interveniente e seus reflexos no desempenho administrativo dos servidores nos centros, departamentos e setores das Pró-Reitorias.
- O clima organizacional da UEMA, conforme as variáveis sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço, categoria funcional e jornada de trabalho.
- Os reflexos da atual política de recursos humanos no desempenho profissional dos servidores da UEMA.
- O grau de expectativa dos servidores da UEMA, em relação ao plano de cargos e salários.
- A influência das condições físicas de trabalho, em relação ao desempenho profissional.

- Os reflexos da informatização da UEMA, na qualidade dos serviços.
- O impacto dos benefícios legais e assistenciais, na motivação para o trabalho.
- A relação entre a percepção da imagem da Instituição e o grau de conhecimento dos objetivos da organização.
- A discussão do processo de gestão estratégica na UEMA.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBONI, Nério. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. 1988. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. Porto Alegre: AGE Editora, 1998.

CARDOSO, Olga Regina. **Clima organizacional: passo essencial na produção da qualidade de serviços**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba. Anais do 18º ENANPAD. v.9, p. 218-235.

CÉSAR HENRIQUE ASSUME HOJE O COMANDO DA UEMA. O Imparcial, São Luís, 03 mai. 1996. Caderno Cidade. p. 3.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

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

COGIOLLA, Osvaldo. Globalização e socialismo. **Universidade e sociedade, Andes**. São Paulo, n. 12, p. 42-45, fev.1997.

COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional**. Florianópolis: CPGA / UFSC, 1991. Texto de uso CPGA / UFSC.

DAVIS, Keith. **Human behavior at work**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1981.

DOCUMENTO BÁSICO: Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Leis 9131, 9192, 9394, 9424, Decretos nº 14. Brasília: MEC, 1997.

ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA DA UEMA. Assessoria Técnica da Reitoria. São Luís, 1998. 105 p.

FEREIRA, Célia Cristina Zago Gomes. ARAGÃO, Paulo Ortiz Rocha de. **Clima organizacional: um instrumento para o gerenciamento da qualidade.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. Anais do 20º ENANPAD. v. 11. p. 159-186.

FRANCO, Maria Ciavatta. **Trabalhadores em tempo de globalização: um estudo exploratório.** São Paulo: **Universidade e Sociedade, ANDES**, nº 14, p.64-77, out. 1997.

FRANCO, Maria Ciavatta e FRIGOTTO, Gandêncio. “Provão”- formalismo autoritário e antiautonomia universitária. São Paulo: **Universidade e Sociedades, ANDES**. n. 12, p. 24-26, fev.1997.

GAMA, Paulo Roberto Villamarin; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **Confronto de percepções sobre clima organizacional.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 1989, Belo Horizonte. Anais do 13º ENANPAD. v. 2, p. 1039-1052.

HESKETH, José Luís. **Desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1977.

JAMES, J. et alii, **Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology.** Personnal Psychology, 1978.

KOLB, D. et alii, **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978.

LEITÃO, Jaqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROSAL, Monica Aun de Azevedo. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu. Anais do 22º ENANPAD. p. 1-14.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de pessoal de empresa moderna.** 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

NEVES, João Adamor Dias. **A influência do clima organizacional sobre os resultados de treinamento.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 1990, Belo Horizonte. Anais do 14º ENANPAD. v. 9, p. 263-278.

O ESTADO DO MARANHÃO. São Luís, 07 fev. 1995. Caderno Alternativo, p.6.

OLIVEIRA, Marco A. (Org.). **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel, 1995.

PIRES, César Henrique Santos. **Uma Universidade para o Maranhão.** São Luís, 1995. 87 p.

RESENDE, Ênio J. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos.** São Paulo: Summus, 1986.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade.** 1995. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. dos. **Gestão estratégica nas instituições de P & D: um enfoque centrado na pesquisa de clima organizacional.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos reis. Anais do 20º ENANPAD. v. 1, p. 173-192.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. dos. **Clima Organizacional – explorando conceitos e recortes de pesquisa.** In: **O Mundo da Saúde**, ano20, v.20, n.10, nov/dez. 1996.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituição de pesquisa. São Paulo: **Revista de Administração**, v.18, n.2, p. 9-30, jun.1983.

SOARES, José Teodoro. **Universidade: caminho para o desenvolvimento.** 2ª ed. Fortaleza: EdUFC, 1999.

SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blücher. 1978. 91 p. (Coleção Programa de Pós-Graduação, PPGA-URGS). Bibliografia: p. 79-86. Inclui Índice.

SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. **Motivação, cultura e clima em órgãos públicos.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADINISTRAÇÃO, 5, 1981, Rio de Janeiro. Anais do 5º ENANPAD. v. 1, p. 233-243.

WOOD JR., Thomas et alli. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma.** In: Wood Jr. Thomas (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995. p. 188-216.

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Caro colega uemiano,

A finalidade do presente questionário é a coleta de informações para uma pesquisa do clima organizacional na UEMA. Tal pesquisa, que faz parte da minha Dissertação de Mestrado em Administração, será encaminhada ao Reitor e a todos os dirigentes da hierarquia superior desta Instituição, como uma contribuição ao Programa ‘Uma Universidade para o Maranhão’ com vistas a correção de eventuais distorções e cujo objetivo maior é uma melhoria na qualidade de vida dos docentes e funcionários do corpo técnico-administrativo.

Dessa forma, dentre os servidores da UEMA, o seu nome foi selecionado através de sorteio para compor uma amostra a ser pesquisada. Por isso, é muito importante que você responda o questionário com sinceridade e sem o menor temor de sofrer algum tipo de represália, até porque você não se identificará no mesmo, sem falar na ética que norteia todo trabalho científico, que lhe assegurará total anonimato.

Certo de sua colaboração, antecipadamente agradeço.

José Bello Salgado Neto

Mestrando em Administração da UFSC

INSTRUÇÕES:

1. Leia com atenção cada questão.
2. Ao lado de cada questão você encontrará uma escala de 1 a 5.
3. Assinale **SOMENTE UMA VEZ EM CADA QUESTÃO** o número que melhor expresse a sua opinião, conforme a instrução a seguir;
 - o número 1 (um) corresponde ao valor mínimo;
 - o número 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo;
 - o número 3 (três) corresponde ao valor médio;
 - o número 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio;
 - o número 5 (cinco) corresponde ao grau máximo.
4. Resumo ilustrativo

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Razoável	Muito	Muitíssimo
Ruim	Pouco satisfatório	Regular	Bom	Ótimo
Nunca	Poucas vezes	As vezes	Freqüentemente	Sempre

MODELO DE ANÁLISE CONSTRUÍDO

1. DIMENSÃO MOTIVACIONAL

QUESTÕES	1	2	3	4	5
1.1 Você acha que a política de Recursos Humanos na UEMA valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?					
1.2 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidades na UEMA?					
1.3 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:					
1.4 Na sua opinião, o processo de avaliação de desempenho na UEMA favorece o predomínio de aspectos pessoais em detrimento de aspectos profissionais?					
1.5 Você concorda que o sistema de avaliação é capaz de premiar a competência profissional?					
1.6 Você diria que a UEMA oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus servidores?					
1.7 Você considera que os benefícios legais e assistenciais são um fator de motivação para o trabalho?					
1.8 Assinale a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos					
1.8.1 Incentivo à pesquisa					
1.8.2 Incentivo à qualificação					
1.8.3 Assistência médica					
1.8.4 Assistência odontológica					
1.8.5 Assistência social					
1.8.6 Vale – transporte					
1.8.7 Restaurante					
1.8.8 Assistência prestada pela ASSUEMA (Associação dos Servidores)					
1.8.9 Assistência prestada pela APRUEMA (Associação dos Professores)					
1.9 O sistema de capacitação da UEMA satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos servidores (Docentes e Técnicos-administrativo)					
1.10 O treinamento oferecido pela UEMA proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?					
1.11 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?					
1.12 Até que ponto você acha que os servidores da UEMA tem interesse em melhorar seu desempenho?					
1.13 Você acha que possui autonomia para tomar decisões em relação às suas atividades?					
1.14 Até que ponto você é assíduo e pontual no serviço?					

2. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

QUESTÕES	1	2	3	4	5
2.1 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?					
2.2 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?					
2.3 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no seu setor?					
2.4 Você acha que o sistema de comunicação interna na UEMA tem agilidade?					
2.5 Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, etc), contribui para melhorar seu desempenho no trabalho?					
2.6 Você acha que a UEMA tem boa divulgação nos meios de comunicação local?					
2.7 Você acha que a UEMA está tecnologicamente equipada para que você possa desempenhar bem suas atividades?					
2.8 Assinale a sua opinião, em relação às condições físicas no seu ambiente de trabalho:					
2.8.1 Ventilação					
2.8.2 Barulho					
2.8.3 Temperatura					
2.8.4 Iluminação					
2.8.5 Espaço adequado					
2.8.6 Limpeza					
2.8.7 Móveis e equipamentos					
2.8.8 Equipamentos de Informática					
2.8.9 Manutenção					
2.9 Você acha que o sistema de vigilância é adequado ?					
2.10 Você se sente seguro na área interna do Campus?					
2.11 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa de tarefas?					
2.12 Seu superior imediato exige ou incentiva você a obter resultados predeterminados por ele?					
2.13 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da UEMA?					
2.14 Você acha que existem muitas regras e procedimentos que prejudicam o seu desempenho no trabalho (muita burocracia)?					

3. DIMENSÃO IMAGEM

QUESTÕES	1	2	3	4	5
3.1 Você acha que a imagem da UEMA na comunidade externa é:					
3.2 Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da UEMA?					
3.3 Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da UEMA?					
3.4 Até que ponto você “veste a camisa” da UEMA					
3.5 Na sua opinião a imagem pública da UEMA desperta sentimento de orgulho em você?					
3.6 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na UEMA?					
3.7 Você acredita que trabalhar na UEMA pode levar a um bom futuro profissional?					
3.8 De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a UEMA?					
3.9 Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela UEMA?					
3.10 Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos alunos em relação aos serviços administrativos prestados pela UEMA?					
3.11 Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos alunos em relação à qualidade do ensino na UEMA?					
3.12 Você acha que os dirigentes da instituição estão preocupados em avaliarem a instituição de modo permanente, como forma de orientarem as suas ações?					
3.13 Você acha que a UEMA mudou para melhor nos últimos três anos?					
3.14 Você se considera informado sobre as grandes ações/metast e projetos desenvolvidos na UEMA?					
3.15 Você acredita que os servidores conhecem e estão integrados aos objetivos da UEMA?					
3.16 Você acredita que a UEMA encontra-se engajada no programa de governo estadual?					
3.17 Em cada uma das afirmativas abaixo, assinale o nível que na sua opinião melhor define a UEMA?					
3.17.1 A UEMA é uma instituição organizada?					
3.17.2 A UEMA é uma organização apática/atrasada?					
3.17.3 A UEMA é uma instituição clientelista (favorece amigos) ?					
3.17.4 A UEMA é uma organização humanizada?					
3.17.5 A UEMA é uma organização moderna/ desafiante?					
3.18 O atual sistema sucessório através de eleição existente na UEMA é adequado a nossa realidade?					
3.19 O processo eletivo na UEMA é justo?					
3.20 Você acredita que o processo de eleição e apuração dos votos nos últimos anos tem sido criterioso e isento de qualquer suspeita?					

4. DIMENSÃO PSICOSSOCIAL

QUESTÕES	1	2	3	4	5
4.1 O relacionamento no seu setor de trabalho entre servidores e a chefia é adequado?					
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os servidores é cordial?					
4.3 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os servidores é cooperativo?					
4.4 Na sua percepção como você classificaria o relacionamento entre as categorias abaixo relacionadas?					
4.4.1 Técnico-Administrativo x Técnico-Administrativo					
4.4.2 Técnico-Administrativo x Professor					
4.4.3 Técnico-Administrativo x Aluno					
4.4.4 Professor x Professor					
4.4.5 Professor x Aluno					
4.5 Como você classificaria o nível de integração e companheirismo na UEMA?					
4.6 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:					
4.7 No seu entendimento, qual é o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?					
4.8 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?					
4.9 Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?					
4.10 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?					
4.11 Até que ponto seu superior imediato mantém um relacionamento próximo e informal com você?					
4.12 Quando você comete algum erro no trabalho, o tratamento que lhe é dispensado é de encorajamento e estímulo?					
4.13 Ao errar no desempenho de alguma atividade você é punido?					
4.14 O seu chefe reclama ou repreende quando o trabalho é deficiente?					
4.15 O seu chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?					
4.16 Você expressa livremente sua opinião, mesmo que ela discorde da opinião de seu chefe ou da política da Universidade?					
4.17 Você acha que na UEMA as pessoas podem se expressar livremente sobre qualquer assunto, pois existe respeito pela opinião das pessoas?					

5. DIMENSÃO COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS

QUESTÕES	1	2	3	4	5
5.1 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?					
5.2 Você diria que a liberdade de ação no desempenho de suas atribuições é alta?					
5.3 O seu chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?					
5.4 Você diria que as chefias na UEMA usam o poder em benefício próprio ou de grupos?					
5.5 No seu entendimento, as chefias da UEMA atualmente desfrutam de credibilidade?					
5.6 Você confia no seu chefe?					
5.7 Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos na UEMA estão preparadas para esta função?					
5.8 Essas chefias exercem liderança?					
5.9 A sua chefia estimula, motiva e incentiva para o seu aperfeiçoamento profissional?					
5.10 O seu chefe é competente e conhece a fundo as atividades do setor?					
5.11 Você diria que a sua chefia delega competência na execução das tarefas?					
5.12 Em que medida você recebe acompanhamento do seu superior para o desenvolvimento do seu trabalho?					
5.13 O seu chefe planeja e organiza racionalmente as atividades do setor?					
5.14 O seu chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para o setor?					

ANEXO 2: ESTATUTO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA

TÍTULO I DA UNIVERSIDADE SEUS PRINCÍPIOS E OBJETIVOS

CAPÍTULO I

DA INSTITUIÇÃO

Art. 1º A **Universidade Estadual do Maranhão - UEMA**, criada pela Lei nº 4.400, de 30 de dezembro de 1981, com sede e foro na cidade de São Luís, Estado do Maranhão, reorganizada conforme Leis nº 5.921, de 15 de março de 1994 e 5.931, de 22 de abril de 1994, alterada pela Lei nº 6.663, de 04 de junho de 1996, é uma Autarquia de regime especial, pessoa jurídica de direito público, inscrita no Ministério da Fazenda sob o CGC nº 06.352.421/0001-68.

Art. 2º A **Universidade Estadual do Maranhão**, doravante denominada **UEMA**, rege-se pela Legislação de Ensino Superior, que lhe for aplicável, por este Estatuto, pelo Regimento Interno e demais Resoluções dos Órgãos Colegiados da Universidade.

CAPÍTULO II DA AUTONOMIA

Art. 3º A **UEMA** goza de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, dentro dos limites que lhe são fixados pela legislação em vigor.

Art. 4º A autonomia didático-científica consiste no exercício de competência privativa para estabelecer a sua política e os seus programas de ensino, pesquisa e extensão, criar, modificar, fundir ou extinguir cursos e currículos pleno, conferir graus, expedir diplomas e certificados, assim como outorgar bolsas, prêmios, títulos e outras dignidades universitárias.

Art. 5º A autonomia administrativa consiste no exercício de competência privativa para elaborar e reformular o seu Estatuto, normas a este complementares, baixar seus regimentos e manuais, dispor sobre o pessoal dos seus quadros, prover os cargos comissionados e as funções gratificadas, contratar obras e serviços de que necessitar, propor ao Chefe do Poder Executivo seus planos de cargos e salários e respectivas alterações, assim como escolher e indicar àquela autoridade nomes para o exercício dos cargos de Reitor e Vice-Reitor.

Art. 6º A autonomia de gestão financeira e patrimonial consiste no exercício de competência para gerar e captar recursos, incorporar bens e recursos ao seu patrimônio, dispor dos mesmos, elaborar e administrar seus orçamentos e planos de trabalho, manter em

suas contas os saldos anuais dos respectivos recursos, contabilizando-os, como Receita Patrimonial, para o exercício seguinte.

Art. 7º A autonomia disciplinar consiste na competência privativa para aplicar aos corpos docente, técnico-administrativo e discente as regras do seu Estatuto, do Estatuto dos Servidores Cíveis do Estado do Maranhão e do seu Regimento Interno; estabelecer normas de conduta pessoal, coletiva e de segurança a serem, obrigatoriamente, observadas em todos os **campi** da Universidade.

CAPÍTULO III DA ENTIDADE MANTENEDORA

Art. 8º O Governo do Estado do Maranhão é entidade mantenedora da **UEMA**, de conformidade com o Parágrafo único do Art. 272 da Constituição Estadual.

CAPÍTULO IV DOS FINS E OBJETIVOS

Art. 9º A **UEMA** tem por finalidade promover o desenvolvimento integral do homem, cultivar o saber em todos os campos do conhecimento, em todo o Estado do Maranhão, incumbindo-lhe:

- I- oferecer educação humanística, técnica e científica de nível superior;
- II- promover a difusão do conhecimento e a produção do saber e de novas tecnologias;
- III - interagir com a comunidade, com vistas ao desenvolvimento social, econômico e político do Maranhão;
- IV- promover, cultivar, defender e preservar as manifestações e os bens do patrimônio cultural e natural da Nação e do Estado do Maranhão.

CAPÍTULO V DOS PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO

Art. 10 A **Universidade Estadual do Maranhão** organizar-se-á com observância dos seguintes princípios:

- I - unidade de patrimônio e administração;
- II - estrutura orgânica, com base em departamentos, coordenados por centros, tão amplos quanto lhes permitam as características dos respectivos campos de atividades;
- III - indissociabilidade das funções de ensino, pesquisa e extensão, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes;

- IV - descentralização administrativa e racionalidade de organização, com plena utilização de recursos materiais e humanos;
- V - universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos, estudados em si mesmos ou em função de ulteriores aplicações, e de áreas técnico-profissionais;
- VI - flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa;
- VII - liberdade de estudo, pesquisa, ensino e expressão, permanecendo aberta a todas as correntes de pensamento, sem, contudo, participar de grupos ou movimentos partidários;
- VIII - cooperação com instituições científicas, culturais e educacionais, públicas e privadas, nacionais e internacionais, para a consecução de seus objetivos.

Art. 11 A organização e o funcionamento da **UEMA** obedecerão às normas constantes deste Estatuto, do Regimento Interno e demais normas complementares.

TÍTULO II DO PATRIMÔNIO E DA GESTÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA

CAPÍTULO I

DO PATRIMÔNIO

Art. 12 Constituem patrimônio da **UEMA**:

- I - os bens, direitos e outros valores que resultem de suas atividades e os que lhe forem transferidos pela União, Estado e Municípios;
- II - as dotações consignadas ou que vierem a ser consignadas nos orçamentos da União, do Estado do Maranhão e de quaisquer Municípios ou outras entidades públicas, federais, estaduais ou municipais, em favor da **UEMA**;
- III - as aquisições de bens de qualquer natureza, auxílios, doações, legados e quaisquer contribuições oriundas de pessoas físicas ou jurídicas, de direito privado ou de direito público e de entidades internacionais;
- IV - os saldos dos exercícios financeiros transferidos para conta patrimonial.

Parágrafo único A critério do Conselho de Administração, a **UEMA** poderá aceitar cessão temporária de bens e direitos feitos por pessoas físicas ou jurídicas.

Art. 13 Em caso de extinção da UEMA, seus bens e direitos serão incorporados ao patrimônio do Estado do Maranhão.

Art. 14 Cabe à UEMA administrar seu patrimônio e dele dispor nos limites estabelecidos em Lei.

Art. 15 Os bens imóveis da UEMA só poderão ser alienados mediante voto favorável de dois terços dos membros do Conselho Universitário e de aprovação da Assembléia Legislativa do Estado.

Art. 16 Os bens, recursos e direitos da UEMA serão utilizados ou aplicados, exclusivamente, na consecução de seus objetivos, podendo ser promovidas inversões para valorização patrimonial e obtenção de rendas, com autorização do Conselho de Administração.

CAPÍTULO II

DA GESTÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA

Art. 17 Os recursos financeiros da UEMA são provenientes das seguintes receitas:

- I - dotações do Governo do Estado consignadas no seu orçamento para sua manutenção e desenvolvimento;
- II - dotações que lhe forem atribuídas nos orçamentos da União, de outros Estados e de Municípios;
- III - subvenções, doações, donativos e auxílios financeiros instituídos a qualquer título, provenientes de entidades públicas ou particulares, nacionais ou estrangeiras;
- IV - rendas de aplicações de bens e de valores patrimoniais de serviços prestados e de produção;
- V - taxas, emolumentos e contribuições;
- VI - rendas eventuais.

Art. 18 As rendas geradas ou obtidas pelas unidades universitárias serão aplicadas de acordo com planos de manutenção, que serão aprovados pelos respectivos Conselhos de Centro e referendados pelo Conselho de Administração.

Parágrafo único Toda receita da UEMA será depositada em instituição oficial de crédito.

Art. 19 A UEMA poderá receber doações ou legados, com ou sem encargos, para ampliação de suas instalações ou custeio de determinados serviços.

Art. 20 A UEMA não distribuirá lucros, vantagens, dividendos ou bonificações de qualquer espécie, aplicando eventuais resultados financeiros exclusivamente na consecução de seus objetivos.

Art. 21 O exercício financeiro da UEMA coincidirá com o ano civil e o seu orçamento será uno.

Art. 22 A Reitoria submeterá à apreciação e deliberação do Conselho de Administração a proposta orçamentária anual, que será homologada pelo Conselho Universitário.

§1º Os planos anuais de aplicação de recursos terão a forma de Orçamento-Programa com previsões de um ano para o outro.

§2º A abertura de créditos suplementares e ajustes no Orçamento da UEMA serão solicitados pelo Reitor à Secretaria de Estado a que estiver vinculada a Instituição, ouvido o Conselho de Administração.

Art. 23 Mediante proposta do Reitor ao Conselho de Administração, poderão ser criados fundos especiais destinados ao gerenciamento dos recursos financeiros provenientes de convênios e rendas eventuais, cabendo a gestão dos seus recursos ao Reitor ou seu preposto.

Parágrafo único Os fundos especiais, cujo regime será o de gestão, poderão ser constituídos por dotações para este fim, expressamente consignadas no orçamento da UEMA, por parcelas, ou pela totalidade do saldo do exercício financeiro, por doações ou legados regularmente aceitos.

Art. 24 O superávit financeiro verificado no encerramento do exercício será levado à conta dos fundos especiais, podendo, também, ser utilizado como recurso para a abertura de créditos especiais e suplementares.

Art. 25 As contas da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da UEMA, independentemente da fiscalização interna a cargo da Auditoria da Instituição, serão prestadas ao Tribunal de Contas do Estado, nos prazos e na forma estabelecidos para os demais órgãos públicos da Administração Indireta do Estado.

Art. 26 Obedecidos aos princípios gerais de Direito Financeiro, o Conselho de Administração poderá estabelecer normas e procedimentos para elaboração, execução, controle e avaliação do Orçamento-Programa da UEMA, inclusive quanto à arrecadação de receitas próprias.

TÍTULO III DA ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA

CAPÍTULO I DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 27 A UEMA, para os efeitos de sua administração, conta com Órgãos Deliberativos, Normativos, Executivos, Suplementares e Complementares;

§1º São Órgãos Deliberativos e Normativos:

- a) Conselho Universitário;
- b) Conselho de Administração;
- c) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- d) Conselhos de Centro;
- e) Colegiados de Curso;
- f) Assembléias Departamentais.

§2º São Órgãos Executivos:

- a) Reitoria;
- b) Pró-Reitorias;
- c) Centros;
- d) Departamentos.

§3º São Órgãos Suplementares e Complementares:

I - Suplementares:

- a) Biblioteca.

II - Complementares:

- a) Fazendas-Escola;
- b) Hospitais;
- c) Núcleos Técnicos.

Art. 28 Mediante proposta do Conselho de Administração, poderão ser criados outros Órgãos Suplementares e Complementares na estrutura administrativa da UEMA.

CAPÍTULO II **DOS ÓRGÃOS DELIBERATIVOS E NORMATIVOS**

SEÇÃO I **DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

Art. 29 O Conselho Universitário - CONSUN é o órgão superior deliberativo, normativo e recursal da UEMA em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração.

Art. 30 O Conselho Universitário terá a seguinte composição:

- I - o Reitor, como seu Presidente;
- II - o Vice-Reitor;
- III - os Pró-Reitores;
- IV - um representante da Associação dos Professores da UEMA;
- V - um representante da Associação dos Servidores da UEMA;
- VI - um representante do Ministério da Educação e do Desporto;

- VII -um representante do órgão estadual a que estiver vinculada a UEMA;
- VIII -os Diretores de Centro;
- IX -um Chefe de Departamento por Centro;
- X - um Diretor de Curso por Centro;
- XI -um representante das classes empresariais;
- XII -um representante das classes trabalhadoras;
- XIII -sete representantes do corpo discente.

§1º Os representantes das Associações serão os seus respectivos presidentes, que poderão indicar suplentes.

§2º O representante do Ministério da Educação e do Desporto será o Delegado do Ministério no Estado do Maranhão, a quem caberá indicar o respectivo suplente.

§3º O representante mencionado no item VII será o respectivo Secretário de Estado, que indicará o seu suplente.

§4º Os representantes a que se referem os incisos IX e X e seus suplentes serão escolhidos por eleição, entre seus pares, nos Conselhos de Centro.

§5º Os representantes e respectivos suplentes das classes empresariais e das classes dos trabalhadores serão escolhidos pelo Governador do Estado, mediante lista de candidatos organizada pelas Federações dos empresários e dos trabalhadores da agricultura, da indústria, do comércio e dos serviços, na razão de três nomes para cada classe, todos no pleno exercício de seus direitos empresariais ou trabalhistas.

§6º O corpo discente terá três representantes dos Centros de Ciências e um de cada Centro de Estudos Superiores.

Art. 31 O mandato dos membros do Conselho Universitário será:

- I - coincidente com os mandatos ou tempo de permanência nos cargos consignados, nos casos dos membros a que se referem os incisos I a VIII;
- II - de dois anos nos casos dos membros a que se referem os incisos IX e X;
- III - de dois anos nos casos dos incisos XI e XII, sendo que a classe escolhida só poderá ser reconduzida após efetivação das outras classes;
- IV - um ano para os representantes do corpo discente a que se refere o inciso XIII.

Art. 32 O Conselho Universitário reunir-se-á ordinariamente de três em três meses e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por um terço da totalidade de seus membros.

Art. 33 As demais disposições referentes ao Conselho Universitário e seu funcionamento serão definidos em Regimento.

Art. 34 Compete ao Conselho Universitário:

I - aprovar as diretrizes gerais de administração e exercer jurisdição superior da UEMA;

II - aprovar o Estatuto e suas alterações, por deliberação favorável de dois terços da totalidade de seus membros e encaminhá-lo ao Chefe do Executivo, após “**referendum**” da Comunidade Universitária;

III - estabelecer, através de resoluções, as normas de todas as áreas de atuação da UEMA;

IV - aprovar os Planos de Ação, de Expansão e o Plano Diretor da UEMA;

V - aprovar as diretrizes básicas do ensino, da pesquisa e da extensão universitária;

VI - deliberar sobre a criação, modificação ou extinção de Centros, Cursos de Graduação, Pós-Graduação e Departamentos, por deliberação de dois terços da totalidade de seus membros;

VII - aprovar o Plano de Trabalho Anual da UEMA - PTA;

VIII - homologar a proposta orçamentária da UEMA a ser encaminhada à Assembléia Legislativa do Estado do Maranhão;

IX - homologar a Prestação de Contas e o Relatório Anual de Atividades da UEMA;

X - homologar acordos e convênios;

XI - aprovar o Calendário Universitário;

XII - conferir, por deliberação de quatro quintos da totalidade de seus membros em exercício, título de Doutor “Honoris Causa” e, por deliberação de dois terços, título de Professor “Honoris Causa”, de Professor Emérito e outras dignidades universitárias;

XIII - homologar as propostas de alterações do Plano de Carreiras, Cargos e Salários do pessoal docente e técnico-administrativo e respectivas tabelas de vencimentos da UEMA;

XIV - aprovar normas de concurso público para provimento de cargos da UEMA;

XV- deliberar sobre decisões divergentes dos Conselhos de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão, e julgar recursos e vetos, em última instância;

XVI - conhecer, em grau de recurso, de atos do Reitor, em matéria de sua competência;

XVII-deliberar, pelo voto de quatro quintos de seus membros, sobre suspensão temporária, total ou parcial, de funcionamento da UEMA;

XVIII-determinar, precedendo o início do 1º semestre letivo de cada ano, a Avaliação Institucional da UEMA, aprovando relatório sobre os resultados, para subsidiar o aperfeiçoamento do processo de planejamento da Universidade;

XIX - homologar a lista tríplice de Reitor e Vice-Reitor;

XX - elaborar o seu Regimento;

XXI - deliberar sobre a aquisição de bens imóveis, assim como alienação de cessão e o arrendamento de tais bens;

XXII-deliberar sobre a aceitação de legados e doações, quando clausulados;

XXIII-aprovar critérios para atribuição e alteração dos regimes de trabalho, bem como para distribuição de carga horária docente;

XXIV - aprovar normas complementares ao Estatuto;

XXV -expedir atos de declaração de perda de mandatos universitários e de vacância dos cargos da UEMA, providos para o exercício de mandato, mediante indicação por eleições da Comunidade Universitária;

XXVI- aprovar as modificações na estrutura administrativa da UEMA, por deliberação favorável de dois terços da totalidade de seus membros;

XXVII-aprovar o Regimento Interno da UEMA e demais normas de organização e funcionamento;

XXVIII-homologar quantitativo para fixação dos quadros de pessoal da UEMA;

XXIX- interpretar este Estatuto e Regimento Interno e resolver os casos omissos;

XXX- estabelecer a ordem de substituição do Reitor, nas faltas, impedimentos e vacância simultâneas do Reitor e do Vice-Reitor;

XXXI-deliberar sobre qualquer matéria de interesse da Instituição não prevista em Estatuto ou em Regimento Interno da UEMA.

SEÇÃO II

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 35 O Conselho de Administração - C.A. é o órgão deliberativo e normativo em matéria técnica relativa à administração de pessoal, de material, patrimonial, orçamentária e financeira.

Art. 36 O Conselho de Administração terá a seguinte composição:

I - o Reitor, como seu Presidente;

II - o Vice-Reitor;

III - os Pró-Reitores;

IV - os Diretores de Centro;

V - um representante da Associação dos Professores da UEMA;

VI - um representante da Associação dos Servidores da UEMA;

VII - um Chefe de Departamento por Centro;

VIII - quatro representantes do corpo discente.

§1º Os representantes das Associações serão os seus respectivos Presidentes, que poderão indicar suplentes.

§2º Os representantes a que se refere o inciso VII e seus suplentes serão escolhidos por eleição, entre seus pares, nos Conselhos de Centro.

§3º O corpo discente terá dois representantes dos Centros de Ciências e dois dos Centros de Estudos Superiores.

Art. 37 O mandato dos membros do Conselho de Administração será:

I - coincidente com os mandatos ou tempo de permanência nos cargos consignados, nos casos dos membros a que se referem os incisos I a VI;

II - de dois anos no caso dos membros a que se refere o inciso VII;

III - um ano para os representantes do corpo discente a que se refere o inciso VIII.

Art.38 O Conselho de Administração reunir-se-á uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou pela maioria da totalidade dos seus membros.

Art. 39 As demais disposições referentes ao Conselho de Administração e seu funcionamento serão definidos em Regimento.

Art. 40 Ao Conselho de Administração compete:

I - aprovar a proposta orçamentária da Universidade, submetendo-a à homologação do Conselho Universitário, para encaminhamento à Assembléia Legislativa do Estado do Maranhão;

II -aprovar a Prestação de Contas e o Relatório Anual de Atividades Administrativas da UEMA, submetendo-os à homologação do Conselho Universitário;

III -manifestar-se, previamente, sobre acordos e convênios, em matéria de sua competência;

IV - propor o quantitativo para fixação dos quadros de pessoal da UEMA;

V - manifestar-se sobre a proposta de criação, modificação ou extinção de Centros, Cursos de Graduação, Pós-Graduação e Departamentos;

VI - aprovar as tabelas de vencimento referentes ao Plano de Carreiras, Cargos e Salários da UEMA;

VII - manifestar-se, em grau de recurso, sobre lotação de cargos e funções do pessoal docente e técnico-administrativo;

VIII - propor normas de concurso para provimento de cargos do Grupo Ocupacional de Atividades de Apoio e Operacional e de Nível Superior da UEMA;

IX - autorizar a aceitação de legados e doações sem encargos e vinculações;

X - manifestar-se sobre a cessão temporária de bens e direitos, feitos por pessoas físicas ou jurídicas;

XI - aprovar normas e manuais de procedimentos administrativos dos setores ou atividades especiais;

XII - propor medidas que visem ao aperfeiçoamento da administração da UEMA;

XIII - deliberar sobre alienação de bens móveis da UEMA;

XIV - autorizar a aplicação de capital;

XV - deliberar sobre a criação de fundos especiais;

XVI - elaborar o seu Regimento;

XVII- manifestar-se sobre afastamento de pessoal técnico-administrativo;

XVIII- manifestar-se sobre criação, extinção e modificação de cargos e funções;

XIX- fixar os valores correspondentes a taxas, contribuições, emolumentos ou honorários cobrados pela expedição de documentos ou pela prestação de serviços;

XX - manifestar-se sobre a aquisição de bens imóveis, assim como alienação, cessão e arrendamento de tais bens pertencentes à UEMA, assim como a prestação de garantias à obrigação de terceiros;

XXI- manifestar-se sobre lotação e relocação de cargos e funções do pessoal técnico-administrativo;

XXII- propor modificação na estrutura administrativa da UEMA;

XXIII- exercer outras atividades decorrentes deste Estatuto e do Regimento Interno, em matéria de sua competência.

SEÇÃO III

DO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Art. 41 O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é o órgão deliberativo e normativo da UEMA, em matéria técnica relativa a ensino, pesquisa e extensão.

Art. 42 O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão terá a seguinte composição:

I - o Reitor, como seu Presidente;

II - o Vice-Reitor;

III - os Pró-Reitores;

IV - os Diretores de Centro;

V - um representante da Associação dos Professores da UEMA;

VI - o Diretor da Biblioteca;

VII - um representante da FAPEMA;

VIII - um Diretor de Curso por Centro;

IX - um Chefe de Departamento por Centro;

X - seis representantes do corpo discente.

§1º O representante da FAPEMA será o titular do órgão, que indicará seu suplente.

§2º Os representantes mencionados nos incisos VIII e IX e seus suplentes serão escolhidos por eleição, entre seus pares, nos Conselhos de Centro.

§3º O corpo discente terá dois representantes dos Centros de Ciências e um de cada Centro de Estudos Superiores.

Art.43 O mandato dos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão será:

- I - coincidente com o mandato ou tempo de permanência nos cargos consignados, nos casos dos membros a que se referem os incisos I a VII;
- II - dois anos nos casos dos membros a que se referem os incisos VIII e IX;
- III - um ano para os representantes do corpo discente a que se refere o inciso X.

Art. 44 O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão reunir-se-á ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, quando for convocado por seu Presidente ou pela maioria da totalidade de seus membros em exercício.

Art. 45 As demais disposições referentes ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e seu funcionamento serão definidos em Regimento.

Art. 46 Compete ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:

- I - propor normas de ensino de graduação, pós-graduação e atividades universitárias de pesquisa e extensão;
 - II - propor a criação, modificação ou extinção de Centros, Cursos de Graduação e de Pós-Graduação por deliberação de dois terços da totalidade de seus membros;
 - III - manifestar-se, previamente, sobre acordos e convênios, em matéria de sua competência;
 - IV - propor, anualmente, o Calendário Universitário;
 - V - deliberar a forma de ingresso de candidatos aos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*;
 - VI - estabelecer normas para afastamento de pessoal docente;
-

VII - manifestar-se sobre lotação de cargos e funções do pessoal docente;

VIII - propor normas de concurso para provimento de cargos do Grupo Ocupacional Magistério Superior da UEMA, assim como aprovar comissão julgadora para o concurso;

IX - aprovar normas de avaliação do processo de ensino-aprendizagem;

X - fixar o número de vagas por curso, ouvido o Colegiado da área de conhecimento;

XI - aprovar o Plano Acadêmico semestral;

XII- estabelecer normas para a avaliação da produção acadêmica dos docentes;

XIII- estabelecer normas para matrícula, trancamento, suspensão, cancelamento e transferência de alunos;

XIV - estabelecer normas para concessão de bolsas de trabalho, bolsas de iniciação à pesquisa, de monitoria e estágios;

XV- estabelecer normas para reconhecimento de títulos acadêmicos obtidos fora da UEMA.

XVI - manifestar-se sobre o Plano de Trabalho Anual e Relatório Anual de Atividades Acadêmicas da UEMA.

XVII-manifestar-se sobre a criação, fusão, alteração ou extinção de Departamentos;

XVIII-propor medidas que objetivem o aperfeiçoamento das ações de ensino, pesquisa e extensão da UEMA.

XIX- designar a coordenação de programas de pesquisa e extensão, quando estes envolverem mais de um Departamento;

XX - fixar normas sobre revalidação de diplomas estrangeiros e aproveitamento de estudos;

XXI - elaborar seu Regimento;

XXII-exercer quaisquer outras atividades decorrentes deste Estatuto e do Regimento, em matéria de sua competência.

SEÇÃO IV

DOS CONSELHOS DE CENTRO

Art. 47 Os Conselhos de Centro são órgãos deliberativos e consultivos dos Centros e terão a seguinte composição:

-
- I - o Diretor de Centro, como seu Presidente;
 - II - os Diretores de Cursos de Graduação e Coordenadores de Cursos de Pós-Graduação, vinculados ao Centro;
 - III - os Chefes de Departamentos do Centro;
 - IV - os Gerentes dos Órgãos Complementares de Centro;
 - V - um representante do Corpo Técnico-Administrativo;
 - VI - dois representantes do corpo discente.
-

Art. 48 A organização, funcionamento e competências dos Conselhos de Centro serão definidos no Regimento Interno.

SEÇÃO V

DOS COLEGIADOS DE CURSO

Art. 49 Os Colegiados de Curso são órgãos deliberativos e consultivos dos Cursos e terão a seguinte composição:

-
- I - o Diretor de Curso como seu Presidente;
 - II - representantes dos Departamentos cujas disciplinas integrem o Curso, na razão de um docente por cada quatro disciplinas ou fração;
 - III - um representante do corpo discente por habilitação.
-

Art. 50 A organização, funcionamento e competências dos Colegiados de Curso serão definidos no Regimento Interno.

SEÇÃO VI
DAS ASSEMBLÉIAS DEPARTAMENTAIS

Art. 51 As Assembléias Departamentais são órgãos deliberativos e consultivos dos Departamentos e terão a seguinte composição:

-
- I - o Chefe do Departamento, como seu Presidente;
 - II - os docentes lotados e com exercício no Departamento;
 - III - dois representantes do corpo discente.

Parágrafo único - Monitores poderão participar das reuniões da Assembléia Departamental com direito a voz.

Art. 52 A organização, funcionamento e competências das Assembléias Departamentais serão definidos no Regimento Interno.

CAPÍTULO III
DOS ÓRGÃOS EXECUTIVOS

SEÇÃO I
DA REITORIA

Art. 53 A Reitoria é o órgão executivo superior, ao qual compete administrar todas as atividades universitárias.

Art. 54 A Reitoria será exercida pelo Reitor, auxiliado pelo Vice-Reitor e pelos Pró-Reitores.

Art. 55 O Reitor e o Vice-Reitor serão nomeados pelo Governador do Estado, dentre nomes que figurem em lista tríplice indicada pela Comunidade Universitária, para um mandato de quatro anos, nos termos da legislação vigente.

Art. 56 O Reitor será substituído, em suas faltas e impedimentos, pelo Vice-Reitor, e, nas faltas e impedimentos simultâneos do Reitor e do Vice-Reitor, a Reitoria será exercida por um dos Pró-Reitores, segundo ordem de substituição estabelecida pelo Conselho Universitário.

Art. 57 No caso de vacância do cargo de Reitor, a Reitoria será exercida pelo Vice-Reitor, até a conclusão do mandato.

Parágrafo único No caso de vacância dos cargos de Reitor e Vice-Reitor, a Reitoria será exercida pelo Pró-Reitor, na forma estabelecida pelo CONSUN, o qual deverá realizar as eleições no prazo de trinta dias da ocorrência, para completar o mandato.

Art. 58 São atribuições do Reitor:

- I - dirigir e administrar a UEMA e representá-la em juízo ou fora dele;
- II - zelar pelo cumprimento da legislação em vigor;

- III - convocar e presidir à Assembléia Universitária e aos Conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Administração, fixando a pauta das sessões desses órgãos, propondo ou encaminhando assuntos que devam por eles ser apreciados;

- IV - superintender todos os serviços da Reitoria;

- V - nomear e dar posse a todos os ocupantes de Cargos Comissionados e Funções Gratificadas;

- VI - estabelecer e fazer cessar relações jurídicas de conformidade com a legislação vigente, as disposições deste Estatuto, do Regimento Interno, dos Manuais e Normas emanadas do Conselho Universitário, do Conselho de Administração e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;

- VII - exercer o poder disciplinar no âmbito de sua atribuição;

- VIII - cumprir e fazer cumprir as decisões dos Conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Administração;

- IX - submeter a proposta orçamentária ao Conselho de Administração e ao Conselho Universitário;

- X - conferir graus universitários;
- XI - proceder, em sessão pública e solene, a entrega de títulos e de prêmios conferidos pelo Conselho Universitário;

- XII - formular convites às entidades qualificadas, para que designem os respectivos representantes aos Conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Administração;

- XIII - firmar acordos e convênios, ouvidos os Conselhos competentes;

- XIV - adotar, em situações emergenciais, medidas que se fizerem necessárias, **ad-referendum** dos Conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Administração;

- XV - ordenar o empenho de verbas e respectivas requisições de pagamento;

- XVI - autorizar adiantamentos;

XVII - delegar competências;

XVIII- delegar competência para realização de despesas urgentes de limites pré-fixados;

XIX- designar comissões especiais temporárias ou permanentes, assim como grupo de trabalho para assessoria específica;

XX - reformar, de ofício ou mediante recurso, atos administrativos;

XXI - submeter ao Conselho Universitário e ao Conselho de Administração a Prestação de Contas Anual;

XXII - exercer quaisquer outras atribuições conferidas por este Estatuto, pelo Regimento Interno ou por delegação superior;

XXIII -desempenhar outras atribuições inerentes ao cargo.

Art. 59 O Vice-Reitor, além da função específica de substituir o Reitor deverá desempenhar, por ato deste, as atribuições que lhe forem delegadas.

Art. 60 A Reitoria terá os seguintes órgãos:

I - De Apoio:
Gabinete.

II - De Assessoramento:
Assessorias.

III - De Fiscalização:
Auditoria.

IV - De Execução:
a) Pró-Reitorias;
b) Centros.

SUBSEÇÃO I DO GABINETE

Art. 61 O Gabinete é o órgão de apoio administrativo do Reitor, ao qual compete prestar-lhe toda a assistência administrativa necessária ao desempenho de suas funções.

Parágrafo único - A organização, funcionamento e competências do Gabinete serão definidos no Regimento Interno.

SUBSEÇÃO II DAS ASSESSORIAS

Art. 62 Compete às Assessorias prestar assessoramento ao Reitor, conforme dispuser o Regimento Interno.

SUBSEÇÃO III DA AUDITORIA

Art. 63 A Auditoria é o órgão de fiscalização interna da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da UEMA e terá sua organização, funcionamento e competências definidos no Regimento Interno.

SUBSEÇÃO IV DAS PRÓ-REITORIAS

Art. 64 Pró-Reitorias são órgãos responsáveis pelo planejamento, coordenação, execução, controle, supervisão e avaliação das atividades da UEMA.

Art. 65 As Pró-Reitorias, responsáveis pelas áreas de ensino, pesquisa e extensão, serão exercidas por Pró-Reitores, nomeados pelo Reitor, dentre docentes do Quadro Efetivo da UEMA, na forma do Regimento Interno.

Art. 66 As Pró-Reitorias, responsáveis pelas áreas de planejamento e administração, serão exercidas por Pró-Reitores, nomeados pelo Reitor, preferencialmente, dentre docentes ou técnicos de nível superior do Quadro Efetivo da UEMA, na forma do Regimento Interno.

Art. 67 A organização e competências das Pró-Reitorias e de seus órgãos, assim como as atribuições de seus dirigentes serão definidas no Regimento Interno.

SEÇÃO II DOS CENTROS

Art. 68 Os Centros têm como função realizar a integração da Administração Superior com os Departamentos e Diretorias de Curso.

Art. 69 Os Centros são órgãos executivos cuja direção será exercida por um Diretor.

Art. 70 O Diretor de Centro será um docente eleito, nomeado pelo Reitor, nos termos da legislação vigente.

Art. 71 A organização e funcionamento dos Centros e as atribuições do Diretor serão definidos no Regimento Interno.

SEÇÃO III DOS DEPARTAMENTOS

Art. 72 Os Departamentos Acadêmicos são a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos da organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal.

Art. 73 Os Departamentos Acadêmicos gozam de autonomia administrativa, acadêmica e científica e congregam docentes com objetivos comuns de pesquisa, extensão e campos específicos de conhecimento, competindo-lhes oferecer apoio técnico-científico aos Cursos.

Art. 74 O Chefe de Departamento será um docente eleito, nomeado pelo Reitor, nos termos da legislação vigente.

Art. 75 A organização e funcionamento do Departamento e as atribuições do Chefe de Departamento serão definidos no Regimento Interno.

CAPÍTULO IV DOS ÓRGÃOS SUPLEMENTARES E COMPLEMENTARES

Art. 76 Os Órgãos Suplementares e Complementares têm por finalidade apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UEMA.

Art. 77 A organização, funcionamento e competências dos Órgãos Suplementares e Complementares serão definidos no Regimento Interno.

TÍTULO IV DAS ATIVIDADES BÁSICAS

CAPÍTULO ÚNICO DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO

Art. 78 O Ensino, a Pesquisa e a Extensão, funções básicas da Universidade, serão exercidos de modo indissociável e obedecerão a uma política geral de prioridades, voltada para a realidade maranhense e regional, sem prejuízo da liberdade acadêmica.

SEÇÃO I DO ENSINO

Art. 79 O Ensino, função de transmissão do conhecimento e orientação da aprendizagem, é a principal forma de levar a Universidade ao cumprimento de sua dimensão educativa.

Art. 80 O Ensino será transmitido através das seguintes modalidades de cursos:

I - Cursos de graduação;

II - Cursos de pós-graduação:

- a) **stricto sensu**;
- b) **lato sensu**;
- c) **atualização**.

Art. 81 Os cursos de graduação são os que habilitam à obtenção de graus profissionais ou acadêmicos, assegurando o direito ao exercício profissional e de atividades técnicas ou científicas.

Parágrafo único Os cursos de graduação estarão abertos à matrícula de candidatos que hajam concluído estudos de segundo grau, ou equivalente, e tenham sido classificados em Concurso Vestibular, assim como a graduados em curso superior, na forma do Regimento Interno.

Art. 82 A coordenação didática de cada Curso de Graduação estará a cargo de um Diretor, auxiliado por um Colegiado.

Art. 83 O Diretor de Curso será um docente eleito, nomeado pelo Reitor, nos termos da legislação vigente, com atribuições fixadas no Regimento Interno.

Art. 84 Os cursos de pós-graduação destinam-se à formação de recursos humanos de elevada capacitação para o magistério superior, à investigação científica e tecnológica e à preparação de profissionais especializados.

Art. 85 Para atender às características de sua proposta pedagógica e peculiaridades do mercado-de-trabalho, a UEMA poderá criar outros programas de graduação, sob a forma de planos de curso, com diretrizes definidas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Art. 86 As atividades de ensino serão definidas no Regimento Interno.

SEÇÃO II DA PESQUISA

Art. 87 A Pesquisa, que tem como função a criação e o desenvolvimento do conhecimento científico, a geração e o aprimoramento de tecnologias, é indispensável à formação de grau superior e assumirá, na UEMA, a forma de atividade permanente e de projetos específicos.

Art. 88 A coordenação específica das atividades de pesquisa caberá a um docente, indicado na forma do Regimento Interno.

Art. 89 As atividades de pesquisa serão definidas no Regimento Interno.

SEÇÃO III DA EXTENSÃO

Art. 90 A Extensão tem como função a integração da Universidade com o seu meio, retroalimentando o ensino e a pesquisa, podendo efetivar-se em forma de cursos, serviços e outras atividades, na forma do Regimento Interno.

Art. 91 A coordenação específica das atividades de extensão caberá a um docente, indicado na forma do Regimento Interno.

Art. 92 As atividades de extensão serão definidas no Regimento Interno.

TÍTULO V

DOS DIPLOMAS, CERTIFICADOS E TÍTULOS.

CAPÍTULO I

DOS DIPLOMAS E CERTIFICADOS

Art. 93 A Universidade concederá aos alunos concludentes de seus cursos os correspondentes diplomas e certificados:

- I - do curso de graduação, os graus respectivos;
- II - dos cursos de mestrado e doutorado, os graus de Mestre e Doutor;
- III - dos cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização, os certificados respectivos.

Parágrafo único Os diplomas, nos casos dos incisos I e II, serão conferidos pelo Reitor e os certificados a que se refere o inciso III serão conferidos pelo Pró-Reitor competente.

Art. 94 O registro de diplomas será feito em órgão vinculado ao Ministério da Educação e do Desporto, ou na própria Universidade, por delegação do mesmo Ministério, habilitando, na forma da Lei, ao exercício profissional no setor de estudos abrangido pelo currículo do curso respectivo, com validade em todo o País.

CAPÍTULO II

DOS TÍTULOS HONORÍFICOS

Art. 95 A UEMA poderá atribuir, na forma do Regimento Interno, os títulos abaixo indicados, assim como Medalhas de Mérito:

- I - de Professor Emérito, a seus professores, inclusive aposentados, que tenham alcançado posição relevante no ensino, na pesquisa ou na extensão;
- II - de Professor Honoris Causa, a professores ou cientistas ilustres, não pertencentes aos quadros da UEMA, que lhe tenham prestado relevantes serviços;
- III - de Doutor Honoris Causa, a personalidades que se tenham distinguido, seja pelo saber, seja pela atuação no campo das Artes, das Letras, das Ciências e da Filosofia ou em prol do melhor entendimento entre os povos.

Parágrafo único Para a concessão dos títulos e medalhas de que trata este artigo, exigir-se-á a aprovação de dois terços do total de membros do Conselho Universitário.

TÍTULO VI

DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

CAPÍTULO ÚNICO

DA CONSTITUIÇÃO E REPRESENTAÇÃO

Art. 96 A Comunidade Universitária é constituída pelos segmentos docente, discente e técnico-administrativo.

Parágrafo único A reunião da Comunidade Universitária constituirá a Assembléia Universitária, que será convocada e presidida pelo Reitor, nos termos previstos no Regimento Interno.

Art. 97. Os segmentos que compõem a Comunidade Universitária serão representados nos Órgãos Colegiados, nos termos deste Estatuto.

Parágrafo único A representação de que trata o *caput* deste artigo terá por objetivo promover a cooperação da Comunidade Universitária e o aprimoramento da Instituição, vedadas atividades de natureza político-partidária.

SEÇÃO I DO CORPO DOCENTE

Art. 98 O corpo docente da UEMA é constituído por quantos exerçam, em nível superior, atividades inerentes ao sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão.

Art. 99 O corpo docente compreende:

- I - os professores integrantes da Carreira do Magistério Superior;
- II - os professores visitantes e substitutos.

Parágrafo único Os professores a que se refere o inciso II poderão ser contratados por prazo determinado, para atender a necessidades temporárias de excepcional interesse público.

Art.100 A Carreira do Magistério Superior compreende as seguintes classes:

- I - Professor Auxiliar;
- II - Professor Assistente;
- III - Professor Adjunto;
- IV - Professor Titular.

Art.101 O ingresso na Carreira do Magistério Superior dar-se-á nos termos da legislação específica.

Art.102 O docente integrante da Carreira do Magistério Superior terá direito a desenvolvimento funcional, nos termos da legislação específica.

SEÇÃO II DO CORPO DISCENTE

Art.103 O corpo discente da UEMA é constituído dos alunos regulares e especiais, matriculados nos seus cursos.

§1º regulares são os alunos matriculados em cursos de graduação ou pós-graduação *stricto sensu*, com direito aos respectivos diplomas, após cumprimento integral das exigências curriculares.

§2º Especiais são os alunos que se matricularem, com direito a certificado após a conclusão dos estudos, em:

- a) cursos de especialização, aperfeiçoamento e de outra natureza;

b) disciplinas isoladas de cursos de graduação ou pós-graduação e sujeitos, em relação a estas, às exigências estabelecidas para os alunos regulares.

Art.104 São órgãos de representação estudantil, com organização e competências definidas no Regimento Interno:

-
- I - o Diretório Central dos Estudantes;
 - II - os Diretórios Acadêmicos.

Parágrafo único O disposto neste artigo não impedirá a criação de outras entidades estudantis.

Art.105 As atividades, direitos e deveres do corpo discente serão definidos no Regimento Interno.

SEÇÃO III DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Art.106 O corpo técnico-administrativo está compreendido em Grupos Ocupacionais, fixados no Quadro de Pessoal, e, tem a seu cargo atividades técnico-administrativas.

Parágrafo único O corpo técnico será integrado por graduados em nível superior.

Art.107 Os servidores integrantes do quadro efetivo de pessoal técnico-administrativo terão direito ao desenvolvimento na carreira, nos termos da legislação específica.

TÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS, TRANSITÓRIAS E FINAIS

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art.108 As atividades universitárias reger-se-ão por este Estatuto, pelo Regimento Interno e demais normas da Instituição.

Art.109 Os servidores docentes, técnicos e administrativos reger-se-ão pelo Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Maranhão, por este Estatuto e legislação específica.

Art.110 A UEMA promoverá o aprimoramento de seu pessoal docente e técnico-administrativo, através da participação em cursos, seminários ou outros eventos, sem prejuízo dos vencimentos e vantagens.

Art.111 O comparecimento às reuniões dos Colegiados da UEMA é prioritário a qualquer outra atividade.

Art.112 Para os Órgãos Deliberativos e Normativos reunirem-se, o quorum deverá ser a maioria absoluta de seus membros, respeitados os casos especiais estabelecidos neste Estatuto.

Parágrafo único - As deliberações serão tomadas pela maioria dos presentes, respeitados os casos especiais estabelecidos neste Estatuto.

Art.113 Os Órgãos Deliberativos e Normativos estabelecerão, na última reunião do exercício, o calendário de reuniões para o exercício seguinte.

Art.114 Os Conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão ou de Administração quando deliberarem sobre matéria de interesse pessoal ou individual do Reitor, este será substituído pelo Vice-Reitor, salvo se, pelo mesmo motivo, o Vice-Reitor também estiver impedido, caso em que estes Conselhos deliberarão sob a presidência do Pró-Reitor com maior tempo de serviço na UEMA.

Art.115 Quando ausentes o Reitor, o Vice-Reitor e o Pró-Reitor, designado para substituí-los, as sessões dos Conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Administração serão presididas por um membro presente, observando a seguinte ordem e antiguidade no cargo docente:

-
- I - Pró-Reitores;
 - II - Diretores de Centro;
 - III- Docente.

Art.116 Os candidatos à eleição para Reitor e Vice-Reitor, que estejam ocupando cargos em comissão, deverão afastar-se noventa dias antes da data da eleição.

Art.117 As eleições para escolha de Reitor e de Vice-Reitor serão realizadas até sessenta dias antes do término do mandato do Reitor.

Art.118 Vinculada aos Conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Administração haverá uma Secretaria, à qual compete prestar o apoio administrativo ao funcionamento desses Colegiados.

CAPÍTULO II DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art.119 O Conselho de Administração será instalado no prazo máximo de trinta dias, a contar da data da publicação deste Estatuto.

Art.120 No prazo de noventa dias, a contar da data da publicação deste, deverá ser procedida a elaboração do Regimento Interno, para adequá-lo às disposições do presente Estatuto.

CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art.121 O presente Estatuto somente poderá ser modificado mediante proposta aprovada por dois terços da totalidade dos membros do Conselho Universitário, após **referendum** da Comunidade Universitária.

Art.121 Os casos omissos neste Estatuto serão dirimidos pelo Conselho Universitário.

Art.123 Este Estatuto entrará em vigor na data da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.