

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESTILOS DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UM ESTUDO NA COMPANHIA CATARINENSE DE
ÁGUAS E SANEAMENTO - CASAN.

JULIANA MAES HILDEBRAND

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE.

FLORIANÓPOLIS, JULHO DE 1988

**ESTILOS DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UM ESTUDO NA COMPANHIA CATARINENSE DE
ÁGUAS E SANEAMENTO - CASAN.**

juliana maes hildebrand

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Administração Pública), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



Prof. ~~Clóvis~~ Luiz Machado da Silva, Dr.

COORDENADOR DO CURSO

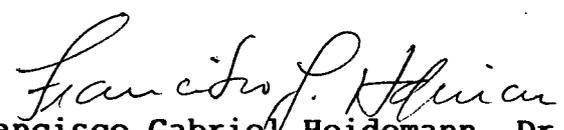
APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES.



Prof. João Benjamim da Cruz Junior, Dr.



Prof. Antonio Niccoló Grillo, Dr.



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Dr.

Ao HAMILTON e CACILDA,
meus pais,
pelo carinho e dedicação.

Ao JOÃO CARLOS PERINI,
pelo apoio e estímulo.

e, de modo muito especial,

Ao meu amigo NÉRIO AMBONI,
pelo incentivo e colaboração,
tornando-se possível a realização
deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A autora agradece penhoradamente às instituições e as pessoas a seguir nomeadas:

- . Companhia Catarinense de Águas e Saneamento S/A - CASAN;
- . Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;
- . Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, na pessoa do seu Coordenador e de todos os seus professores e funcionários;
- . Professor Doutor JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JUNIOR, orientador do presente trabalho;
- . Senhor LUIZ FERNANDO GALLOTTI Diretor Presidente da CASAN e Senhor JOSÉ ALEIXO DELLAGNELO Diretor Administrativo e Financeiro pela autorização e apoio concedidos para a realização deste trabalho;
- . Servidores da CASAN de modo geral, pelo atendimento as informações prestadas;
- . Aos servidores das Divisões Administrativa e Financeira - DIAF/ Setor de Pessoal, das Gerências Regionais, pelo apoio concedido à aplicação da pesquisa;
- . Aos servidores das Gerências da Matriz que colaboraram na aplicação da pesquisa e de modo especial, à MARIA TEREZA LUZ, ROSANGELA ROSA ALVES; LAURO DE ALMEIDA E BAZELICIA ESTÁCIO;

- . ROSA CAROLINA LIMA d'AQUINO, Bibliotecária da UFSC, pela colaboração nos trabalhos de revisão bibliográfica;
- . REGINAL RAQUEL R. PIACENTINI e BERNADETE MIRANDA COUTINHO pela colaboração prestada na montagem do questionário, formulários e desenhos;
- . Todos os colegas da Assessoria de Planejamento/Divisão de Processamento de Dados, pelos serviços de tabulação e codificação dos dados, em especial ao AQUILES SANTOS SILVA JÚNIOR estagiário na área, responsável pela programação dos dados, VALMIR PEDRO MACHADO e ZENILTO RIBEIRO DA SILVA pelos serviços de digitação dos dados;
- . MARLI DA SILVA COSTA e MARIA LUCIA MEDEIROS DA SILVA, pelos trabalhos de datilografia da versão preliminar;
- . AIRTON SILVA, pelo trabalho de datilografia e montagem da versão final e todo o empenho, responsabilidade e dedicação para a conclusão deste trabalho;
- . JOÃO FRANCISCO VAZ SEPETIBA, responsável pela revisão de português;
- . VALCIONIR CORRÊA, pelo trabalho de revisão final;
- . Professores do Curso de Mestrado em Administração, Áreas de Concentração: Administração Pública e Universitária;

- . Colegas do Curso de Mestrado em Administração, Áreas de Concentração: Pública e Universitária;
- . Todos que aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

S U M Á R I O

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
RESUMO	xxi
ABSTRACT	xxiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Definição do problema de pesquisa	6
1.2. Objetivos da pesquisa.....	11
*2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	16
2.1. Liderança	16
2.2. Satisfação no trabalho	25
3. METODOLOGIA	37
3.1. Perguntas de pesquisa	37
3.2. Caracterização da pesquisa	39
3.3. Delimitação da pesquisa	40
3.4. Definição dos termos e variáveis	47
3.4.1. Estilos de liderança	47
3.4.1.1. Autoritário	48
3.4.1.2. Democrático	49
3.4.2. Satisfação no trabalho	49
3.4.2.1. Fatores motivadores	50
3.4.2.2. Fatores de higiene	50

3.4.3. Diretorias	50
3.4.4. Gerências	51
3.4.5. Regionais	51
3.5. Definição operacional de variáveis	52
3.5.1. Estilos de liderança	52
3.5.2. Satisfação no trabalho	52
3.6. Dados da pesquisa	53
3.6.1. Tipos de dados	53
3.6.2. Técnicas de coleta de dados	54
3.6.2.1. Técnica de escala: escala tipo <u>LI</u> KERT	54
3.6.2.2. Instrumento de pesquisa	57
3.6.3. Técnicas de análise de dados	60
3.6.4. Limitações da pesquisa	60
3.6.4.1. Limitações estatísticas	60
3.6.4.2. Limitações quanto as técnicas	61
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1. Unidade de análise: CASAN como um todo	64
4.1.1. Caracterização dos servidores pesquisados na CASAN	64
4.1.1.1. Idade	65
4.1.1.2. Tempo de serviço	66
4.1.1.3. Escolaridade	68
4.1.1.4. Origem	70
4.1.2. Perfil dos servidores pesquisados na CASAN, segundo as variáveis: Estilos de liderança e satisfação no trabalho	71

4.2. Unidade de análise: Diretorias	90
4.2.1. Caracterização dos respondentes por Direto <u>r</u> ria	90
4.2.1.1. Idade	90
4.2.1.2. Tempo de serviço	92
4.2.1.3. Escolaridade	94
4.2.1.4. Origem	96
4.2.2. Perfil dos servidores pesquisados por dire <u>t</u> toria, segundo os estilos de liderança (au <u>t</u> toritário e democrático)	98
4.2.3. Perfil dos servidores pesquisados por dire <u>t</u> toria, segundo a satisfação no trabalho (au <u>t</u> tores motivadores e fatores de higiene)....	101
4.3. Unidade de análise: gerências	113
4.3.1. Caracterização das gerências	113
4.3.2. Perfil dos servidores pesquisados por gerên <u>t</u> cia, segundo os estilos de liderança (auto <u>t</u> ritário e democrático)	118
4.3.2.1. Gerências da Matriz vinculadas à Diretoria da Presidência	118
4.3.2.2. Gerências da Matriz vinculadas à Diretoria de Expansão	123
4.3.2.3. Gerências da Matriz vinculadas à Diretoria de Operação	123
4.3.2.4. Gerências da Matriz vinculadas à Diretoria Administrativa e Finan <u>t</u> ceira	126

4.3.2.5. Gerências Regionais vinculadas à Diretoria da Presidência	128
4.3.3. Perfil dos servidores pesquisados por gerên- cia, segundo a satisfação no trabalho (fato- res motivadores e fatores de higiene).....	133
4.3.3.1. Gerências da matriz	133
4.3.3.2. Gerência Regionais	142
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	148
5.1. Conclusões	148
5.1.1. Unidade de análise: CASAN como um todo	149
5.1.2. Unidade de análise: Diretorias	151
5.1.3. Unidade de análise: Gerências	154
5.2. Recomendações	158
5.2.1. Recomendações Teóricas	158
5.2.2. Recomendações Administrativas	159
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
ANEXOS	166
Anexo 1 (Questionário)	167
Anexo 2 (Gráficos nº 02 a 53)	176

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

FIGURA 01 - Definição do problema	9
FIGURA 02 - Organograma da CASAN	13
FIGURA 03 - "Relações entre teoria de motivação-higiene e a hierarquia de necessidades de Maslow" (HERSEY & BLANCHARD, 1977, p.71)	33
QUADRO 01 - Política de Cargos e Salários: Histórico das Ações	80
QUADRO 02 - Relações Sindicais - Histórico/1987	82
QUADRO 03 - Política de Cargos e Salários Janeiro à Maio de 1988	84
QUADRO 04 - Número de eventos por Diretoria da CASAN em 1987	106
QUADRO 05 - Número de Treinandos por Diretoria da CASAN em 1987	106
QUADRO 06 - Custo por Diretoria da CASAN (em OTN) em 1987.	107
QUADRO 07 - Relação das Gerências da CASAN compostas pela População, Amostragem e Número de Servidores Analisados	114
QUADRO 08 - Distribuição de Frequência dos respondentes por Gerência, segundo a Escolaridade: maiores percentuais	117

TABELA 01 - Distribuição da população alvo, composição dos servidores sorteados (amostra) e número de questionários respondidos nas Gerências da Matriz pertencentes às Diretorias da Presidência (DP), Diretoria da Expansão (DE), Diretoria de Operação (DO), e Diretoria Administrativa e Financeira (DAF) (30%)	43
TABELA 02 - Distribuição da população alvo, composição dos servidores sorteados (amostra) e número de questionários respondidos na Gerência pertencentes à Diretoria da Presidência (DO) (30%)..	44
TABELA 03 - Distribuição da população alvo, composição dos servidores sorteados (amostra) e composição e número de questionários respondidos por Diretoria da CASAN	45
TABELA 04 - Distribuição da população alvo, amostragem, número de questionário que retornam as Gerências da Matriz, Gerências Regionais e CASAN como um todo	46
TABELA 05 - Distribuição de frequência dos servidores da CASAN na Categoria Idade	65
TABELA 06 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados da CASAN na categoria Tempo de Serviço	66
TABELA 07 - Distribuição de frequência dos servidores pesquisados na CASAN na categoria Escolaridade...	68

TABELA 08 - Distribuição de freqüência dos servidores pesquisados na CASAN na categoria Origem (procedência)	71
TABELA 09 - Distribuição de freqüência dos servidores pesquisados por Diretoria na CASAN na categoria Idade	91
TABELA 10 - Distribuição de freqüência dos servidores pesquisados por Diretoria na CASAN na categoria Tempo de Serviço	93
TABELA 11 - Distribuição de freqüência dos servidores pesquisados por Diretoria, segundo a Escolaridade	95
TABELA 12 - Distribuição de freqüência dos respondentes por Diretoria, segundo a Origem (procedência)	97
TABELA 13 - Estilos de Liderança: Área de Concordância e Discordância nas Diretorias da CASAN	100
TABELA 14 - Fatores Motivadores: Área de Concordância e Discordância nas Diretorias da CASAN	103
TABELA 15 - Fatores de Higiene: Área de Concordância e Discordância nas Diretorias da CASAN	110
TABELA 16 - Distribuição de freqüência dos respondentes por Gerência, segundo a Categoria Escolaridade....	116
TABELA 17 - Fatores Motivadores: Área de Concordância e Discordância nas Gerências da Matriz da CASAN.	135
TABELA 18 - Fatores de Higiene: Área de Concordância e Discordância nas Gerências da Matriz da CASAN ...	139
TABELA 19 - Fatores Motivadores: Área de Concordância e Discordância nas Gerências Regionais da CASAN.	143
TABELA 20 - Fatores de Higiene: Área de concordância e Discordância nas Gerências Regionais da CASAN....	146

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Gráfico em colunas, da escolaridade dos <u>ser</u> vidores pesquisados na CASAN	69
GRÁFICO 1-A- Comparativo entre Arrecadação versus <u>investi</u> mentos em Treinamento na CASAN em 1987	86
GRÁFICO 02 - Perfil dos servidores pesquisados na CASAN , segundo os estilos de liderança (autoritário e democrático)	177
GRÁFICO 03 - Perfil dos servidores pesquisados na CASAN, segundo a satisfação no trabalho (fatores <u>mo</u> tivadores e fatores de higiene)	178
GRÁFICO 04 - Perfil dos servidores pesquisados por <u>Direto</u> ria (Presidência), segundo os estilos de lide rança autoritário e democrático	179
GRÁFICO 05 - Perfil dos servidores pesquisados por <u>Direto</u> ria (Expansão), segundo os estilos de lideran ça autoritário e democrático	180
GRÁFICO 06 - Perfil dos servidores pesquisados por <u>Direto</u> ria (Operação), segundo os estilos de lideran ça autoritário e democrático	181
GRÁFICO 07 - Perfil dos servidores pesquisados por <u>Direto</u> ria (Administrativa e Financeira), segundo os estilos de liderança autoritário e democráti co	182

GRÁFICO 08 - Perfil dos servidores pesquisados por Direto <u>r</u> ia (Presidência), segundo a satisfação no trabalho (fatores motivadores e higiênicos)..	183
GRÁFICO 09 - Perfil dos servidores pesquisados por Direto <u>r</u> ia (Expansão), segundo a satisfação no traba <u>l</u> ho (fatores motivadores e de higiene)	184
GRÁFICO 10 - Perfil dos servidores pesquisados por Direto <u>r</u> ia (Operação), segundo a satisfação no traba <u>l</u> ho (fatores motivadores e de higiene)	185
GRÁFICO 11 - Perfil dos servidores pesquisados por Direto <u>r</u> ia Administrativa e Financeira), segundo a satisfação no trabalho (Fatores motivadores e de higiene)	186
GRÁFICO 12 - Perfil dos servidores pesquisados no Gabine <u>t</u> e, segundo os estilos de lideranças (autori <u>t</u> ário e democrático).....	187
GRÁFICO 13 - Perfil dos servidores pesquisados na Assesso <u>r</u> ia Jurídica, segundo os estilos de lideran <u>ç</u> as (autoritário e democrático)	188
GRÁFICO 14 - Perfil dos servidores pesquisados na Assesso <u>r</u> ia de Planejamento, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático).....	189
GRÁFICO 15 - Perfil dos servidores pesquisados na Audito <u>r</u> ia, segundo os estilos de lideranças (autori <u>t</u> ário e democrático).....	190
GRÁFICO 16 - Perfil dos servidores pesquisados na Assesso <u>r</u> ia de Comunicação Social, segundos os esti <u>l</u> os de liderança (autoritário e democrático).	191

GRÁFICO 17 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência de Construção, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	192
GRÁFICO 18 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência de Projetos, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	193
GRÁFICO 19 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência de Desenvolvimento Operacional, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	194
GRÁFICO 20 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Comercial, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	195
GRÁFICO 21 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Contábil, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	196
GRÁFICO 22 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Financeira, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	197
GRÁFICO 23 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Administrativa, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	198
GRÁFICO 24 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência de Recursos Humanos, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	199
GRÁFICO 25 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Regional de Florianópolis, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)....	200

GRÁFICO 26 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Regional de Tubarão, segundo os estilos de <u>li</u> deranças (autoritário e democrático)	201
GRÁFICO 27 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Regional de Itajaí, segundo os estilos de <u>li</u> deranças (autoritário e democrático)	202
GRÁFICO 28 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Regional de Joinville, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	203
GRÁFICO 29 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Regional de Rio do Sul, segundo os estilos de lideranças (autoritário e democrático)	204
GRÁFICO 30 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Regional de Lages, segundo os estilos de <u>li</u> derança (autoritário e democrático)	205
GRÁFICO 31 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Regional de Videira, segundo os estilos de <u>li</u> deranças (autoritário e democrático)	206
GRÁFICO 32 - Perfil dos servidores pesquisados na Gerência Regional de Chapecó, segundo os estilos de <u>li</u> deranças (autoritário e democrático)	207
GRÁFICO 33 - Perfil das respostas dos servidores <u>pesquisa</u> dos no Gabinete, segundo a satisfação no <u>tra</u> balho	208
GRÁFICO 34 - Perfil das respostas dos servidores <u>pesquisa</u> dos na Assessoria Jurídica, segundo a <u>satis</u> fação no trabalho	209

GRÁFICO 35 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Assessoria de Planejamento, segundo a satisfação no trabalho	210
GRÁFICO 36 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Auditoria, segundo a satisfação no trabalho	211
GRÁFICO 37 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Assessoria de Comunicação Social, segundo a satisfação no trabalho	212
GRÁFICO 38 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Gerência de Projetos, segundo a satisfação no trabalho	213
GRÁFICO 39 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Gerência de Construção, segundo a satisfação no trabalho	214
GRÁFICO 40 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Gerência Operacional, segundo a satisfação no trabalho	215
GRÁFICO 41 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Gerência Comercial, segundo a satisfação no trabalho	216
GRÁFICO 42 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Gerência Contábil, segundo a satisfação no trabalho	217
GRÁFICO 43 - Perfil das respostas dos servidores pesquisados na Gerência Financeira, segundo a satisfação no trabalho	218

GRÁFICO 44 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência Administrativa, segundo a sa <u>tis</u> fação no trabalho	219
GRÁFICO 45 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência de Recursos Humanos, segundo a satisfação no trabalho	220
GRÁFICO 46 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência Regional de Florianópolis , segundo a satisfação no trabalho	221
GRÁFICO 47 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência Regional de Tubarão, segundo a satisfação no trabalho	222
GRÁFICO 48 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência Regional de Itajaí, segundo a satisfação no trabalho	223
GRÁFICO 49 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência Regional de Joinville, segun <u>do</u> a satisfação no trabalho	224
GRÁFICO 50 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência Regional de Rio do Sul, se <u>g</u> undo a satisfação no trabalho	225
GRÁFICO 51 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência Regional de Lages, segundo a satisfação no trabalho	226
GRÁFICO 52 - Perfil das respostas dos servidores pesquisa <u>dos</u> na Gerência Regional de Videira, segundo a satisfação no trabalho	227

GRÁFICO 53 - Perfil das respostas dos servidores pesquis
dos na Gerência Regional de Chapecô, segundo
a satisfação no trabalho 228

R E S U M O

Na presente pesquisa analisou-se o padrão de relação entre a variável independente, estilos de liderança, e a variável dependente, satisfação no trabalho, nas seguintes unidades de análise: CASAN como um todo, Diretorias e Gerências da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento S.A - (CASAN).

Na primeira etapa, quando se considera a CASAN como unidade de análise, o modo de investigação consistiu no método de estudo de caso. Numa segunda etapa, o método de investigação se ateve no uso restrito do método comparativo de análise, uma vez que se utilizou como unidade de análise as unidades (Diretorias) e as sub-unidades (Gerências) da CASAN. Por outro lado, esta pesquisa é sincrônica e de caráter não experimental.

A população foi composta pelos servidores que integram as 21 (vinte e uma) Gerências da CASAN, as quais, por sua vez, estão agrupadas em 04 (quatro) Diretorias.

O tipo de amostragem empregada foi a estratificada proporcional, com retirada sistemática. Esta retirada por Gerência foi feita proporcionalmente ao número de servidores integrantes.

Os dados coletados junto a 395 (trezentos e noventa e cinco) respondentes, representam 87% (oitenta e sete por cento) da amostra pesquisada, através de questionários distribuídos diretamente pela autora a encarregados nas diversas Gerências,

que posteriormente entregaram aos respondentes.

As variáveis, estilos de liderança e satisfação no trabalho, foram medidos através da escala tipo LIKERT - de cinco valores, associadas às afirmações que caracterizam cada uma dessas variáveis.

Da análise estatística dos dados resultaram gráficos, contendo curvas de tendência dos pesquisados, segundos os estilos de liderança (autoritário e democrático) e satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene) e tabelas de distribuição de frequência relativas à caracterização dos respondentes.

Na unidade de análise - CASAN como um todo - os resultados obtidos demonstram que a CASAN tende para o estilo de liderança democrático e reflete situações de satisfação e insatisfação no trabalho, tanto nos fatores motivadores como nos fatores de higiene.

Essas variáveis apresentam um padrão de relação ora positivo, ora negativo.

Nas unidades de análise, Diretorias e Gerências, os achados denotam por um lado que ocorrem diferenças nas percepções dos pesquisados, em relação às variáveis, estilos de liderança e satisfação no trabalho, quando se consideram as diferentes diretorias e gerências da CASAN.

Por fim, as conclusões obtidas podem ser generalizadas para a CASAN, uma vez que o percentual de retorno foi representativo em todas as Diretorias e Gerências que compõem a companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN.

A B S T R A C T

This study is an attempt to determine relationship between the independent variable styles of leadership with the dependent variable job satisfaction in the respective units analyzed: The "CASAN" as a whole and directorships and management units of "Companhia Catarinense de Águas e Saneamento S.A. - CASAN".

The first part of the research, when the CASAN as a whole as analysed, a "case study is carried out, since an intensive analysis of a single organization is undertaken. The second part, the research method utilized in the analysis of the directorships and their various managements units is restricted to comparative analysis, in which the directorships are the units under investigation and the sub-units are the managements. Furthermore the research perspective is synchronic and of a non-experimental character.

The population under investigation is the employee staff who are members of 21 managements units, which in turn compose 04 directorships units.

The type samplig used was one of proportional stratification, with a systematic selection. This selection by managements units was done in proportion to the number of employees who make them up, their work schedule was considered.

Data, were collected on 395 employees representing

87% of the sample being analysed by means of a questionnaire distribute by the authoress of this study directly to a select employee to cooperate with the application and later to the employees themselves.

The variables style of leadership and job satisfaction were measured by means of a Likert - type scale consisting of 5 values, associated with premisses which characterize each of these variables.

The statistical analysis of the data resulted in graphs containing curves showing the tendencies of the group under investigation in relation to the variables styles of leadership (autocratic and democratic) and job satisfaction (motivation factors and hygienic factors) as well as frequency distribution tables related to the groups characteristics.

On analyzing the CASAN as a whole, the results show that the CASAN tends to have a democratic style and indicate satisfying job situations and dissatisfying job situations for both job dimensions (motivation factors and hygienic factors). Both variables present positive or negative relation pattern.

In the units analysis diretorships and their management units there were evidence of differing perceptions in relation to the variables style of leadership and job satisfaction, from management unit to management unit and from directorship to directorship.

Finally the conclusions reached can be generalized for CASAN, due to the collaboration of a representative percentage of the employee staff of all the diretorships units and management units which make up the "Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN".

1. INTRODUÇÃO

É comum observar-se nos meios acadêmicos e empresariais do Brasil, um certo entusiasmo com relação às Teorias Administrativas provenientes de outros países, como se elas pudessem ser, sem comprovação, validadas universalmente.

Os problemas de relações humanas que surgem, dia a dia, nas Companhias de Águas e Saneamento do país e a necessidade de aprimoramento das técnicas gerenciais, têm despertado a atenção de administradores e dirigentes sobre diversos estudos da Teoria Administrativa, principalmente estilos de liderança e satisfação no trabalho.

Há, atualmente, um crescente volume de informações, indicando que muitos dos princípios fundamentais dos estudos sobre estilos de liderança e satisfação no trabalho desenvolvidos em países estrangeiros podem ser usados para melhorar o desempenho de organizações em países e culturas diversas, tais como o Brasil.

Acredita-se, porém, que para suportar ou refutar as assertivas teóricas, um pesquisador não se pode contentar em explorar relações abstratas entre fenômenos organizacionais sem se empenhar em indagações fundamentadas em pesquisa empírica (CHAMPION, 1979).

Desta forma, através de uma revisão da literatura disponível, tentar-se-á cristalizar, nesta pesquisa, algumas idéias ←

sobre a influência do estilo de liderança adotado pelos ocupantes de cargo de chefia e seus efeitos sobre a satisfação dos empregados no trabalho, procurando através de um estudo sobre a relação causa-efeito, uma compreensão básica sobre estímulos gerenciais, tanto pelo lado teórico quanto pelo prático.

O interesse pelo estudo das variáveis estilos de liderança e satisfação no trabalho e seus relacionamentos não é recente. De acordo com KOONTZ et alii (1980), por causa de sua importância para todos os tipos de ação de grupo, não é surpresa encontrar um volume considerável de teorias e pesquisas concernentes à liderança, apesar de a maioria delas ter sido iniciada no período correspondente ao início da Segunda Guerra Mundial. Análises revelaram uma média de vinte e um (21) estudos por ano, de 1930 a 1939; trinta e um (31) estudos por ano, entre 1940 a 1944; cinquenta e cinco (55) estudos por ano, no período de 1945 a 1949; e cento e cinquenta e dois (152) estudos por ano, de 1950 a 1953. Não há que estranhar que, quando STOGDILL completou seus estudos sobre teoria de liderança e pesquisa em 1974, achou necessário resumir e analisar acima de três mil (3000) livros e artigos no campo. KOONTZ et alii (1980, p.664) por essa razão afirma que *"é difícil sumarizar, tal o volume de pesquisas em forma relevante para a administração"*. Entretanto, pode-se identificar diversas teorias e pesquisas sobre liderança, as quais, indiscutivelmente, têm servido de base para inúmeras investigações científicas, a exemplo dos sistemas administrativos de LIKERT.

Por outro lado, não menos exaustivas e antigas são as

pesquisas sobre a satisfação no trabalho.

IMPARATO (1972), em sua pesquisa para o doutorado na "Bowling Green State University", constatou que estimativas indicaram que mais de três mil (3000) artigos referentes a investigações sobre satisfação no trabalho foram publicados desde o aparecimento do trabalho de ROETHLISBERGER e DICKSON (1939), e o estudo de HAWTHORNE, desenvolvidos entre 1927 e 1932, sob a coordenação de ELTON MAYO.

Com base na vasta literatura sobre as teorias de liderança e teorias sobre satisfação no trabalho, pode-se afirmar que é constantemente enfatizada pelos pesquisadores a relação entre as variáveis estilos de liderança e satisfação no trabalho. Muitos estudos e artigos, de forma evidente, têm procurado salientar, de que forma a variável estilos de liderança interage e produz efeitos, positivos ou negativos, sobre a variável satisfação no trabalho.

Assim sendo, para estudar a relação entre as variáveis (estilos de liderança e satisfação no trabalho), propõe-se, nesta pesquisa, adotar como base, a Teoria dos Perfis Organizacionais de LIKERT e a Teoria de Dois Fatores de HERZBERG.

O presente estudo foi aplicado nas unidades orgânicas a nível de Gerência, da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN).

Serão consideradas três unidades de análise, nesta pesquisa:

- 1) CASAN como um todo;
- 2) Diretorias; e
- 3) as Gerências da CASAN.

Assim, o primeiro capítulo desta dissertação apresenta uma visão geral sobre o tema e os objetivos desta pesquisa, procurando identificar, sob a orientação dos teóricos e pesquisadores das teorias administrativas, os estilos de liderança predominantes na CASAN, bem como testar o padrão de relação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho. Por outro lado, procurou-se salientar a importância da prática de pesquisas teórico-empíricas no contexto das empresas brasileiras, em especial nas empresas de nosso Estado. Consta como resultado, a definição do problema e apresentação dos objetivos desta pesquisa.

O segundo capítulo trata dos fundamentos teóricos e empíricos referentes às variáveis estilos de liderança e satisfação no trabalho. Apresenta-se, aqui, os conceitos e a evolução dos estudos sobre liderança, segundo as abordagens de traços e situacional. A seguir, mostra-se a evolução dos estudos e os perfis organizacionais de Likert, bem como as observações encontradas na literatura que enfatizam a relação entre as variáveis (estilos de liderança e satisfação no trabalho).

Feitas as considerações sobre a relação entre as variáveis em estudo, passa-se a examinar a satisfação no trabalho, vista como uma variável dependente e relacionada, direta ou indiretamente, à variável estilos de liderança. Reporta-se, ainda, às diferenças conceituais de motivação e satisfação e aos concei

tos e estudos que verificam as relações e influências da variável estilos de liderança sobre a variável satisfação no trabalho. A seguir, examina-se alguns aspectos das teorias motivacionais, tais como a Teoria de Dois Fatores HERZBERG, a Teoria da Hierarquia de Necessidades de MASLOW e a Teoria da Necessidade de Realização de McCLELLAND, bem como comenta-se através de observações encontrada na literatura sobre a favorabilidade da teoria de HERZBERG, para efeito dos estudos sobre a variável satisfação e apresenta-se os fatores motivadores (realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade e progresso) e fatores de higiene (salário, relações interpessoais com a chefia e com os colegas, supervisão técnica, política e administração da empresa e condições de trabalho), formulados por Herzberg. Por último, demonstra-se a possibilidade de ligação da teoria de dois fatores de HERZBERG com os estudos sobre os Perfis Organizacionais de LIKERT, e relaciona-se os instrumentos de medida de satisfação encontrados na literatura.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa. Refere-se à caracterização da pesquisa, às perguntas de pesquisa, à delimitação da pesquisa, à definição constitutiva e operacional dos termos e variáveis, aos dados da pesquisa e suas técnicas de coleta e tratamento, bem como às limitações encontradas no desenvolvimento deste estudo.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados. Inicia-se com a tarefa de caracterização dos respondentes, mediante tabelas de distribuição de frequência e gráficos do tipo perfil e de colunas. Passa-se, a seguir, à apresenta

ção das análises efetuadas sobre as variáveis em estudo (estilos de liderança e satisfação no trabalho) nas três unidades de análise, respectivamente: CASAN como um todo, nas Diretorias e nas Gerências que compõem a CASAN.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões e considerações concernentes ao estudo da liderança das variáveis (estilos de liderança e satisfação no trabalho), bem como sugestões e recomendações para futuros trabalhos, neste campo de investigação e para incremento desta pesquisa.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Analisar a teoria administrativa atualmente em toda a sua extensão é, possivelmente, uma das tarefas mais árduas para um pesquisador, quando este não estiver interessado numa simples análise histórica.

Esta dificuldade reside no fato de que, na maioria das vezes, somente através de insistentes aplicações práticas é que se consegue observar, claramente, os aspectos positivos e negativos de um referencial teórico, em relação ao contexto em que este é analisado.

ETZIONI (1980, p.33) mostra bem esta dificuldade, ao afirmar que *"assim como os seres humanos têm necessidades diferentes, também as organizações exigem coisas diferentes para uma atuação adequada"*. Os princípios gerais de uma teoria podem se

aplicar igualmente bem ou igualmente mal aos diferentes tipos de organização. Por isso, devem ser testados empiricamente.

BRAATZ (1973, p.71) chama atenção para o fato de que

"o leitor de livros e estudos em teoria administrativa tem freqüentemente a impressão de que a maioria das idéias apresentadas são de validade universal. Os autores raramente fazem referência às possíveis limitações decorrentes de diferenças culturais entre países onde a maior parte das teorias surgiram e aqueles menos desenvolvidos. Na literatura de países como por exemplo o Brasil, muitas vezes a teoria apresenta-se simplesmente traduzida, não havendo o cuidado da adaptação para uma posterior adoção".

Considera-se uma agravante desta situação o fato de ser muito comum empresários e dirigentes de organizações brasileiras adotarem, curiosamente, teorias, proposições, modelos gerenciais ou conceitos desenvolvidos por especialistas estrangeiros, sem ao menos testá-los de forma consciente, cientificamente organizada e de acordo com as condições do contexto em que vive sua organização.

A Teoria Administrativa no Brasil não é aplicada normalmente com o mesmo rigor científico observado em meios culturais mais avançados do que o nosso. Isto resulta, automaticamente, num menor desenvolvimento científico, também na dimensão prática dos estudos em nosso país, principalmente, em termos dos conceitos de gerente e de estilo gerencial.

Segundo REDDIN (1978, p.34, In:——HESKETH & CARNEIRO, 1980, p.27), "um gerente é uma pessoa que ocupa um cargo numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de

outra (s) pessoa (s)". O estilo gerencial é definido, por sua vez, como "o conjunto de comportamentos que caracteriza a maneira de o gerente atuar". (HESKETH & CARNEIRO, 1980, p.27).

Baseado nos estudos de HESKETH & CARNEIRO (1980), pode-se dizer que os estudos de liderança, chefia e supervisão, classificam-se em duas categorias, a saber:

- na primeira, enquadrando-se a maioria dos estudos, o estilo gerencial é visto como variável independente, isto é, procura-se saber que estilo conduz à maior produtividade e satisfação;
- na segunda, enquadram-se as pesquisas que consideram o estilo gerencial como variável dependente, ou seja, procura-se determinar que fatores levam à adoção de determinado modo de agir do gerente.

Em todos os estudos que englobam as duas categorias está implícita a premissa de que estilo gerencial é um aspecto muito importante para o estudo do desempenho humano no contexto do trabalho.

A intenção desta pesquisa é estabelecer, à base da literatura teórica e empírica, a relação existente entre a variável independente "estilos de liderança" e a variável dependente "satisfação no trabalho", nas Gerências que compõem a estrutura da CASAN, sem a pretensão de resolver todos os aspectos referentes ao problema da satisfação no trabalho, mas sim de integrar estas duas variáveis num estudo sobre a relação de causa e efeito.

Visto que, o estilo de liderança é analisado conforme a primeira categoria de estudos citada, procurou-se formular o problema desta pesquisa da seguinte forma:

"Qual a relação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento?"

A configuração do problema de pesquisa fica bastante clara através da Figura 1:

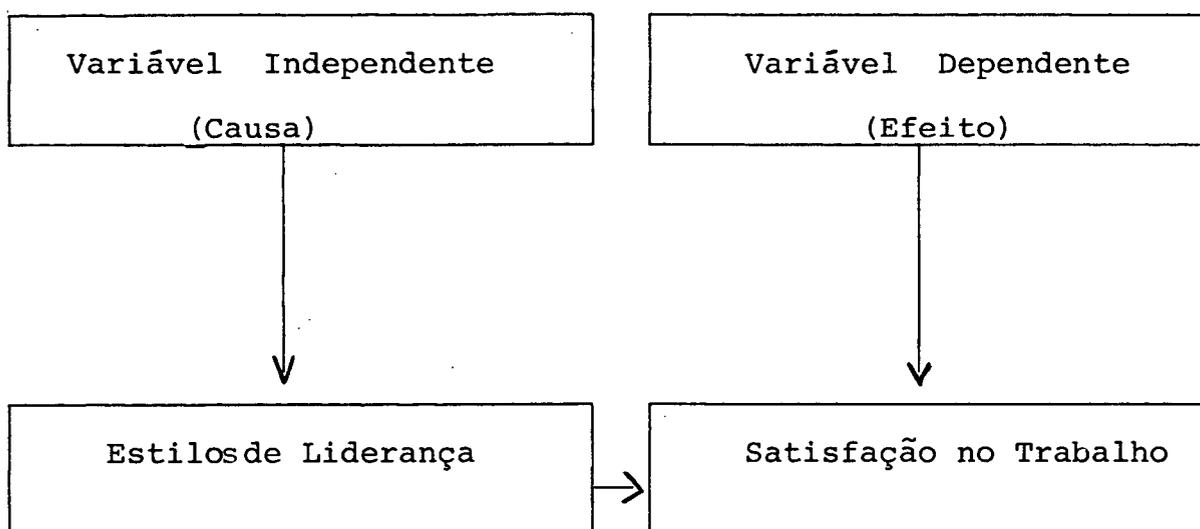


FIGURA 1 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A importância do problema desta investigação refere-se aos seguintes aspectos:

- a) nas empresas da administração indireta do Estado de Santa Catarina, tais como a CASAN, muito pouca atenção e interesse têm sido dirigidos a pesquisas

de caráter científico, a respeito de variáveis organizacionais, tais como estilos de liderança e satisfação no trabalho;

- b) há poucas investigações teórico-empíricas sobre os efeitos de variáveis organizacionais, como estilos de liderança sobre satisfação no trabalho, nas empresas públicas do Estado de Santa Catarina e, em especial, na CASAN;
- c) os resultados deste estudo, tão logo conhecidos, poderão fornecer subsídios para aperfeiçoar a atuação das diversas Gerências e Diretorias da CASAN, uma vez que, as Chefias e a própria Diretoria da Empresa poderão aperfeiçoar os pontos críticos detectados, através de diversos estímulos;
- d) poderá ser relevante para o desenvolvimento científico na área, uma vez que o confronto da teoria com a realidade enseja caminhos para resultados mais significativos;
- e) poderá servir para referência e estímulo ao desenvolvimento de outras pesquisas teórico-empíricas similares e/ou aperfeiçoadas.

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

O serviço de abastecimento de água e coleta de esgoto no Estado de Santa Catarina, até 1971, estava sob a responsabilidade do Departamento Autônomo de Engenharia Sanitária (DAES), que explorava, na época, apenas 15 Municípios do Estado, quando foi sucedido pela Companhia Catarinense de Águas e Saneamento S/A - CASAN.

A COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO, que usa a sigla CASAN, é uma sociedade de economia mista, constituída a 02 de julho de 1971, através da Lei Estadual nº 4.547, de 31 de dezembro de 1970, e o Decreto nº SSP-30.04.71/58.

A CASAN tem sua sede administrativa e foro à Rua Emílio Blum nº 11, na Capital do Estado de Santa Catarina, podendo abrir e extinguir filiais, sucursais, agências, escritórios ou representações.

A CASAN tem por objetivos:

- I - coordenar o planejamento e executar, operar e explorar serviços públicos de esgotos e abastecimento de água potável, bem como realizar obras de saneamento básico, em convênio com municípios do Estado de Santa Catarina;
- II - promover levantamento e estudos econômico-financeiros relacionados com projetos de saneamento básico;

- III - fixar e arrecadar taxas e tarifas dos diversos ser
viços que lhe são afetos, reajustando-as periodi
camente, de forma que possa atender à amortização
dos investimentos, à cobertura dos custos de ope
ração e manutenção, bem como à provisão de reser
vas para depreciação e financiamentos da expansão
e melhoramentos;
- IV - elaborar e executar seus planos de ação e de in
vestimentos objetivando cumprir a política e o
desenvolvimento preconizados pelo Governo do Esta
do de Santa Catarina.

A estrutura organizacional da CASAN atualmente, con
forme Organograma (Figura 2), é composta pelas seguintes unida
des:

- 1 - Assembléia Geral;
- 2 - Conselho de Administração;
- 3 - Conselho Fiscal; e
- 4 - Diretoria Colegiada.

A Diretoria Colegiada é composta atualmente pelas:

- 1 - Diretoria da Presidência (DP);
- 2 - Diretoria de Expansão (DE);
- 3 - Diretoria de Operação (DO);
- 4 - Diretoria Administrativa e Financeira (DAF).

Cada uma das "Diretorias" é composta por unidades es
truturais a nível de Gerência, que correspondem ao segundo esca

lão hierárquico da Companhia, conforme se observa no Organograma (Figura 2).

Cada uma das unidades estruturais a nível de Gerência possui sub-unidades chamadas "Divisão", que correspondem ao terceiro escalão hierárquico da Companhia, conforme se observa no Organograma (Figura 2). Cabe salientar que, nesta pesquisa, as DIVISÕES não foram consideradas como unidades de análise, mas sim, integrantes da unidade de análise "Gerência". Por outro lado, as unidades estruturais chamadas FILIAIS, que estão vinculadas às Regionais, a nível de Divisão, não foram computadas nesta pesquisa.

Em termos gerais, este estudo tem como objetivo elaborar uma pesquisa teórico-empírica, com a finalidade de identificar os estilos de liderança (autoritário e democrático) e a satisfação dos empregados nas Gerências, Diretorias e na CASAN como um todo, bem como testar o padrão de relação entre os estilos de liderança e satisfação no trabalho.

Em termos específicos, os objetivos desta pesquisa são os seguintes:

- 1 - analisar a literatura especializada relevante que trata das variáveis (estilos de liderança e satisfação no trabalho), sintetizando as principais considerações de teóricos e pesquisadores;
- 2 - identificar os estilos de liderança (autoritário e democrático) que predominam nas respectivas unidades de análise: Gerências, Diretorias e na CASAN como um todo;

- 3 - avaliar a satisfação dos empregados no trabalho, nas três unidades de análise: Gerências, Diretorias e na CASAN como um todo;
- 4 - verificar o tipo de relação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho, nas respectivas unidades de análises: Gerências, Diretorias e na CASAN como um todo;
- 5 - comparar e avaliar os resultados obtidos nas três unidades de análise em estudo, com fins à corroboração ou não das perguntas de pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. LIDERANÇA

Os estudos da administração, no início do ano de 1900, tinham suas bases fundamentadas no movimento da administração científica. O pensamento dos administradores, empresários e estudiosos, estava voltado para os princípios tayloristas.

Na forma que o pensamento de Taylor era interpretado, pessoas eram vistas como instrumentos ou máquinas a serem manipuladas por seus líderes ou chefes.

Para TAYLOR (1982, p.27)

"no passado a idéia predominante era expressa nesta frase - os chefes das indústrias nascem, não se fazem - daí a teoria de que, tendo sido encontrado o homem adequado para o lugar, os métodos deviam ser, a ele, incondicionalmente confiados".

Na década de 20 e no início da década de 30, o movimento das relações humanas, iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em decorrência dos estudos de Hawthorne, substituiu no centro de preocupações a tendência iniciada por Taylor (HERSEY & BLANCHARD, 1977, ETZIONI, 1980).

Os teóricos do movimento das relações humanas sustentavam que a administração seria beneficiada se se voltasse para os problemas humanos. Enquanto na teoria clássica o papel do líder era, evidentemente, estabelecer e impor métodos de trabalho,

objetivando atender os imperativos da organização, na teoria das relações humanas a função do líder era facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos seus seguidores, dando, ao mesmo tempo, oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento pessoal. Ao contrário do que ocorria com a teoria clássica, a teoria das relações humanas se voltava para as necessidades individuais e não para as necessidades da organização. O movimento da administração científica enfatizava um interesse por tarefa, enquanto que o movimento de relações humanas enfatizava um interesse centrado nas relações (pessoais). Desde que ficou evidenciado o conflito entre estas duas escolas, a clássica e a de relações humanas, o reconhecimento desses interesses divergentes caracterizou o trabalho sobre liderança. (HERSEY & BLANCHARD, 1977).

A tendência evolutiva dos estudos sobre liderança fica bem clara, se compararmos constatações da escola clássica com os estudos aos quais podemos ter acesso atualmente.

TAYLOR (1982, p.27) afirmava que no futuro prevaleceria a idéia de que:

"nossos líderes devem ser tão bem treinados quanto bem nascidos (...) Nenhum homem, embora excelente, sob o antigo sistema de administração de pessoal, poderá competir com homens comuns organizados, adequados e eficientemente para cooperar".

Por muitos anos, os estudos sobre liderança se concentram comumente nos traços de liderança considerados em si mesmos, ou seja, o próprio líder era foco de estudo, excluindo-se as demais variáveis. As instruções para liderança eram úteis apenas para os que tivessem traços intrínsecos de liderança.

Supunha-se que a eficácia da liderança podia ser explicada, simplesmente isolando-se características psicológicas e físicas, como amistosidade, inteligência, energia física, as quais presumivelmente diferenciavam o líder dos demais membros do seu grupo. Como nem todos os indivíduos possuem essas qualidades pessoais intrínsecas, apenas os que as tivessem seriam considerados líderes potenciais. Se fosse possível identificar e medir tais qualidades de liderança (ínatas no indivíduo), seríamos capazes de separar os líderes dos não-líderes (KNICKERBOCKER; 1961; TANNENBAUM et alii, 1972; HERSEY & BLANCHARD, 1977; CHAMPION, 1979).

É portanto, compreensível o fato de haver pouca evidência que apóie a idéia do líder nato nas pesquisas realizadas no contexto organizacional e funcional. Pode-se dizer que a liderança por traços está mais próxima da idéia do "carisma" tratada nos estudos sobre a forma de poder legítimo, citada por Weber. (KNICKERBOCKER, 1961; CHAMPION, 1979).

O estudo da liderança por traços é considerado arcaico na teoria administrativa, porque produziu poucos resultados significativos ou coerentes no contexto organizacional. (TANNENBAUM et alii, 1972; HERSEY & BLANCHARD, 1977; CHAMPION, 1979).

Os estudos empíricos realizados sugerem que a liderança é um processo dinâmico e confirmam o método de estudo através de situação ou comportamento do líder.

Segundo HERSEY & BLANCHARD (1977), o método de estudo da liderança, através da situação, focaliza o comportamento obser

vado. ao invés de focalizar uma qualidade hipotética, inata ou adquirida, ou um potencial para a liderança. Acentuando-se o comportamento dos líderes, dos componentes do grupo (seguidores) e das várias situações, surge um estímulo maior à possibilidade de instruir indivíduos para a adaptação de estilos de comportamentos de líder em diferentes situações. A partir de observações do comportamento dos líderes, torna-se possível criar modelos teóricos para ajudar um líder a fazer algumas previsões com relação ao comportamento mais apropriado de liderança para determinada situação.

Depois de um levantamento exaustivo da literatura com o objetivo de isolar as características de líderes eficazes, STOGDILL (1948, p.63) chegou à seguinte conclusão:

"As qualidades, características e perícias requeridas de um líder são em grande parte determinadas pelas demandas da situação em que ele deve agir como líder" (In:—TANNENBAUM et alii, 1972, p.41).

STOGDILL (1948, p.35-71. In: ——— KNICKERBOCKER 1961, p.138) concluiu também que:

"Liderança não é uma questão de 'Status' passivo ou de mera posse de uma determinada combinação de características. Parece mais ser uma relação operacional, entre os membros do grupo, na qual o líder adquire 'Status' através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação".

HERSEY & BLANCHARD (1977, p.86) afirmam que uma pesquisa de outros autores revela que a maioria dos estudiosos da

administração admite a definição de liderança como:

"O processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação".

Portanto, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e através destas. E, sendo assim, um líder deve ocupar-se não só de tarefas, mas também de relações humanas.

Segundo a definição de liderança adotada nesta pesquisa, o processo de liderança constitui uma função do líder, do seguidor e de outras variáveis da situação.

HERSEY & BLANCHARD (1977, p.91) salientam que

"nos primeiros estudos do Survey Center da Universidade de Michigan, houve uma tentativa de estudar a liderança através da localização de feixes de características que, aparentemente, estavam ligadas entre si e o teste de eficiência. Os estudos identificam dois conceitos denominados orientação para o empregado e orientação para a produção".

Mais adiante os autores comentam que um líder orientado para o empregado acentua o aspecto de relações humanas de seu trabalho, enquanto que o orientado para a produção acentua a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Essas duas orientações são paralelas ao conceito de líder autoritário (tarefa) e líder democrático (relações) no continuum de comportamento do líder apresentado por Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, que enfatizam a importância de avaliar as forças relevantes que afetam a liderança.

Para TANNENBAUM & SCHMIDT (1973) algumas dessas forças relevantes que influenciam o estilo de liderança são:

- "1) as variáveis das personalidades dos subordinados;
- 2) o comportamento esperado do líder, em termos de como os subordinados pensam que ele deve agir;
- 3) a capacidade do grupo para resolver problemas; e
- 4) disposição dos subordinados de partilhar responsabilidades". (In:—TREWATHA & NEWPORT, 1979, p.265).

Usando os primeiros estudos de Michigan como ponto de partida, Rensis Likert fez algumas pesquisas amplas, a fim de descobrir o padrão geral de administração usado por administradores muito produtivos, em contraste com os usados pelos outros. Os supervisores que registravam melhor produção focalizavam sua atenção fundamental nos aspectos humanos de seus empregados e foram denominados "centralizados no empregado". Os que exerciam constante pressão para a produção, foram denominados "centrados no serviço", e se verificou que estes operavam em secções de baixa produção. (LIKERT, 1979; HERSEY & BLANCHARD, 1977).

Para LIKERT (1979, p.15) as medidas que dispomos atualmente, através das pesquisas de ciência social, revelam que

"Os dirigentes que obtêm melhor desempenho (isto é, maior produtividade, receitas mais elevadas, custos mais baixos), divergem em princípios e práticas de liderança daqueles que obtêm desempenho mais baixo. Tal divergência reflete diferenças importantes nas pressuposições básicas acerca das maneiras de dirigir pessoas".

Segundo LIKERT (1979), um dos mais difíceis e importantes problemas do mundo, e que mais controvérsias tem causado, é o de como melhor organizar os esforços dos indivíduos, a fim de alcançar os objetivos desejados. O autor expõe que, embora os progressos tenham sido lentos, o adiantamento da metodologia prática tem permitido novas aproximações e possibilitado a medição de certas dimensões do funcionamento organizacional, como forças motivacionais, eficiência e comunicação, dentre outras.

LIKERT (1979) comenta que, em 1947, o Instituto de Pesquisa Social, em Ann Arbor, Michigan, deu início a um vultoso programa de pesquisas, no qual as novas metodologias mencionadas foram utilizadas para estudo de complexos problemas humanos de administração, realizados com o objetivo de descobrir qual a estrutura organizacional e quais os princípios e métodos de liderança e administração que resultam em melhor desempenho. Na sua maioria, tais estudos visavam medir e examinar os tipos de liderança e variáveis relacionadas empregados nas unidades orgânicas mais produtivas de uma organização, confrontando-os com os usados nas unidades mais fracas. Posteriormente, outras experiências foram realizadas para aplicação e experimentação das descobertas dos estudos anteriores.

No prosseguimento das pesquisas do Instituto de Pesquisa Social, cujo grande valor revelou-se no fato de produzirem descobertas por meio do conhecimento teórico-empírico, foram utilizados diversos critérios para avaliar a eficiência administrativa.

LIKERT (1979, p-19-20) cita entre estes critérios:

"(...) satisfação no trabalho e outras satisfações por parte dos membros da organização; (...) motivação do empregado e do administrador".

Desde 1947, inúmeras pesquisas foram feitas nos mais diversos tipos de organizações.

LIKERT (1975) propõe uma classificação de sistemas administrativos, estabelecendo quatro perfis organizacionais, conhecidos hoje como Perfis Organizacionais de LIKERT. Tomando como base inúmeras pesquisas, o autor definiu um conjunto de características organizacionais e desenvolveu a partir destas uma série de escalas contínuas envolvendo variáveis como: processos de liderança, natureza das forças motivacionais, do processo de comunicação, do processo de influência e interação e do processo decisório, entre outros.

LIKERT (1975) verificou que os estilos predominantes de administração da organização podem ser apresentados num contínuum, do Sistema 1 ao Sistema 4, a saber:

- 1 - autoritário rígido;
- 2 - autoritário benevolente;
- 3 - participativo deliberativo; e
- 4 - participativo grupal.

Pode-se descrever os quatros sistemas, resumidamente, da seguinte forma:

SISTEMA 1: "AUTORITÁRIO RÍGIDO" - é um sistema administrativo impositivo e forte, coercitivo e altamente arbitrário,

que controla rigidamente todas as posições da organização. Consiste em um ambiente onde há ênfase em punições e recompensas ocasionais, onde há pouca comunicação, comportamento de temor, desconfiança, insatisfação e hostilidade por parte dos subordinados.

SISTEMA 2: "AUTORITÁRIO BENEVOLENTE" - é um sistema administrativo dominador paternalista, que constitui uma pequena variação do sistema 1. Há pouca interação humana, algumas decisões descentralizadas, mas totalmente baseadas em prescrições e rotinas preestabelecidas.

SISTEMA 3: "PARTICIPATIVO DELIBERATIVO" - consiste em um ambiente onde a confiança é bem mais elevada, embora não seja completa, havendo algumas recompensas. A interação entre superior e subordinado é moderada, com relativa abertura de diretrizes, permitindo, também certas decisões na base da organização.

SISTEMA 4: "PARTICIPATIVO GRUPAL" - é um sistema administrativo, democrático por excelência, caracterizado pela confiança total nos subordinados. Todos os integrantes do grupo apóiam e participam dos esforços para a realização dos objetivos.

"Sistema 1 é um estilo de administração autoritário, muito estruturado e orientado pela tarefa, enquanto que o sistema 4 é um estilo de administração orientado para relações, e baseado em trabalho de equipe, confiança mútua. Os sistemas 2 e 3 são estágios intermediários entre os dois extremos; estes se

aproximam muito das suposições das Teorias X e Y". (HERSEY E BLANCHARD, 1977, p.79).¹

BUTTERFIELD & FARRIS (1973, p.27), testando o perfil organizacional de Likert em bancos estaduais e regionais de desenvolvimento no Brasil, afirmam que a teoria de Likert prediz relações positivas entre os escores do perfil organizacional e as variáveis dependentes, como eficácia organizacional e satisfação dos empregados.

E é esta relação do estilo de liderança, medido pelo perfil organizacional de LIKERT, com a satisfação dos empregados que passa a ser analisada nesta pesquisa.

✓ 2.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Uma outra questão bastante investigada e discutida na literatura da ciência administrativa tem sido o relacionamento indivíduo-organização, especialmente com relação ao aspecto de como os indivíduos podem ser estimulados para melhor desempenhar suas tarefas.

De fato, à medida que a ciência vem se desenvolvendo dentro dos mais diversos tipos de organizações, tem aumentado o

¹Para efeitos desta pesquisa, considera-se os dois extremos do continuum de LIKERT, ou seja, Sistema 1 (Autoritário Rígido) e Sistema 4 (Participativo Grupal) cujos conceitos constitutivos serão utilizados para o delineamento das dimensões autoritária e democrática.

interesse em conhecer as múltiplas forças que atuam nos indivíduos e favorecem ou inibem a realização produtiva de tarefas, tais como estilo de liderança e outras variáveis organizacionais.

Para SBRAGIA & MAXIMIANO (1980, p.7), os clássicos conceitos da motivação e satisfação têm sido muito frequentemente utilizados, e o problema parece se resumir em

"Compreender os fatores que motivam e/ou satisfazem os empregados. Neste sentido, baseando-se na suposição de que o desempenho eficiente da tarefa decorre diretamente do nível de motivação e/ou satisfação experimentado pelo empregado, o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais a concentrar-se no desenvolvimento de diagnóstico e planos de ação que permitam ajustar continuamente a transação indivíduo-organização".

Os termos motivação e satisfação têm sido constantemente relacionados na literatura, embora não sejam sinônimos. As diferenças são muito importantes e têm sido amplamente exploradas em teorias específicas de motivação. Observa-se, contudo, que muitos autores se utilizam de ambos os termos, simultaneamente, sem a preocupação de esclarecer as diferenças semânticas, gerando muitas vezes dificuldades para a compreensão dos limites de cada um destes conceitos.

Não é preocupação fundamental deste trabalho se aprofundar nas diferenças semânticas dos termos motivação e satisfação e nem explorar, exaustivamente, os estudos relativos a estas diferenças encontradas nas teorias específicas.

Entretanto, segundo GIBSON et alii (1976, In: _____

SBRAGIA & MAXIMIANO, 1980, p.9), pode-se dizer:

"A motivação refere-se primariamente ao comportamento dirigido a um objetivo prede terminado. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimenta dos pelo empregado".

MUNFORD (1970, In: _____ CHAMPION, 1979, p.180) propôs que um modo apropriado de definir a satisfação na função é:

"Em termos do grau de 'ajustamento' entre as exigências organizacionais e as necessi dades individuais, e que a satisfação do empregado com sua função e a do empregador com o desempenho do trabalho somente serão altas quando este ajustamento for bom (p. 72).

Uma outra definição comum e aplicável de satisfação é a de VROOM (1964, p.99):

"Satisfação na função é a orientação posi tiva de um indivíduo em relação ao papel de trabalho que no momento está ocupando, o que pode ser reenunciado como um indivi duo gostando de mais aspectos do trabalho do que os que desgosta". In: _____ CHAM PION, 1979, p.191).

Tão importante e necessário quanto estabelecer as diferenças en tre motivação e satisfação ou conceituar nesta pesquisa a satis fação no trabalho é examinar quão intenso possa ser o impacto de variáveis organizacionais sobre a satisfação.

Segundo TREWATHA & NEWPORT (1979), os primeiros es tudiosos e praticantes de administração, na sua maioria, julga vam que as pessoas trabalhavam para comer e vestir. Hoje, os teo

ristas da administração acreditam que as pessoas têm um propósito em seu comportamento, uma vez que, analisadas as ações individuais, observa-se, claramente, que o comportamento das pessoas é sempre dirigido a metas específicas, em resposta a necessidades individuais. Adiante, os autores explicam que a conexão entre necessidades e comportamento é como um relacionamento cíclico, onde o ponto de partida é o conhecimento de uma necessidade dentro do indivíduo.

Por esta razão, é sumamente importante que administradores procurem identificar as necessidades humanas para que possam lidar da forma mais efetiva possível com todos os participantes da organização, nas diversas situações que se apresentam.

LIKERT (1979, p.80) concluiu, pelos resultados de suas pesquisas, que

"Os supervisores e gerentes da indústria e do governo norte-americano que vêm obtendo máxima produtividade, custos mínimos, mínimos de faltas ao serviço e de giro de pessoal e níveis máximos de motivação do empregado e de satisfação, apresentam, em média, um padrão de liderança diferente dos administradores que vêm obtendo resultados menos significativos".

O autor comenta que esses gerentes procuram reconhecer novos procedimentos, adotam uma filosofia de administração voltada para um estilo de liderança mais participativo, procurando maneiras de estimular atitudes e comportamento favorável, cooperativo e não hostil.

Ao lançarem mão de mais forças motivacionais, empregando-as de forma a produzirem atitudes favoráveis, gerentes de

alta produtividade puderam comprovar, através dos resultados obtidos, a inadequabilidade das teorias da escola clássica da administração, que ressaltam a autoridade e o controle como os fundamentos da administração.

× A variável estilo de supervisão ou liderança tem sido um dos fatores bastante citado como capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos. (LIKERT, 1975; CHAMPION, 1979; SBRAGIA E MAXIMIANO, 1980; HERSEY & BLANCHARD, 1977; TREWATHA & NEWPORT, 1979).

○ Ao examinar a pesquisa sobre satisfação na função, CHAMPION (1979) aponta o estilo de supervisão ou liderança como um dos fatores mais proveitosos que afetam a satisfação na função, e que é parte do comportamento intra-organizacional e investigado como variável independente em relação à satisfação. No decorrer dos estudos, o autor chama a atenção, também, para o fato de ser reconhecido, de modo geral, que a busca formal de variáveis que levam a uma crescente satisfação na função começou com os estudos de Hawthorne. X

É conveniente, portanto, lembrar que, apesar dos estudos de Hawthorne terem focalizado a manipulação de fatores ambientais, uma das implicações e constatações mais importantes foi de que

"As satisfações eram mais uma função do tratamento humano pelos supervisores e as relações coesas entre os trabalhadores do que uma função de quaisquer recompensas financeiras específicas ou condições físicas (...)". (CHAMPION, 1979, p.188).

Isto reforça a idéia sobre a importância do estilo de liderança adotado pelo gerente e a influência que este pode exercer para a satisfação no trabalho.

As teorias motivacionais, como a teoria de dois fatores formulada por Herzberg, a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria da necessidade de realização de McClelland têm fornecido subsídios suficientemente amplos para a construção de modelos que expressem lógica e racionalmente possíveis relacionamentos de causa-efeito entre variáveis (LOBOS, 1975; CHAMPION, 1979; HESKETH & COSTA, 1980; SBRAGIA & MAXIMIANO, 1980).

Maslow vê a motivação como uma função do grau em que a organização pode satisfazer certas necessidades humanas dos indivíduos, que ele postulou existir em uma hierarquia que ele denominou de hierarquia dos motivos humanos. Uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte da hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita. Assim, por ordem decrescente de premência, as necessidades estão classificadas em: fisiológicas, de segurança, social, de estima e de auto-realização (HERSEY & BLANCHARD, 1977; CHAMPION, 1979; HESKETH & COSTA, 1980).

Segundo LOBOS (1975), uma das razões que justifica o apoio dado pelos cientistas sociais para a hierarquia das necessidades de Maslow, numa medida maior que o enfoque de Herzberg é, provavelmente, a sua validade de "sentido comum". Porém, como o autor aponta adiante, a hierarquia das necessidades básicas sofre, como teoria motivacional, das seguintes debilidades:

- "1 - As 'necessidades básicas' são difíceis de se articularem desde um ponto de vista operacional. Em consequência, qualquer prova empírica da mesma é problemática.
- 2 - A teoria não considera adequadamente as exceções que se produzem quando a conduta de um indivíduo viola as expectativas pressupostas pela ordem hierárquica".

Acredita-se que nenhuma teoria motivacional se constitua explicação completa para o comportamento humano, porque são numerosos os fatores que, na verdade, influenciam as ações individuais.

A teoria de dois fatores formulada por Herzberg, enfatizada nesta pesquisa, tem sido substancialmente apoiada por círculos de administradores e estudiosos.

Por outro lado, segundo LOBOS (1975), a crítica mais importante é que a teoria de Herzberg "não explica o processo pelo qual os fatores 'motivadores' provocam a motivação" (p.19) e, sem tal explicação, não é uma teoria motivacional e sim uma teoria de satisfação no trabalho.

De acordo com LOBOS (1975), HERSEY & BLANCHARD (1977) e outros autores, o modelo de Herzberg surgiu de pesquisa efetuada entre os administradores de nível intermediário em engenharia e contabilidade, e defende a idéia de que os fatores no ambiente de trabalho que proporcionam satisfação no cargo não são necessariamente os mesmos que causam insatisfação. Basicamente, a teoria expressa que existem dois grupos de fatores:

01 - Fatores motivadores, que são as fontes determi
nantes da satisfação no trabalho, a saber:

- a) realização;
- b) reconhecimento;
- c) o trabalho em si;
- d) responsabilidade; e
- e) progresso.

02 - Fatores de higiene, que são aqueles que atuam
como agentes de insatisfação no trabalho, a saber:

- a) políticas e administração da empresa;
- b) supervisão técnica;
- c) salário;
- d) relações humanas; e
- e) condições de trabalho.

HERSEY & BLANCHARD (1977) afirmam que o esquema de Herzberg parece compatível com a hierarquia de Maslow. Enquanto Maslow refere-se a necessidades ou motivos, Herzberg parece lidar com os objetivos ou incentivos que tendem a satisfazer tais necessidades.

Esse aspecto parece tornar a teoria de Herzberg mais atrativa para subsidiar uma pesquisa teórico-empírica, sobre a satisfação no trabalho.

A figura a seguir mostra a relação entre a teoria de dois fatores de Herzberg e a hierarquia de necessidades de Maslow:

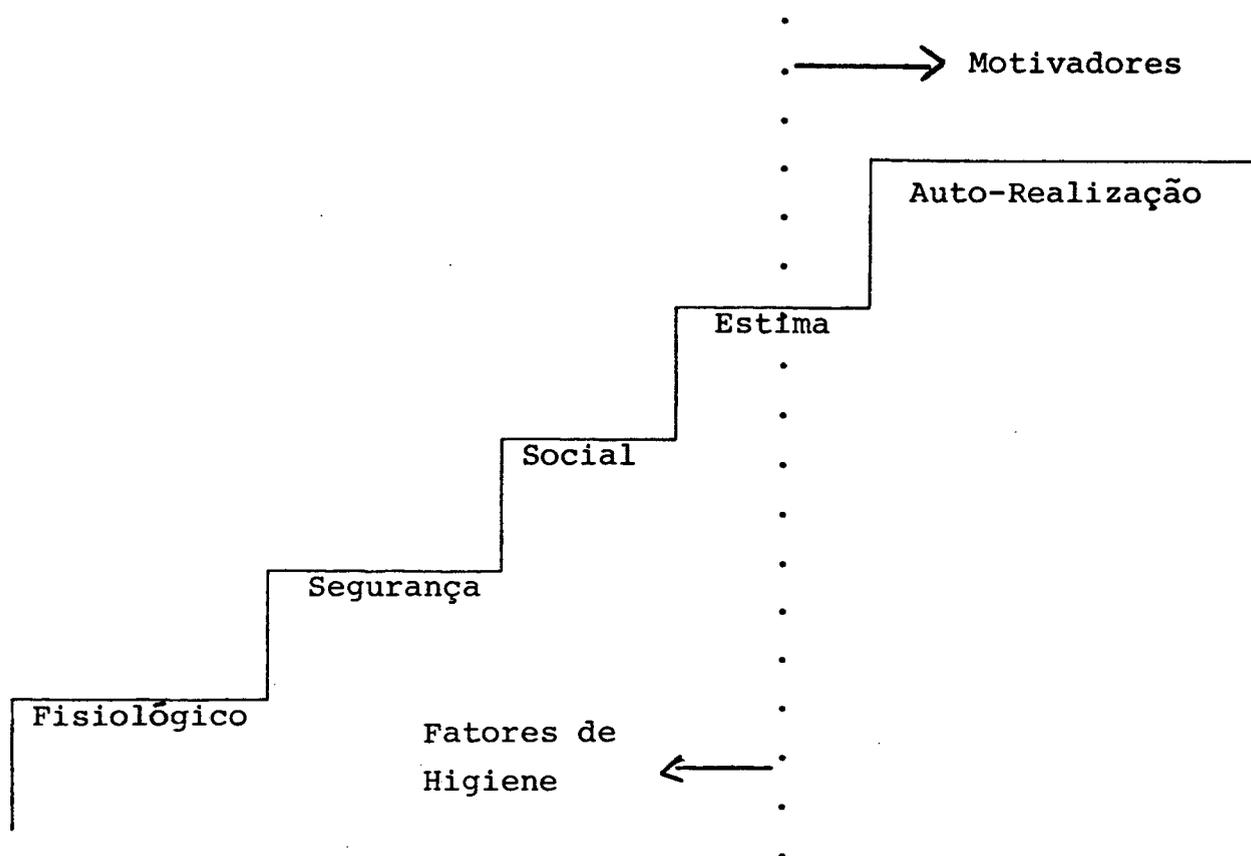


FIGURA 3 - "Relações entre a Teoria de Motivação-Higiene e a hierarquia de necessidades de Maslow" (HERSEY & BLANCHARD, 1977, p.71).

HERSEY & BLANCHARD (1977, p.71) comentam que "a pesquisa motivação-higiene se ampliou para além dos cientistas e contadores, de forma a incluir todos os níveis de uma organização, desde o ponto mais elevado da administração até os empregados horistas".

Referindo-se à importância da teoria de Herzberg para o referencial teórico desta pesquisa, TREWATHA & NEWPORT (1979) comentam que o modelo formulado pelo referido autor exige que os administradores sigam um grupo selecionado de práticas geren

ciais, incluindo em algumas delas, enriquecimento de cargo, eli
minação de certos controles e maior autoridade e responsabilida
de para o trabalhador.

Este aspecto demonstra uma possibilidade de ligação
da teoria de satisfação no trabalho de Herzberg com os estudos
de Likert sobre estilos de liderança.

Segundo HESKETH & COSTA (1980) dentre as formas técni
cas de medir a variável satisfação, destacam-se os instrumentos
de medida elaborados por PORTER (1961), SCHNEIDER (1968), HUIZIN
GA (1970), BEER (1966) e BLAI (1964). Todos esses foram construí
dos com base na teoria de Maslow. Porém, desses apenas o de POR
TER (1961) e o de BLAI (1964) não se destinaram a testar, especi
ficamente, essa teoria. O Questionário de Necessidade de Satisfa
ção (QNS) de PORTER (1961), embora tenha sido elaborado, especi
ficamente, para a função gerencial, tem sido talvez o instrumen
to mais utilizado, conforme parecem indicar estudos de diversos
autores. O QNS contém de 13 a 15 itens, referentes a 5 níveis de
necessidades (segurança, social, estima, autonomia e auto-reali
zação) porque foi elaborado com a finalidade de estudar a motiva
ção de gerentes.

Nos últimos anos, as pesquisas sobre os dois fatores
motivadores (motivação e higiene) se alastraram, passando a in
cluir todos os níveis das empresas, desde a alta administração
até ao nível de empregados (HERSEY & BLANCHARD, 1982).

Num estudo minucioso realizado na Texas Instruments,
SCOTT MEYERS (1964; In: ——— HERSEY & BLANCHARD, 1982) con

cluiu que a teoria da motivação-higiene de HERZBERG pode ser facilmente aplicada às atividades de supervisão em todos os níveis de responsabilidade e pode-se considerar como um referencial com o qual os chefes podem avaliar e colocar em perspectiva o constante bombardeio de sugestões úteis a que são submetidos.

Segundo DUNNETTE et alii (1967), muitas investigações têm estudado as relações entre os tipos contrastantes, fatores motivadores e fatores de higiene, ou seja, de conteúdo do cargo ou do contexto do ambiente de trabalho, relativas às dimensões do trabalho, todas analisando a satisfação no trabalho com base nas hipóteses da teoria de dois fatores de HERZBERG que relaciona os fatores motivadores com a satisfação no trabalho, mas não com a insatisfação, e os fatores de higiene relacionados não com a satisfação no trabalho, mas sim com a insatisfação. Dentre essas investigações, DUNNETTE et alii (1967) citam os estudos de EWEN et alii (1966); HINRICHS & MISCHKING (na época em impressão); HALPERN (1965), GORDON (1965) e comentam que nenhum deles confirmou as expectativas da Teoria de Dois Fatores. DUNNETTE et alii (1967) criticam a teoria de dois fatores como uma descrição consideravelmente simplificada do mecanismo pelo qual se obtém a satisfação ou insatisfação no trabalho. Todavia, não negam a importância da realização das pesquisas com base nessa teoria, para que se encontre o caminho para os complexos estudos sobre a motivação humana.

Embora as controvérsias encontradas sobre a validade da Teoria de Dois Fatores de HERZBERG, optou-se nesta pesquisa, pela adoção do arcabouço teórico, desta para a mensuração da

satisfação no trabalho, justamente pela simplicidade do mecanismo pelo qual se obtém, através dos indicadores constantes dos fatores motivadores e de higiene, a satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho.

Assim sendo, as críticas à Teoria de Dois Fatores, na verdade, não chegam a contestar a validade do mecanismo criado por HERZBERG para identificar a satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho, por sua vez utilizados no presente estudo.

Convém ressaltar que não é objetivo principal desta pesquisa comprovar as hipóteses levantadas por HERZBERG, de que fatores motivadores (fatores intrínsecos) contribuem para a satisfação mas não contribuem para a insatisfação e de que fatores de higiene (fatores extrínsecos) conduzem à insatisfação mas não geram a satisfação. O que se faz aqui, é apenas utilizar a taxonomia desenvolvida por HERZBERG et alii (In: ——— DUNNETTE et alii; 1967) para medir a satisfação e insatisfação dos empregados no trabalho.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia adotada para esta pesquisa. Segundo ASTI VERA (1976, p.8) "*(...) pode-se definir a metodologia como a descrição, a análise e avaliação crítica dos métodos de investigação*". Ainda que não garanta o sucesso de uma pesquisa, a definição da metodologia é imprescindível para que se alcance os fins da investigação. Isto porque "*(...) o objetivo da metodologia é o de ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo*" (CASTRO, 1977, p.33).

Torna-se assim mais clara a importância deste capítulo, no qual passa-se, a seguir, a descrever cada um dos aspectos metodológicos, para definição do processo da investigação em pauta.

3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

No que diz respeito às variáveis em estudo (estilos de liderança e satisfação no trabalho) constam no referencial teórico-empírico desta pesquisa, alguns fundamentos da Teoria dos Perfis Organizacionais de Hensis Likert e da Teoria de Dois Fatores de Herzberg. Sobre a primeira teoria mencionada explorou-se as características organizacionais e de desempenho dos sistemas

administrativos de Likert; estilos de liderança considerados predominantes por Likert (autoritário rígido; autoritário benevolente; participativo deliberativo; e participativo grupal). Sobre a segunda teoria mencionada, foram explorados os fatores motivadores de Herzberg (realização; reconhecimento; trabalho em si; responsabilidade; e progresso) que determinam a satisfação; os fatores de higiene de Herzberg (política e administração da empresa; supervisão; salário; relações humanas; e condições de trabalho) que podem levar à insatisfação no trabalho; estudos que de forma direta ou indireta evidenciam as relações entre os estilos de liderança e a satisfação dos empregados no trabalho; e a possibilidade de ligação das duas Teorias para efeito desta pesquisa.

Levando-se em conta as duas variáveis em estudo, considera-se ponto básico de interesse desta investigação, identificar os estilos de liderança (autoritário ou democrático) e satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene) predominantes e característicos nos três níveis de análise considerados: Gerências, Diretorias e na CASAN como um todo.

Tendo em vista o problema formulado nesta pesquisa e baseando-se nas evidências constatadas no referencial teórico-empírico de que estilos de liderança influem na satisfação dos empregados, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

P1 - Que estilos de liderança (autoritário e democrático) são exercitados nas Gerências, Diretorias e na CASAN como um todo?

- P2 - Qual o tipo de relação entre o estilo de liderança (autoritário e democrático) e a satisfação dos empregados no trabalho, nas Gerências, Diretorias e na CASAN como um todo?
- P3 - Existem diferenças de percepções dos empregados em relação às variáveis (estilos de liderança e satisfação no trabalho) quando se considera as diferentes áreas (PRESIDÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA, EXPANSÃO, OPERAÇÃO) às quais estão vinculadas as gerências da CASAN?
- P4 - Existem diferenças de percepções dos empregados da Matriz e Regionais em relação às variáveis estilos de liderança e satisfação no trabalho?

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com ASTI VERA (1976, p.8), "*pode-se definir o método como um procedimento, ou um conjunto de procedimentos, que serve de instrumento para alcançar os fins da investigação; (...)*". Os métodos de investigação aqui descritos permitem uma noção generalizada do conjunto de procedimentos que caracterizam o modo de investigação desta pesquisa:

a) Foi utilizado o método do estudo de caso, quando se considera a CASAN como um todo, como unidade de análise. De

acordo com GOODE & HATT (1977, p.424), "(...) o método do caso não pode ser considerado capaz de captar o único, mas uma tentativa de manter juntas, como uma unidade, aquelas características importantes para o problema que está sendo investigado".

b) Foi utilizado o método comparativo de análise, quando se considera como unidades de análise, as unidades orgânicas (Diretorias) e, respectivamente, as Sub-Unidades Orgânicas a nível de Gerência (Gabinete, Assessorias, Auditoria, Gerências da Matriz, Gerências Regionais) da CASAN. O método comparativo é o procedimento científico controlado, que permite investigar, dentro dos propósitos desta pesquisa, os pontos comuns e divergentes entre as Diretorias e entre as Gerências da CASAN (FERRARI, 1982).

3.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

População, Amostra e Unidade de Análise

Face à inexistência de trabalhos de pesquisa desta natureza em setores da atividade pública Estadual de Santa Catarina, escolheu-se a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN) para a realização desta investigação.

Com o objetivo de delimitar esta pesquisa, foram definidos aspectos, tais como o local de aplicação, população alvo, amostra e unidades de observação (RÚDIO, 1982).

A população à qual é dirigida a pesquisa é composta pelos servidores² que integram as 21 (vinte e uma) Unidades Orgânicas a nível de Gerência³ na CASAN, que por sua vez estão agrupadas em 04 (quatro) Diretorias, conforme se observa nas Tabelas 1, 2 e 3.

Tendo em vista os objetivos desta investigação, cabe observar que, embora as Gerências Regionais estejam subordinadas hierarquicamente à Diretoria da Presidência, propositadamente, estas serão tratadas independentemente das demais Gerências da referida Diretoria, pelas características e peculiaridades que as cercam, em função do tipo de serviço e localização geográfica.

A população compõe-se, portanto, do número de servidores das unidades orgânicas a nível de gerência, existentes na estrutura organizacional da CASAN.

O tipo de amostra empregado foi a estratificada proporcional, considerando cada gerência um estrato. Na seqüência foi feita uma amostragem, com retirada sistemática. Em outras palavras, determinados os estratos das Diretorias, foram efetuadas retiradas sistemáticas por gerência, proporcionalmente ao

²Não foram incluídos na amostra os servidores que: a) ocupam função de DIRETOR, ASSESSOR DE DIRETOR, Gerente e Chefia de Divisão; b) estão lotados diretamente nas Diretorias, Assessorias de Diretores e Coordenadorias, bem como nas Filiais Pólo e Filiais das Regionais; c) servidores à disposição de outros órgãos, servidores em licença sem vencimento ou contrato suspenso.

³Convém ressaltar que serão consideradas Gerências, as Unidades orgânicas denominadas: Assessorias (da Diretoria da Presidência), Regionais, Auditoria e Gabinete, as quais estão na hierarquia a nível de Gerência e possuem as características de funcionamento desta.

número de servidores componentes das mesmas, desconsiderando-se qualquer variável de controle.

Foi utilizado um nível de significância de 5% (cinco por cento) ou intervalo de confiança de 95% (noventa e cinco por cento), para a definição da amostra.

Conforme se observa mais claramente nas Tabelas 3 e 4, a população-alvo totalizou 1502 (um mil, quinhentos e dois) servidores, sendo que desses 478 (quatrocentos e setenta e oito) referem-se à Matriz e 1024 (um mil e vinte e quatro) às Regiões; a amostragem totalizou 454 (quatrocentos e cinquenta e quatro) servidores, ou seja, em torno de 30% (trinta por cento) do total, sendo que 146 (cento e quarenta e seis) representam o Plano de Amostras da Matriz e 308 (trezentos e oito) o das Regiões⁴.

As unidades observacionais foram os empregados vinculados a cada Gerência.

⁴Cabe observar que, na Tabela 3, propositadamente, foi acrescentado, na distribuição da população alvo, a composição da amostragem, o número de questionários respondidos e o percentual das respostas, de forma destacada, os sub-totais das Gerências da Matriz e Gerências das Regionais, separadamente, embora pertençam à mesma Diretoria (Diretoria da Presidência), tendo em vista as peculiaridades e diversificação desses dois grupos distintos, bem como pelos objetivos desta pesquisa. Da mesma forma foram destacados separadamente, os somatórios da Gerência de Contabilidade e gerência Financeira e os somatórios da Gerência Administrativa e Gerência de Recursos Humanos, embora pertençam a uma única Diretoria (Diretoria Administrativa e Financeira). Nestes casos sem repercussão, senão para melhor visualização dos dados dos dois grupos distintos.

TABELA 1 - Distribuição da População-Alvo, Composição dos Servidores Sorteados (amostra) e Número de Questionários Respondidos nas Gerências da Matriz Pertencentes às Diretorias da Presidência (DP), Diretoria da Expansão (DE), Diretoria de Operação (DO) e Diretoria Administrativa e Financeira (DAF) (30%).

GERÊNCIAS DA MATRIZ		POPULAÇÃO ALVO	AMOSTRAGEM ESTRATIFICADA POR GERÊNCIA	NÚMERO QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DAS RESPOSTAS
DP	01 - Gabinete	05	02	02	100
	02 - Assessoria Jurídica	12	04	04	100
	03 - Assessoria de Planejamento	22	07	07	100
	04 - Auditoria	10	03	03	100
	05 - Assessoria de Comunicação Social	07	02	02	100
DE	01 - Gerência de Projetos	32	10	06	60
	02 - Gerência de Construção	17	05	05	100
DO	01 - Gerência de Desenv. Operacional	43	13	10	77
	02 - Gerência Comercial	41	12	10	83
DAF	01 - Gerência de Contabilidade	24	09	09	100
	02 - Gerência Financeira	37	11	10	91
	03 - Gerência Administrativa	174	52	34	65
	04 - Gerência de Recursos Humanos	54	16	13	81

TABELA 2 - Distribuição da População-Alvo, Composição dos Servidores Sorteados (amostra) e Número de Questionários Respostados nas Gerências pertencentes à Diretoria da Presidência (DO) (30%).

GERÊNCIAS REGIONAIS	POPULAÇÃO ALVO	AMOSTRAGEM ESTRATIFICADA POR GERÊNCIA	NÚMERO QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DAS RESPOSTAS
01 - Regional de Florianópolis	336	101	89	88
02 - Regional de Tubarão	103	31	27	87
03 - Regional de Itajaí	99	30	29	97
04 - Regional de Joinville	176	53	42	79
05 - Regional de Rio do Sul	62	19	19	100
06 - Regional de Lages	127	38	38	100
07 - Regional de Videira	47	14	14	100
08 - Regional de Chapecó	74	22	22	100

TABELA 3 - Distribuição da População-Alvo, Composição dos Servidores Sorteados (amostra) e Composição e Número de Questionários Respondidos por Diretoria da CASAN.

DIRETORIA	POPULAÇÃO		AMOSTRAGEM ESTRATIFICADA POR DIRETORIA	NÚMERO QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DAS RESPOSTAS
	ALVO				
01 - Diretoria da Presidência DP (*)	1080		326	298	91
01.1 - Gerências da Matriz	56		18	18	100
01.2 - Gerências Regionais	1024		308	280	91
02 - Diretoria de Expansão - DE	49		15	11	73
03 - Diretoria de Operação - DO	84		25	20	80
04 - Diretoria Administrativa e Financeira - DAF (**)	289		88	66	75
04.1 - Administrativa	228		68	47	69
04.2 - Financeira	61		20	19	95
	1502		454	395	87

(*) Os valores dos itens 01.1 e 01.2 representam os Sub-Totais da Diretoria da Presidência.

(**) Os valores dos itens 04.1 e 04.2 representam os Sub-Totais da Diretoria Administrativa e Financeira.

TABELA 4 - Distribuição da População-Alvo, Amostragem, Número de Questionários que retornam às Gerências da Matriz, Gerências Regionais e CASAN como um todo.

CASAN/GERAL	POPULAÇÃO		AMOSTRAGEM	NÚMERO QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DAS RESPOSTAS
	ALVO				
01 - Gerências da Matriz	478		146	115	79
02 - Gerências Regionais	1024		308	280	91
TOTAL GERAL	1502		454	395	87

3.4. DEFINIÇÃO DOS TERMOS E VARIÁVEIS

Neste item apresentam-se as definições constitutivas dos termos e variáveis utilizados no contexto da pesquisa.

Segundo KERLINGER (1980, p.46), "*definições constitutivas são definições de dicionários e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive pelos cientistas*".

Entretanto, este tipo de definição é necessário para uma melhor compreensão dos conceitos utilizados nos estudos, especialmente para o perfeito entendimento das variáveis usadas na formulação de hipóteses e perguntas de pesquisa.

As variáveis ou termos envolvidos são: estilos de liderança (autoritário e democrático); satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene), das Diretorias e Gerências (da Matriz e Regionais).

3.4.1. Estilos de Liderança

Nos estudos sobre o comportamento do líder a maioria dos autores se utiliza da expressão "estilo de liderança" para predizer alguns tipos de comportamentos habituais nesta função. Em outras palavras, é agir de maneira semelhante em situação semelhante.

HERSEY & BLANCHARD (1977) usam, indiferentemente, as palavras "personalidade" e "estilo", o que permite adotar a definição destes autores para conceituar constitutivamente "estilo de liderança":

"A personalidade ou estilo de líder de um indivíduo é o padrão de comportamento que apresenta quando participa da direção de atividades de outros". (p.104)

De acordo com os estudos de LIKERT (1975), os estilos predominantes de administração da organização podem ser apresentados num continuum, do sistema 1 ao sistema 4, a saber: autoritário rígido; autoritário benevolente; participativo deliberativo; e participativo grupal, conforme se observa na fundamentação teórica-empírica.

No que se refere a esta pesquisa, adotaremos como definições constitutivas, para os estilos autoritário e democrático, as concepções dos dois extremos dos estudos de LIKERT, ou seja, sistema 1 e 4, uma vez que, os sistemas 2 e 3 são estágios intermediários entre os dois extremos. Assim sendo, as definições constitutivas dos estilos autoritário e democrático, com base no sistema 1 e 4, podem ser descritas, resumidamente, da seguinte forma:

3.4.1.1. Autoritário

É um sistema administrativo impositivo e forte, coercitivo e altamente arbitrário, que controla rigidamente todas as

posições da organização. Consiste em um ambiente onde há ênfase em punições e recompensas ocasionais, onde há pouca comunicação, comportamento de temor, desconfiança, insatisfação e hostilidade por parte dos subordinados.

3.4.1.2. Democrático

É um sistema administrativo, interativo por excelência, caracterizado pela confiança total entre chefes e subordinados. Todos os integrantes do grupo apóiam e participam dos esforços para a realização dos objetivos.

3.4.2. Satisfação no Trabalho

"É a orientação positiva de um indivíduo em relação ao papel de trabalho que no momento está ocupando-o, que pode ser reenunciado como um indivíduo gostando de mais aspectos de trabalho do que os que desgosta" (VROOM, 1964, p.99. In: ——— CHAMPION, 1979, p. 191).

3.4.2.1. Fatores Motivadores

Fatores Motivadores são as fontes determinantes da satisfação no trabalho "que incluem sentimentos de realização, crescimento profissional e reconhecimento que uma pessoa pode sentir no serviço que oferece desafio e amplitude" (HERSEY & BLANCHARD, 1977, p.70).

LOBOS (1980, p. 09) relaciona os Fatores Motivadores como: a) realização; b) reconhecimento; c) o trabalho em si, d) responsabilidade; e e) progresso.

3.4.2.2. Fatores de Higiene

São aqueles que atuam como agentes de superação de insatisfação no trabalho, ou seja, políticas e administração da empresa, supervisão, salário, relações humanas e condições de trabalho. (LOBOS, 1975). "Não se constituem partes intrínsecas do trabalho, mas estão relacionados com as condições sob as quais um serviço é realizado" (HERSEY & BLANCHARD, 1977, p.70).

3.4.3. Diretorias

Compreendem as unidades estruturais da empresa, de

comando na área de administração executiva superior, cuja competência é planejar, organizar, comandar, coordenar, deliberar e controlar, a nível global, as atividades da Companhia, necessárias à prestação dos serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto dos municípios vinculados à CASAN no Estado de Santa Catarina.

3.4.4. Gerências

Compreendem as unidades estruturais que representam o primeiro escalão da hierarquia, subordinadas diretamente às Diretorias, com atribuições de administração executiva na área de atividade específica.

3.4.5. Regionais

São, igualmente, Gerências. As Regionais diferem das Gerências apenas pela descentralização geográfica. Portanto, as Regionais são também unidades estruturais que representam o primeiro escalão da hierarquia, subordinadas diretamente à Diretoria, com atribuições de administração executiva na área de atividade específica, numa região do Estado de Santa Catarina.

3.5. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE VARIÁVEIS

Para KERLINGER (1980, p.46), "uma definição operacional atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo". Desta maneira, serão descritas, operacionalmente, a seguir as variáveis a serem medidas e manipuladas nesta pesquisa.

3.5.1. Estilos de Liderança

Nesta pesquisa o estilo de liderança (autoritário e democrático) foi medido, através do perfil das características organizacionais de Likert. Este instrumento, elaborado em forma de escala, permite identificar qual o estilo de liderança preponderante nas três unidades de análise: Gerências, Diretorias e na CASAN como um todo, conforme questionário (ANEXO 1).

3.5.2. Satisfação no Trabalho

Para fins desta pesquisa foram utilizados os fatores motivadores (realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade e progresso) e os fatores de higiene (salário, rela

cionamento interpessoal com chefe, relacionamento interpessoal com colegas, supervisão técnica, políticas e administração e condições de trabalho) abordados na teoria de Dois Fatores de HERZBERG para mensurar a satisfação no trabalho. A avaliação da satisfação no trabalho se deu através de afirmações pertinentes aos indicadores (Fatores Motivadores e Fatores de Higiene) supracitados, mediante utilização de escala tipo LIKERT (Vide Anexo 1).

3.6. DADOS DA PESQUISA

Foram considerados como tópicos principais relativos aos dados da pesquisa, os seguintes:

- . tipos de dados;
- . técnicas de coleta;
- . instrumento de pesquisa;
- . tratamento estatístico; e
- . limitações da investigação.

3.6.1. Tipos de Dados

Basicamente, os dados utilizados nesta investigação são originários de fontes primárias, ou seja, coletados exclusi

vamente para esta pesquisa, através do questionário aplicado. Não havia na CASAN dados secundários que atendessem às informações necessárias aos propósitos desta investigação.

3.6.2. Técnicas de Coleta de Dados

3.6.2.1. Técnica de escala: escala tipo Likert

Para verificar a variável estilos de liderança (autoritário e democrático) e a variável satisfação dos empregados no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene) que predominam nas unidades (Diretorias), nas Sub-Unidades (Gerências) da CASAN foi utilizada a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo LIKERT.

O método da coerência interna consiste em solicitar ao respondente que coloque um sinal ao lado da resposta que mais intimamente reflete seus sentimentos em relação às afirmações relativas às variáveis em estudo.

De acordo com GOODE & HATT (1977, p.347), "o crédito pelo trabalho feito neste sentido deve ser dado a muitos, mas talvez as mais amplas e completas apresentações do método de coerência interna são aquelas de MURPHY (1938); RUNDQUIST; SLEITO (1936) e LIKERT".⁵

⁵Dentre outros estudos desenvolvidos na área de administração que aplicaram a escala tipo LIKERT, pode-se citar os estudos de SBRAGIA (1983), CUNHA (1985), AMBONI (1986).

As afirmações que caracterizam a variável estilo de liderança (autoritário e democrático) foram baseadas no Perfil Organizacional de LIKERT, cujas referências encontram-se na fundamentação teórico-empírica deste estudo.

Com relação às afirmações da variável satisfação dos empregados no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene) tomou-se como base a Teoria de Dois Fatores de HERZBERG, na forma utilizada pelos estudos de DUNNETTE et alii (1967), referenciados na fundamentação teórico-empírica.

As afirmações utilizadas no instrumento de pesquisa são em número total de 45 (quarenta e cinco) e expressam, na escala, o ponto de vista ou atitude de concordância ou discordância do respondente ao assunto que foi pesquisado, distribuídas da seguinte forma:

a) Estilos de Liderança - 21 afirmações

. Autoritário - 10 afirmações

. Democrático - 11 afirmações

b) Satisfação no Trabalho - 24 afirmações

. Em relação ao cargo - 10 afirmações

(Fatores Motivadores)

. Em relação ao ambiente - 14 afirmações

(Fatores de Higiene)

Cada uma das afirmações recebeu uma numeração correspondente, conforme se observa no questionário aplicado (Vide Anexo 1).

Assim sendo, as afirmações da SEGUNDA PARTE do ques
tionário, de números 1, 2, 6, 7, 9, 12, 13, 16, 17 e 19, expres
sam características que medem o estilo autoritário de liderança.
 Já as afirmações da SEGUNDA PARTE do questionário, de números
 3, 4, 5, 8, 10, 11, 14, 15, 18, 20 e 21, expressam característi
cas que identificam o estilo democrático de liderança.

Na TERCEIRA PARTE do questionário, as afirmações do
Grupo 1, as quais estão numeradas de 1 a 10, expressam caracte
rísticas que medem a satisfação dos empregados no trabalho, atra
vés dos fatores motivadores (realização, reconhecimento, traba
lho em si, responsabilidade e promoção) e as afirmações do Grupo
 2, numeradas de 1 a 14, expressam características que medem o
grau de satisfação dos empregados no trabalho, através dos fato
res de higiene (salário, relacionamento interpessoal com a che
fia, relacionamento interpessoal com os colegas, supervisã
o técnica, políticas e administração da Empresa e condições de traba
lho).

A cada afirmação os servidores sorteados na amostra
 assinalaram com um "X" o número correspondente aos valores 1,
 2, 3, 4 e 5 expressos numa escala de cinco pontos, que, por sua
 vez, oferecia cinco alternativas de escolha, a saber:

Discordo plenamente (1);

Discordo (2);

Indeciso (nem concordo, nem discordo) (3);

Concordo (4); e

Concordo plenamente (5).

Para cada escala apenas uma escolha foi feita pelo respondente quando da coleta de dados, conforme indica a técnica de escalonamento de LIKERT (Vide Questionário, Anexo 1).

3.6.2.2. Instrumento de pesquisa

As informações básicas foram coletadas através de um questionário (Anexo 1), o qual foi aplicado para uma amostra de 454 (quatrocentos e cinquenta e quatro) servidores da CASAN, conforme Tabelas 1, 2, 3 e 4, apresentadas neste capítulo, no item 3.3.

Do número total de questionários aplicados retornaram 395 (trezentos e noventa e cinco) questionários preenchidos, o que representa 87% (oitenta e sete por cento) do total da amostra pesquisada, conforme pode ser conferido nas Tabelas 3 e 4.

O questionário aplicado foi dividido em três partes distintas:

- a) PRIMEIRA PARTE - procurou-se coletar dados pessoais, para efeito da caracterização dos servidores pesquisados, tais como:
- . idade;
 - . tempo de serviço;
 - . grau de escolaridade; e
 - . local de origem.

- b) **SEGUNDA PARTE** - engloba afirmações sobre os dois extremos da variável estilos de liderança (autoritário e democrático), identifica a opinião de concordância ou discordância dos servidores pesquisados sobre as referidas afirmações, mediante utilização da escala tipo LIKERT, conforme demonstrada no item 3.6.2.1., e permite, por fim, conhecer qual o estilo de liderança predominante nas referidas unidades de análise desta pesquisa.
- c) **TERCEIRA PARTE** - concentra afirmações sobre a variável satisfação dos empregados no trabalho, as quais estão subdivididas em dois grupos (em relação ao cargo e em relação ao ambiente de trabalho), que expressam, por sua vez, os fatores motivadores e os fatores de higiene respectivamente. Essas afirmações identificam a opinião de concordância ou discordância dos servidores pesquisados, mediante a utilização de escala tipo LIKERT, possibilitando a identificação do grau de satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho, nas referidas unidades de análise desta pesquisa.

Para efeito de verificação da validade do instrumento de pesquisa foi realizado um pré-teste, aplicando-se o questionário a servidores com diferentes graus de escolaridade e pertencentes às diversas unidades estruturais da CASAN. Convém ressaltar que os servidores envolvidos no pré-teste do instrumento de pesquisa, não foram selecionados para a amostra definitiva.

O referido pré-teste comprovou a validade do instrumento, uma vez que não foram constatadas dúvidas ou restrições quanto ao preenchimento, bem como foi possível visualizar, claramente, a identificação das variáveis em estudo, nas unidades de análise.

Após realizado o pré-teste os questionários foram encaminhados, em lotes para as unidades de análise, juntamente com uma carta de explicação sobre os objetivos da pesquisa, anexada a cada questionário. Cada lote foi codificado e entregue a um servidor responsável, em cada unidade de análise, juntamente com uma orientação por escrito para aplicação dos mesmos e devolução.

A carta anexada a cada questionário foi subscritada para cada servidor sorteado na amostra. Na primeira página de cada questionário foi registrado o código da unidade de análise à qual o servidor estava vinculado, para efeito da identificação do lote, quando da devolução.

A receptividade dos servidores à referida pesquisa foi muito boa e pode ser constatada pelo percentual de respondentes, bem como pelas informações fornecidas pelos servidores responsáveis pela aplicação do questionário, em especial nas unidades de análise regionais.

O retorno dos últimos lotes dos questionários ocorreu no dia 15/01/88.

3.6.3. Técnicas de análise de dados

As técnicas estatísticas escolhidas para a análise dos dados foram:

- a) tabelas de distribuição de frequência;
- b) medidas de tendência central (média);
- c) gráficos do tipo perfil e de colunas.

A organização e análise estatística dos dados foram realizadas mediante programação em computador, a cargo de analistas de ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO/DIVISÃO DE PROCESSAMENTO DE DADOS (APL/DIOM) da CASAN.

O programa utilizado para o cálculo da média ponderada simples e das Tabelas de distribuição de frequência, denomina-se D_{base} III PLUS.

3.6.4. Limitações da pesquisa

3.6.4.1. Limitações estatísticas

Dos 454 (quatrocentos e cinquenta e quatro) servidores sorteados na amostra, obtiveram-se 395 (trezentos e noventa e cinco) questionários preenchidos, representando 87% (oitenta e sete por cento), conforme Tabelas apresentadas no item 3.3. O

percentual mais baixo de retorno ocorreu na Gerência de Projetos, representada por 60% (sessenta por cento). Já o menor percentual de retorno observado pela Diretoria foi de 73% (setenta e três por cento) referente à Diretoria de Expansão.

Como a população pesquisada diz respeito a uma amostra, cabe observar que a análise e inferências sobre os dados coletados correspondem a 87% (oitenta e sete por cento), e não ao seu total 100% (cem por cento).

3.6.4.2. Limitações quanto às técnicas

As restrições e limitações possíveis quanto às técnicas utilizadas, podem ser citadas como:

- a) a necessidade de uma análise estatística mais criteriosa sobre a estrutura do instrumento de pesquisa;
- b) a possibilidade de influência de outros fatores não considerados nesta investigação;
- c) a possibilidade dos servidores pesquisados não terem manifestado opiniões que realmente possuem em relação às variáveis (estilos de liderança e satisfação no trabalho).

d) a falta de dados secundários (estruturais) consis
tentes para uma análise mais profunda sobre os
resultados da pesquisa, em especial no que se refere
re à variável estilo de liderança, uma vez que os
dados primários obtidos referem-se, simplesmente,
à percepção dos respondentes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo reporta a descrição e análise dos resultados encontrados nesta pesquisa concernentes às 03 (três) unidades de análise: CASAN como um todo, Diretorias e Gerências da CASAN.

A primeira parte do capítulo descreve três tópicos:

a) os resultados obtidos na unidade de análise CASAN como um todo, através da caracterização dos servidores pesquisados em relação às variáveis:

- idade;
- tempo de serviço;
- escolaridade; e
- origem (procedência);

b) os perfis dos servidores pesquisados na CASAN, segundo as variáveis:

- estilos de liderança; e
- satisfação no trabalho;

c) as considerações sobre as tendências das médias das respostas correspondentes às variáveis em estudo: o estilo de liderança predominante na CASAN, e a definição do tipo de relacionamento entre as variáveis: estilos de liderança e satisfação no trabalho.

A segunda parte deste capítulo refere-se à descrição e análise comparativa das Diretorias. Compõe-se da caracterização

ção dos respondentes por Diretoria, em relação às variáveis: idade, tempo de serviço, escolaridade e origem (procedência) e, ainda, da análise do perfil dos servidores pesquisados por Diretoria, segundo as variáveis estilos de liderança (autoritário e democrático) e a satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene), bem como o relacionamento entre essas variáveis.

A terceira parte refere-se à descrição e análise comparativa dos resultados obtidos nas gerências. Trata-se da caracterização das Gerências envolvendo os dados básicos referentes à população, amostragem e número de servidores analisados, bem como a caracterização dos servidores pesquisados, segundo a categoria escolaridade, pela importância desses dados para a identificação dos respondentes em cada uma das Gerências. Por fim, apresenta-se o perfil dos servidores pesquisados por Gerência, segundo os estilos de liderança (autoritário e democrático) e a satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene), bem como observa-se o relacionamento entre as duas variáveis deste estudo.

4.1. UNIDADE DE ANÁLISE: CASAN COMO UM TODO

4.1.1. Caracterização dos servidores pesquisados da CASAN

Este item refere-se aos dados básicos dos servidores

pesquisados, concernentes à PRIMEIRA PARTE do questionário aplicado (Vide Anexo 1). As variáveis de controle analisadas foram: idade, tempo de serviço, escolaridade e origem (procedência).

4.1.1.1. Idade

A Tabela 5 mostra a distribuição de freqüência das idades dos servidores pesquisados.

TABELA 5 - Distribuição de Freqüência dos Servidores da CASAN na Categoria Idade.

CLASSE DE IDADE	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA (%)
18 - 23	22	5.70
23 - 28	81	20.98
28 - 33	100	25.91
33 - 38	66	17.10
38 - 43	42	10.88
43 - 48	20	5.18
48 - 53	26	6.74
53 - 58	17	4.40
58 - 63	8	2.07
63 - 68	4	1.04
	386 (*)	100.00

FONTE: Questionários respondidos.

(*) Dos 395 (trezentos e noventa e cinco) respondentes, 09 (nove) deixaram de responder a questão.

A amostra dos servidores pesquisados, conforme Tabela 5, demonstra ser jovem, uma vez que a maior concentração de servidores da CASAN está na faixa de 23 (vinte e três) a 43 (quarenta e três) anos, correspondendo a 289 (duzentos e oitenta e nove) servidores, o que representa do total 74.87% (setenta e quatro ponto oitenta e sete por cento). Este resultado fica mais evidente, quando se observa a maior frequência relativa (25.91%) na faixa etária dos 28 (vinte e oito) aos 33 (trinta e três) anos.

4.1.1.2. Tempo de serviço

A Tabela 6 mostra a distribuição de frequência correspondente ao tempo de serviço dos servidores pesquisados.

TABELA 6 - Distribuição de Frequência dos servidores pesquisados da CASAN na Categoria Tempo de Serviço.

CLASSE DE TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
0 - 5	116	29.67
5 - 10	154	39.39
10 - 15	80	20.46
15 - 20	19	4.86
20 - 25	15	3.84
25 - 30	7	1.79
T O T A L	391(*)	100.00

FONTE: Questionários respondidos.

(*) Dos 395 (trezentos e noventa e cinco) respondentes, 04 (quatro) deixaram de responder a questão.

Conforme se observa na Tabela 6, 89.52% (oitenta e nove ponto cinqüenta e dois por cento) dos servidores pesquisados estão na faixa de 0 (zero) a 15 (quinze) anos de serviços prestados à CASAN. Deste total, 69.06% (sessenta e nove ponto zero seis por cento) têm de 0 (zero) a 10 (dez) anos de atividade na empresa, e destes, 29.67% (vinte e nove ponto sessenta e sete por cento) têm de 0 (zero) a 5 (cinco) anos de atividade na empresa.

Apenas 5.63% (cinco ponto sessenta e três por cento) dos servidores pesquisados estão na faixa de 20 (vinte) a 30 (trinta) anos de serviço e que remontam ao tempo do antigo Departamento Autônomo de Engenharia Sanitária (DAES), criado em 1963, pelo Governo Celso Ramos (RAMOS, 1983). Estas evidências são explicáveis, pelo fato da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento S.A. - CASAN ter sido constituída somente em 02 de julho de 1971, com o advento do Plano Nacional de Saneamento - PLANASA, que alterou, completamente, o panorama das empresas de Saneamento do país, face aos objetivos pregados relativos ao cumprimento de uma ostensiva programação de expansão, nos anos subseqüentes, para o atingimento de objetivos e metas nacionais, em termos de saneamento básico até o ano de 1990.

Segundo RAMOS (1983) "*antes do advento do PLANASA, em 1971, existiam em Santa Catarina apenas cinqüenta e três sistemas de abastecimento de água e apenas dois sistemas de coleta e tratamento de esgotos sanitários (...)*". Em 1988, a CASAN conta com 194 (cento e noventa e quatro) sistemas de abastecimento de água e 09 (nove) sistemas de coleta e tratamento de esgotos sanitários.

O relato histórico apresentado denota a expansão operacional ocorrida na Companhia, a partir da sua constituição em 1971, evidenciado, também, pela alta frequência relativa de servidores pesquisados, na faixa de tempo de serviços prestados à CASAN de 0 (zero) a 15 (quinze) anos.

4.1.1.3. Escolaridade

A Tabela 7 mostra a distribuição de frequência dos servidores pesquisados, correspondente ao grau de escolaridade.

TABELA 7 - Distribuição de Frequência dos Servidores Pesquisados na CASAN na Categoria Escolaridade.

CLASSE DE ESCOLARIDADE (**)	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
1	101	25.70
2	66	16.79
3	155	39.44
4	51	12.98
5	20	5.09
6	0	0
7	0	0
T O T A L	393 (*)	100.00

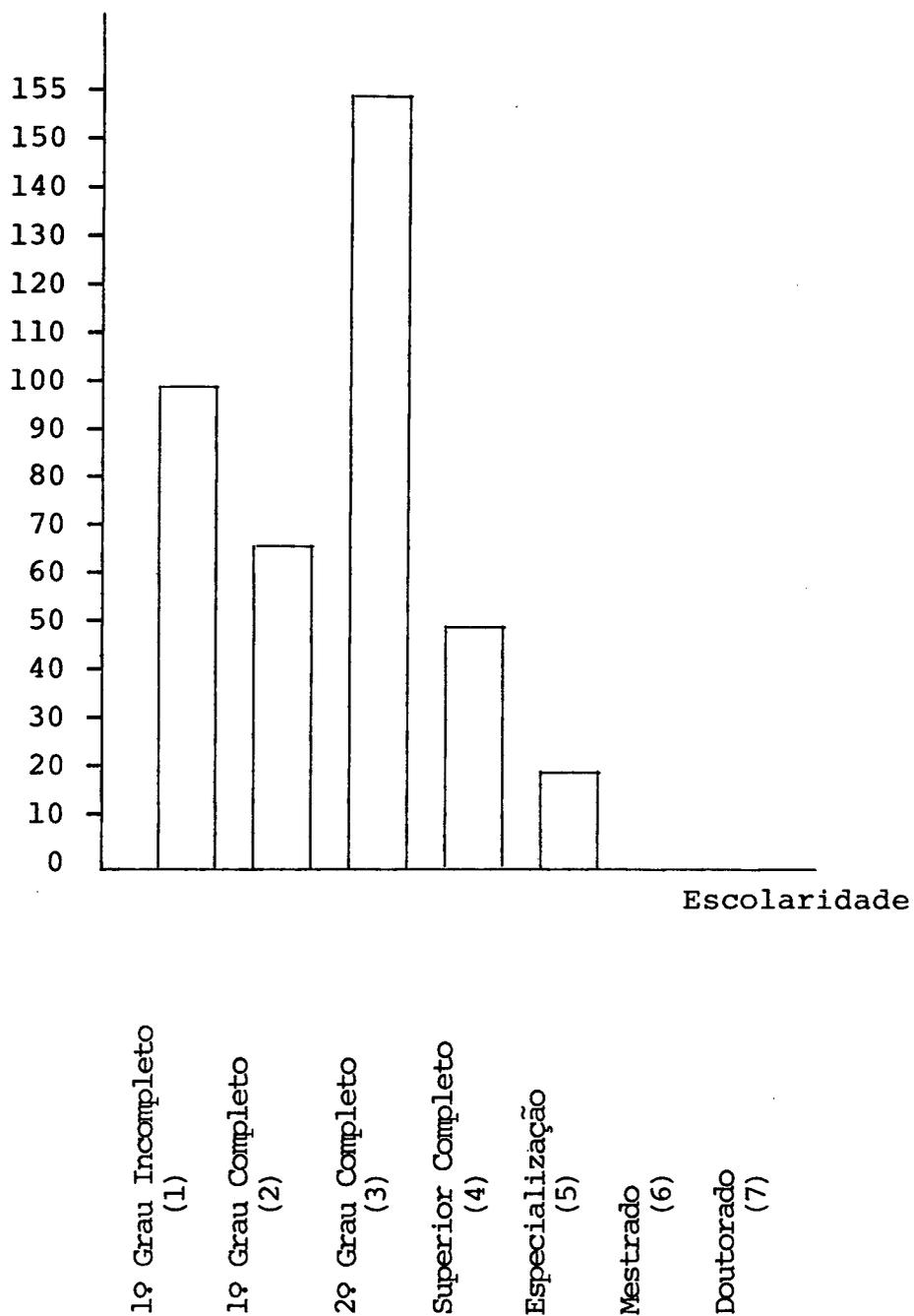
FONTE: Questionários respondidos.

(*) Dos 395 (trezentos e noventa e cinco) respondentes, 02 (dois) deixaram de responder a questão.

(**) Os códigos das classes de escolaridade listadas representam:

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1. 1º Grau Incompleto; | 2. 1º Grau Completo; |
| 3. 2º Grau Completo; | 4. Superior Completo; |
| 5. Especialização; | 6. Mestrado; |
| 7. Doutorado. | |

GRÁFICO 1 - Gráfico em Colunas, da Escolaridade dos Servidores Pesquisados na CASAN.



Observa-se no Gráfico 1, que 155 (cento e cinquenta e cinco) servidores pesquisados possuem o 2º (segundo) grau completo, o que representa 39.44% (trinta e nove ponto quarenta e quatro por cento) da amostra. Em segundo lugar foi registrado que 101 (cento e um) servidores pesquisados possuem o 1º (primeiro) grau incompleto, o que representa 25.70% (vinte e cinco ponto setenta por cento).

Apenas 51 (cinquenta e um) servidores pesquisados possuem curso superior completo, o que representa 12.98% (doze ponto noventa e oito por cento). Isto demonstra o baixo grau de escolaridade, refletido tanto na frequência relativa correspondente aos níveis de escolaridade superior, quanto nos percentuais encontrados a nível médio e primário.

Cabe salientar que a alta frequência nos níveis 1 e 2, primeiro grau incompleto e completo, respectivamente, reflete o fato de termos, na área operacional da Companhia, o maior contingente de servidores e, em especial, o operariado.

4.1.1.4. Origem

A Tabela 8 mostra a distribuição de frequência correspondente à origem dos respondentes, ou seja, a procedência.

TABELA 8 - Distribuição de Frequência dos Servidores Pesquisados na CASAN na Categoria Origem (Procedência).

PROCEDÊNCIA (ORIGEM) (**)	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
1	349	90.18
2	37	9.56
3	1	0.26
T O T A L	387(*)	100.00

FONTE: Questionários respondidos.

(*) Dos 395 (trezentos e noventa e cinco) respondentes, 08 (oito) servidores deixaram de responder a questão relativa à origem (procedência).

(**) Os códigos utilizados para identificar a origem dos servidores, conforme listado, correspondem:

1. Santa Catarina;
2. Outros Estados; e
3. Outros Países.

Conforme já era de se esperar, o maior contingente de servidores respondentes pertencem ao próprio Estado de Santa Catarina, o que reflete o percentual de 90.18% (noventa ponto dezoito por cento). Na Tabela 8 observa-se que, dos servidores pesquisados, 9.56 (nove ponto cinquenta e seis por cento) são originários de outros Estados da Federação e 0.26% (zero ponto vinte e seis por cento) são estrangeiros.

4.1.2. Perfil dos servidores pesquisados na CASAN, segundo as variáveis: estilos de liderança e satisfação no trabalho.

Trata-se, neste item, da apresentação e da análise

dos dados que envolveram a **SEGUNDA PARTE** e **TERCEIRA PARTE** do questionário aplicado (Anexo 1), nas quais contêm as afirmações e escalas que mensuram os estilos da liderança e a satisfação no trabalho que predominam na CASAN como um todo.

Os Gráficos 2 e 3, apresentados no Anexo 2, indicam as tendências da média para as respostas dadas (pontos da escala assinalados no questionário), em cada uma das 45 (quarenta e cinco) afirmações formuladas em relação às variáveis (estilos de liderança e satisfação no trabalho) em estudo. Constam do Gráfico 2 21 (vinte e uma) afirmações, das quais as 10 (dez) primeiras referem-se à caracterização do estilo de liderança autoritário, seguidas de 11 (onze) afirmações relativas à caracterização do estilo de liderança democrático. No Gráfico 3 constam 24 (vinte e quatro) afirmações, das quais as 10 (dez) primeiras referem-se à caracterização dos fatores motivadores (realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade e progresso), seguidas de 14 (quatorze) afirmações relativas à caracterização dos fatores de higiene (salário, relacionamento interpessoal com o chefe, relacionamento interpessoal com os colegas, supervisão técnica, políticas e administração da empresa e condições de trabalho).

A análise das afirmações correspondentes às variáveis em estudo ocorreu através da verificação das áreas onde estão inseridas: discordância e concordância. A localização dos pontos médios situados na área de discordância, do ponto 1 (um) ao ponto 2 (dois) da escala, indicam uma discordância em relação à afirmação, de alta para média. Do ponto 2 (dois) ao ponto

3 (três), uma discordância de média para baixa. Na área de concordância, as afirmações cujos pontos médios situam-se do ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala indicam uma concordância de baixa para média. Do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco), uma concordância de média para alta. Assim sendo, a área de discordância representa uma desfavorabilidade em relação à afirmação, enquanto que a concordância representa uma favorabilidade (AMBO NI, 1986).

Conforme se observa no Gráfico 2 (Anexo 2) na percepção dos servidores pesquisados o estilo de liderança que predomina na CASAN como um todo, tende para o estilo democrático, uma vez que todas as afirmações têm suas médias situadas na área de concordância.

As afirmações que mais caracterizam a liderança na CASAN, como democrática são da mais alta para a mais baixa⁽⁶⁾:

- (12). trata os subordinados como seres humanos;
- (21). procura manter uma situação de bem-estar entre os subordinados no ambiente;
- (13). dá liberdade aos subordinados nas discussões sobre o trabalho;
- (20). dá aos subordinados todas as informações e responde as perguntas com boa vontade;
- (19). tem cooperação voluntária de todos no trabalho de equipe.

(6) Referem-se às afirmações de números 12, 21, 13, 20 e 19 do Gráfico 2 (Anexo 2) dispostas na ordem da tendência das médias obtidas, ou seja, da média mais alta para a mais baixa.

As afirmações referentes ao estilo de liderança autoritário apresentam todas as médias de respostas inseridas na área de discordância, partindo do ponto médio para baixo, o que representa uma clara discordância sobre a percepção de um estilo autoritário predominante na CASAN.

As afirmações abaixo são as que mais se aproximaram do ponto de indecisão sobre uma discordância quanto ao estilo de liderança autoritário na CASAN, da mais próxima para a menos foram⁽⁷⁾:

- (1). emite ordens, comunicados sem comentários;
- (2). impõe sua vontade pela sua autoridade;
- (6). dá poucas informações aos subordinados;
- (7). fica distante do trabalho de equipe; e
- (8). ignora problemas que afligem os seus subordinados.

As médias gerais atingidas nas questões 01, 02, 06, 07 e 08 do Gráfico 2 (Anexo 2), relativas ao estilo de liderança autoritário, pressupõem percepções de servidores pesquisados voltadas para aspectos concernentes ao estilo autoritário, no que se refere à natureza do processo decisório, do sistema de metas e diretrizes, bem como sobre a natureza do processo de comunicação da Companhia (LIKERT, 1975). Tais médias gerais, embora representem percepções de servidores pesquisados não contribuem,

(7) Referem-se às afirmações de números 01, 02, 06, 07 e 08 do Gráfico 2 (Anexo 2) dispostas na ordem da tendência das médias obtidas, da média mais alta para a mais baixa.

significativamente, para a caracterização de um estilo autoritário predominante, uma vez que estão concentrada na área de discordância de média para baixa.

Em termos de tendência, constata-se que houve tanto uma discordância, de média para baixa em relação às afirmações sobre o estilo autoritário quanto uma concordância, de baixa para média, em relação às afirmações sobre o estilo de liderança democrático, quando se considera a CASAN como um todo, como unidade de análise. Isso confirma a predominância da percepção do estilo democrático.

Segundo FARIA (1982, p.95), a liderança democrática "(...) resulta do consenso dos companheiros que, depois de avaliarem a potencialidade dos membros do grupo para enfrentar o principal problema que mantêm os elementos participantes unidos, elege o seu condutor e passa a apoiá-lo com a verdadeira esperança de um futuro melhor".

LIKERT (1975, p.65) reforça os achados da pesquisa quando afirma que "(...) a percepção do subordinado quanto à situação, mais do que a percepção do superior, determina se o relacionamento está sendo de apoio ou não", como demonstrado no Gráfico 2 (Anexo 2).

O Gráfico 3 (Anexo 2), o qual representa o perfil dos servidores pesquisados segundo a satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene), revela através da percepção dos respondentes, que tanto os fatores motivadores quanto os fatores de higiene contribuem na CASAN tanto para a satisfação no trabalho como para a insatisfação.

Assim, alguns fatores motivadores, tal como no caso desta pesquisa, o fator progresso (oportunidade de promoção funcional, treinamento e aperfeiçoamento) apresentaram uma média geral de respostas, situada na área de discordância, de média para baixo, caracterizando uma insatisfação na CASAN, relacionada a esses sub-fatores motivadores. Já os demais fatores motivadores como pode ser visualizado no Gráfico 3 (Anexo 2) apresentam suas médias gerais de respostas na área de concordância. Assim temos:

- . Os fatores motivadores, realização, responsabilidade, trabalho em si e reconhecimento, refletem atitudes favoráveis dos respondentes, conforme a tendência das médias obtidas nas afirmações de números 01 e 02, 03 e 04, 05 e 06, 07 e 08 respectivamente aos fatores mencionados do Gráfico 3. Desses fatores motivadores, apenas o fator reconhecimento teve a tendência das médias obtidas para ambas as afirmações (07 e 08 do Gráfico 3, Anexo 2), centradas, exclusivamente, na área de concordância de baixa para média. Os demais tiveram pontos médios de respostas, tanto na área de concordância de média para alta, como de baixa para média, o que não prejudica para a interpretação de uma atitude favorável dos respondentes, com relação a esses fatores.

Por outro lado, na percepção dos respondentes, certos fatores de higiene (relações interpessoal com a chefia, relações interpessoais com os colegas, supervisão técnica e condições de trabalho: local propriamente dito e segurança) não con

tribuem para a insatisfação, uma vez que as médias gerais de respostas encontram-se na área de concordância, ou seja:

- . o fator de higiene, relação interpessoal com os colegas, reflete atitudes favoráveis dos respondentes, de médias para alta, conforme a tendência das médias obtidas nas afirmações de número 15 e 16 do Gráfico 3 (Anexo 2);
- . já os fatores de higiene, relação interpessoal com a chefia, supervisão técnica e condições de trabalho (local de trabalho propriamente dito e condições de segurança no trabalho), refletem atitudes favoráveis dos respondentes, de baixa para média, conforme a tendência das médias obtidas nas afirmações de números 13 e 14, 17 e 18, 22 e 23, respectivamente aos fatores mencionados, constantes do Gráfico 3 (Anexo 2).

Os demais fatores de higiene (salário, políticas e administração da empresa, condições de trabalho: condições ambientais tais como iluminação, ventilação, temperatura, etc... ; e estabilidade profissional)⁸ apresentam suas médias gerais de respostas, na área de discordância, o que significa dizer que, esses fatores, na percepção dos respondentes, contribuem para a insatisfação, ou seja:

(8) Para uma melhor compreensão dos resultados do Gráfico 3, o fator de higiene, condições de trabalho, foi desdobrado em subfatores, conforme afirmações constantes no questionário (Anexo I).

- . os fatores de higiene, políticas e administração da empresa e condições de trabalho (ambiente: iluminação, ventilação, temperatura, etc...; e estabilidade de profissional) refletem atitudes desfavoráveis dos respondentes, de média para baixa, conforme a tendência das médias obtidas nas afirmações de números 19 e 20, 21 e 24, respectivamente aos fatores mencionados, conforme Gráfico 3 (Anexo 2);
- . já com relação ao fator de higiene salário, a tendência das médias obtidas nas afirmações de números 11 e 12 do Gráfico 3 (Anexo 2), refletem atitudes, por parte dos respondentes mais desfavoráveis ainda, visto que os pontos médios de respostas estão centrados na área de discordância, de média para baixa e de baixa para alta, respectivamente.

De modo geral, pode-se dizer que os resultados do Gráfico 3 (Anexo 2), são inconsistentes com a Teoria de Dois Fatores de HERZBERG. Isto porque HERZBERG em seus estudos concluiu que fatores motivadores conduzem a satisfação positiva no cargo mas não geram a insatisfação e que a satisfação dos fatores de higiene pode impedir a insatisfação, mas não pode contribuir para a satisfação positiva.

Por outro lado, os resultados encontrados no Gráfico 3 (Anexo 2), a respeito da teoria de dois fatores de HERZBERG corroboram os achados da investigação realizada por DUNNETTE et alii (1967), que verificou que, tanto fatores motivadores, bem como fatores de higiene podem caracterizar situações quer satis

fatórias, quer insatisfatórias. Exemplificando, as afirmações de números 09 e 10 do Gráfico 3 (Anexo 2), relativas ao fator motivador progresso (oportunidade de promoção funcional, treinamento e aperfeiçoamento), com as médias situadas na área de discordância, caracterizam que esse fator motivador está conduzindo à insatisfação no trabalho. Já as afirmações de número 07 e 08 do Gráfico 3 (Anexo 2), relativas ao fator motivador reconhecimento, embora tenham apresentado médias de respostas na área de concordância, estão muito próximas da área de indecisão.

As observações aqui descritas, com base na percepção dos respondentes, relativas a fatores motivadores e de higiene, ficam ainda mais fortalecidas, mediante a confrontação desses resultados com dados estruturais existentes na CASAN. Assim sendo, os resultados encontrados no Gráfico 3 (Anexo 2) podem ser justificados pelos seguintes motivos:

19) Políticas de cargos e salários da CASAN - o histórico sobre as políticas de cargos e salários da CASAN demonstra a fragilidade das ações nessa área, uma vez que:

- Em 02/07/81 foi implantado na CASAN um Plano de Cargos e Salários, o qual está, ainda, em vigência, porém, sem funcionamento sistemático. Na ocasião da implantação, apenas 70% (setenta por cento) dos servidores tiveram, no novo plano, repercussão financeira no salário;
- desta forma, no decorrer dos últimos anos, registraram-se apenas as seguintes ações, na área de cargos e salários, conforme se visualiza no Quadro 1.

QUADRO 1 - Política de Cargos e Salários: Histórico das Ações.

PERÍODO	AÇÕES
JULHO/81	Implantação de um Plano de Cargos e Salários;
ABRIL/82	Avaliação de Desempenho (Interstício de 1980-1982) com promoção;
DEZEMBRO/82	Avaliação de Desempenho (Interstício de julho a dezembro/82) sem impacto financeiro;
JULHO/83	Avaliação de Desempenho (Interstício de janeiro a junho/83) para efeito de promoção, porém não aprovada pela Companhia;
SETEMBRO/84	Correção da Curva Salarial - foi concedida 1 (uma) letra da escala salarial para cada servidor de nível médio e corrigidos os cargos de nível superior pelo índice de de fase salarial;
JULHO/85	Promoção Geral - foram liberados recursos para melhorias salariais, correspondente a 8% (oito por cento) do valor da folha de pagamento, os quais foram distribuídos entre os servidores de cada área, com base nos critérios de cada Gerência, independentemente, sendo que cada servidor recebeu de 01 (uma) a 03 (três) letras da escala, no máximo;
JULHO/85 a DEZEMBRO/87	Apenas os aumentos previstos na legislação e conquistados por ocasião dos Dissídios Coletivos foram concedidos aos servidores da CASAN;
JANEIRO/88	Foi aprovada nova Escala Salarial, com um intervalo regular de 6% (seis por cento) a cada referência, o que representou um ganho real, porém ainda insatisfatório face às expectativas dos servidores.

FONTE: Dados coletados na Divisão de Cargos e Salários (DICS) da CASAN.

- Em síntese, pode-se dizer que os achados da pesquisa corroboram, em parte, o seguinte comentário:

. O histórico apresentado demonstra que, até o presente momento, a CASAN não tem definida a sua política de cargos e salários e de progresso funcional, o que está influenciando para a insatisfação dos empregados no trabalho.

29) Relações Sindicais em 1987 - Alguns aspectos históricos ocorridos no exercício administrativo de 1987 também confirmam a existência de fatores que geram a insatisfação no trabalho na CASAN, relacionados às políticas e administração da empresa, à definição de uma política de cargos e salários e de progresso funcional, bem como às condições de estabilidade profissional, como indica o Quadro 2.

QUADRO 2 - Relações Sindicais - Histórico/1987.

PERÍODO	AÇÕES
JANEIRO/87 e FEVEREIRO/87	. Grande expectativa por parte dos servidores, tendo em vista as mudanças governamentais e na direção da Companhia, previstas para Março/87.
MARÇO/87	. Posse da nova Diretoria da Companhia.
ABRIL/87 e MAIO/87	. Posse do novo Corpo Gerencial.
MAIO/87 (de 12 a 21/05)	. Dissídio 87/88 (Relações Sindicais tensas). . Greve de 10 (dez) dias dos servidores da Companhia. Reivindicações principais: Cláusulas econômicas e garantia de emprego e implantação de novo Plano de Cargos e Salários.
JUNHO/JULHO/87	. Mais de 200 (duzentos) processos de equiparação salarial em tramitação. . Situação econômico-financeira da Companhia instável e difícil, impossibilitando a implantação de uma Política de Cargos e Salários.
AGOSTO/87	. Diretoria demitiu 13 (treze) servidores. . Clima organizacional instável.
DEZEMBRO/87 (de 08 a 12/12)	. Relações sindicais tensas. . Greve de 09 (nove) dias dos servidores da Companhia. Reivindicação: Adiantamento salarial de 25% (vinte e cinco por cento). . Justiça concedeu adiantamento de 25% (vinte e cinco por cento) retroativo a novembro/87. . CASAN recorreu ao Tribunal Superior de Trabalho.

FONTE: Dados coletados na Gerência de Recursos Humanos da CASAN.

O histórico das relações sindicais em 1987 apresentado também demonstra que, os achados desta pesquisa corroboram, em parte, que o fator motiva dor progresso (promoção funcional) e os fatores de higiene salário, políticas e administração da Companhia e condições de trabalho (estabilidade profissional) contribuem para a insatisfação no trabalho na CASAN.

Cabe salientar, a título de ilustração, as ações desencadeadas pela CASAN, a partir de Janeiro de 1988. O Quadro 3 mostra as ações referentes a Cargos e Salários previstas para o início de 1988.

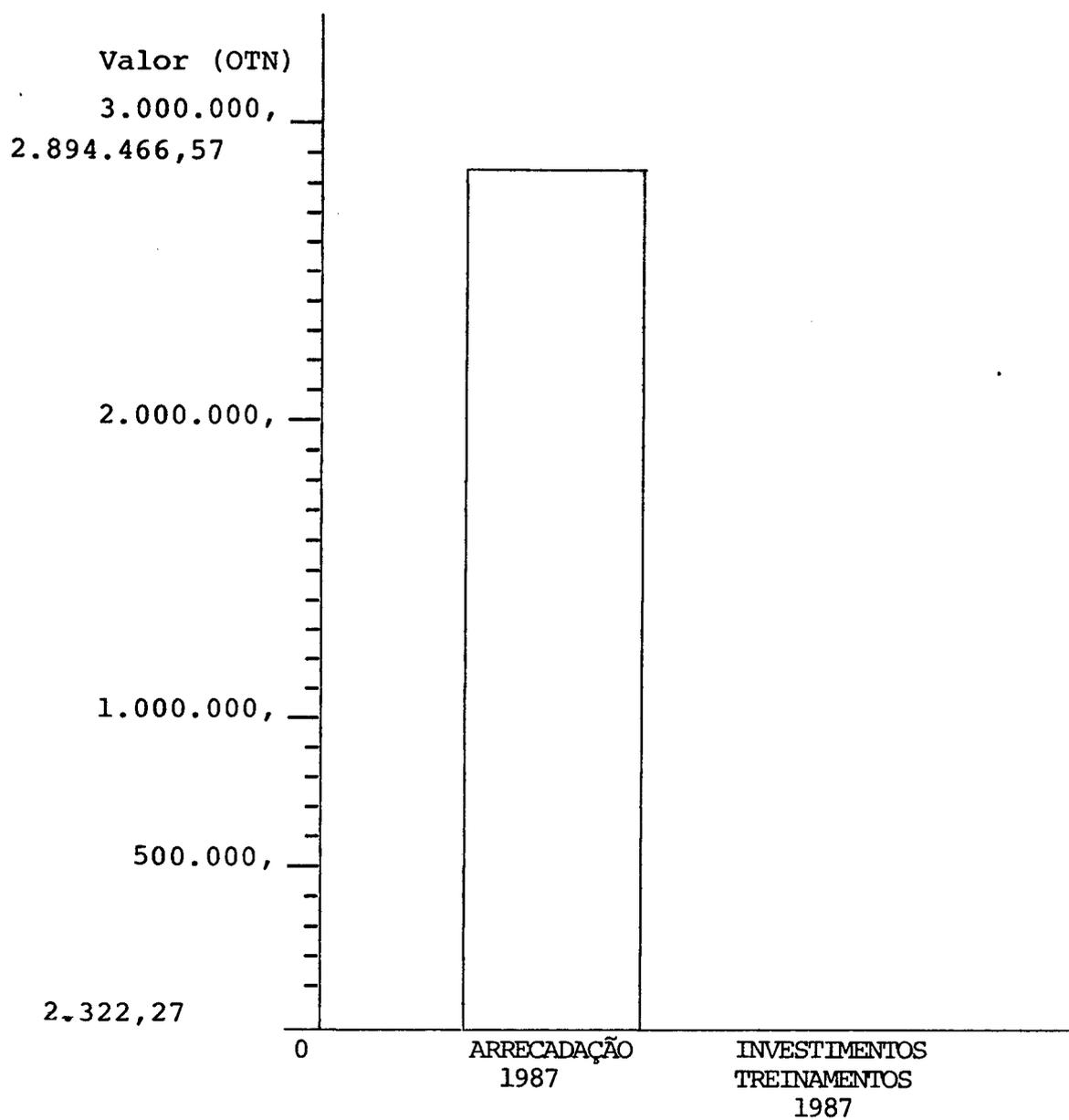
QUADRO 3 - Política de Cargos e Salários - Janeiro a Maio de 1988.

AÇÕES	PERÍODO
. Aprovação da Nova Escala Salarial com intervalo de 6% (seis por cento) a cada referência	JANEIRO/88
. Correção das disfunções de cargos e salários - etapa I - servidores da atividade fim.	
. Beneficiados: 956 (novecentos e cinquenta e seis) servidores.	
. Correção das Disfunções de Cargos e Salários - Etapa II - servidores das atividades meio e apoio. Beneficiados: 675 (seiscentos e setenta e cinco) servidores.	FEVEREIRO/88
. Reajuste Salarial de 40% (quarenta por cento) de antecipação.	MARÇO/88
. Correção das disfunções de cargos e salários. . Beneficiados: Técnicos de Nível Superior.	MARÇO/88
. Dissídio Coletivo: 1988/89.	MAIO/88

39) Investimento em Treinamento no ano de 1987 - O fator motivador progresso apresenta seu ponto médio de resposta situado na área de discordância e, pode ser explicado pelo baixo investimento de treinamento e aperfeiçoamento. O Gráfico 1-A⁽⁹⁾, a seguir, apresenta um comparativo entre a arrecadação da CASAN versus o investimento em treinamento em 1987, no qual se pode observar que, nesse ano, foi gasto apenas 0.21% (zero ponto vinte e um por cento) do valor da arrecadação para programas de treinamento e aperfeiçoamento.

(9) O Gráfico 1-A foi elaborado e fornecido pela Divisão de Recrutamento, Seleção e Treinamento - DIRST da CASAN.

GRÁFICO 1-A- Comparativo entre Arrecadação versus Investimento em Treinamento na CASAN em 1987.



Comparando-se os Gráficos 2 e 3 do Anexo 2, observa-se, de forma descritiva, que a variável independente estilo de liderança apresenta um padrão de relacionamento positivo ou negativo. Ou seja, a predominância de um estilo democrático na CASAN como um todo, propicia relacionamento positivo e negativo para com as afirmações correspondentes à satisfação no trabalho. O estilo de liderança democrático encontra-se relacionado de forma positiva com as afirmações correspondentes à satisfação no trabalho, que apresentam suas médias de respostas situadas na área de concordância, de baixa para média e de média para alta, das quais algumas estão diretamente relacionadas com a concordância da existência de um estilo de liderança democrático.

Por outro lado, o estilo de liderança democrático encontra-se relacionado de forma negativa com as afirmações pertinentes à satisfação no trabalho, que apresentam suas médias de respostas localizadas na área de discordância, de baixa para média e de média para alta. A relação negativa entre liderança democrática e satisfação no trabalho fica mais evidenciada nos aspectos relacionados a oportunidade de progresso (promoção funcional, treinamento e aperfeiçoamento) ao salário, as políticas e administração da empresa, bem como as condições de trabalho (ambiente: ventilação, iluminação, temperatura, etc... e estabilidade profissional).

Estas constatações demonstram que nem sempre o estilo de liderança democrático predominante na CASAN como um todo, como é o caso, conduz à alta satisfação dos empregados.

As evidências aqui se confundem, como coloca HALL(1984),

pela possibilidade de que os próprios trabalhadores possam contribuir para sua maior satisfação e produtividade, através de suas próprias atitudes e comportamento, independentemente do líder. Isto porque, como aborda CHAMPION (1979), de um lado, as evidências que mostram que o líder democrático conduz à maior satisfação são inconclusivas, inconsistentes e muitas vezes contraditórias. Já, de outro lado, um aspecto adicional, é que a liderança e todas as funções administrativas, aparentemente, são afetadas, de maneira vital, por uma série de outras variáveis, tais como estrutura, tecnologia, ambiente, complexidade, entre outras, que condicionam de certa forma o comportamento do líder. Ou, como aborda HERSEY & BLANCHARD (1976), porque a liderança é uma função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação.

Em síntese, outros fatores, além do comportamento do supervisor, têm que ser considerados como possíveis variáveis intervenientes que afetaram os resultados desta investigação. Por exemplo, generalizações não podem ser feitas, sobre qual o estilo de liderança que propicia a maior satisfação no trabalho, já que não houve predominância do estilo de liderança autoritário. Contudo, parece razoável dizer que a relação liderança e satisfação é tão obscura quanto a relação liderança e produtividade.

HALL (1984) reforça as colocações quando comenta que a maior produtividade e satisfação estão associadas tanto com a supervisão democrática, como com a autoritária. Já outros estudos, comenta o autor, não relatam nenhuma diferença de impacto na produção e satisfação. Essas afirmações contrariam a teoria de LIKERT (1979), onde está inserida a idéia de que os dirigen

tes que obtêm melhor desempenho divergem em princípios e práti
cas de liderança, daqueles que obtêm desempenho mais baixo e de
fendem a liderança democrática como o estilo mais apropriado à
obtenção de produtividade e satisfação.

Tais divergências refletem as diferenças constantes e
polêmicas sobre as pressuposições básicas acerca da maneira de
dirigir pessoas.

4.2. UNIDADE DE ANÁLISE: DIRETORIAS

4.2.1. Caracterização dos respondentes por Diretorias

Este item refere-se aos dados básicos dos servidores pesquisados das Diretorias, concernentes à primeira parte do questionário. As variáveis forma: idade, tempo de serviço, escolaridade e origem (procedência).

4.2.1.1. Idade

Na Tabela 9 verifica-se a distribuição de frequência das idades dos servidores pesquisados das Diretorias da CASAN.

Como se pode notar, a amostra dos servidores pesquisados das Diretorias pode ser considerada jovem, já que 80.89% (oitenta ponto oitenta e nove por cento) dos pesquisados estão concentrados na faixa dos 23 (vinte e três) aos 38 (trinta e oito) anos. A Diretoria que apresenta, relativamente, a amostra pesquisada mais jovem, é a Diretoria de Expansão, seguida pela Diretoria de Operação, Presidência e Diretoria Administrativa e Financeira.

TABELA 9 - Distribuição de Freqüência dos Servidores Pesquisados por Diretoria na CASAN na Categoria Idade

DIRETORIAS	C L A S S E S										I D A D E			TOTAL
	18-23	23-28	28-33	33-38	38-43	43-48	48-53	53-58	58-63					
Presidência (xx)	1 5,56	3 16,67	3 16,67	9 50,00	1 5,56	0 0	0 0	0 0	0 0	1 5,56			18 100	
Expansão	0 0	2 20,00	3 30,00	5 50,00	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0			10 100	
Operação	0 0	6 31,58	8 42,11	2 10,53	1 5,26	1 5,26	0 0	0 0	0 0	1 5,26			19 100	
Administrativa e Financeira	0 0	17 26,98	15 23,81	16 25,40	3 4,76	3 4,76	4 6,35	4 6,35	4 6,35	1 1,59			63 100	
TOTAL	1 0,91	28 25,45	29 26,36	32 29,08	5 4,55	4 3,64	4 3,64	4 3,64	4 3,64	4 2,73			110 (x) 100	

FONTE: Questionários respondidos.

(x) Dos 115 (cento e quinze) respondentes, 5 (cinco) deixaram de responder à questão idade
 (xx) Na Diretoria da Presidência não foram incluídos, nesta tabela, os respondentes das Regionais, os quais serão considerados em outro bloco de análise.

4.2.1.2. Tempo de Serviço

A Tabela 10 indica a distribuição de freqüência do tempo de serviço dos servidores pesquisados das Diretorias da CASAN.

Verifica-se que 96.48% (noventa e seis ponto quarenta e oito por cento) dos servidores pesquisados das Diretorias têm de 0 (zero) a 15 (quinze) anos de atividades desenvolvidas na CASAN. As Diretorias que apresentam a maior amostra de servidores pesquisados, nas classes de tempo de serviço citadas na Tabela 10, da freqüência mais alta para a mais baixa, são:

- . de 0 (zero) a 5 (cinco) anos é a de Operação, seguidas pelas Diretorias de Expansão, Administrativa e Financeira e Presidência;
- . de 5 (cinco) a 10 (dez) anos, é a Diretoria da Presidência, seguida pelas Diretorias de Expansão, Operação e Administrativa e Financeira;
- . de 10 (dez) a 15 (quinze) anos, é a Diretoria da Presidência, seguida pelas Diretorias Administrativa e Financeira, Expansão e Operação.
- . de 15 (quinze) a 30 (trinta) anos, apenas a Diretoria Administrativa e Financeira apresentou amostra de servidores pesquisados.

Este resultado denota a crescente necessidade de incremento do quadro de servidores, em especial na área das Diretorias Técnicas (Operação e Expansão), decorrentes do crescimento

TABELA 10 - Distribuição de Frequência dos Servidores Pesquisados por Diretoria na CASAN na Categoria Tempo de Serviço

DIRETORIAS	CLASSES DE TEMPO DE SERVIÇO						TOTAL
	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	
Presidência (xx)	2 10,53	10 52,63	7 36,84	0 0	0 0	0 0	19 100
Expansão	4 40,0	4 40,0	2 20,0	0 0	0 0	0 0	10 100
Operação	9 47,37	7 36,84	3 15,79	0 0	0 0	0 0	19 11
Administrativa e Financeira	16 24,24	23 34,85	23 34,85	2 3,03	1 1,52	1 1,52	66 100
TOTAL	31 27,19	44 38,59	35 30,70	2 1,76	1 0,88	1 0,88	114(x) 100

FONTE: Questionários respondidos.

(x) Dos 115 (cento e quinze) respondentes, 01 (um) deixou de responder à questão tempo de serviço.

(xx) Na Diretoria da Presidência não foram incluídos, nesta tabela, os respondentes das Regionais, os quais serão considerados em outro bloco de análise.

acelerado das atividades, pela constante implantação de novos sistemas de abastecimento de água e sistemas coleta e tratamento de esgotos sanitários, seguido pelo incremento de pessoal na área da Diretoria Administrativa e Financeira.

4.2.1.3. Escolaridade

Na Tabela 11 observa-se a distribuição de freqüência da escolaridade dos servidores pesquisados das Diretorias da CA SAN.

Pode-se notar que a Diretoria de Expansão possui 99.99% (noventa e nove ponto noventa e nove por cento) dos servidores pesquisados, com nível de escolaridade correspondente ao segundo grau completo, superior e especialização, seguida pelas Diretorias da Presidência, Operação e Administrativa e Financeira. Por outro lado, a Diretoria Administrativa e Financeira possui 25.76% (vinte e cinco ponto setenta e seis por cento) dos servidores pesquisados com nível de escolaridade correspondente ao primeiro grau incompleto e completo seguida pelas Diretorias de Operação, Expansão e Presidência.

Cabe salientar ainda que a Diretoria de Operação é a que possui maior percentual de servidores pesquisados com o nível de escolaridade correspondente ao segundo grau completo, ou seja, 63.16% (sessenta e três ponto dezesseis por cento), seguida pela Diretoria Administrativa e Financeira.

Já a Diretoria da Presidência é a que possui maior

TABELA 11 - Distribuição de Frequência dos Servidores Pesquisados por Diretoria, segundo a Escolaridade

DIRETORIAS	GRAU DE ESCOLARIDADE						TOTAL
	1º G. Inc.	1º G. Comp.	2º G. Comp.	Superior	Especial.	M/D	
Presidência (xx)	0 0	1 5,26	7 36,84	8 42,11	3 15,79	0 0	19 100
Expansão	0 0	1 0,09	5 45,45	4 36,36	1 0,09	0 0	11 100
Operação	1 5,26	2 10,53	12 63,16	2 10,53	2 10,53	0 0	19 100
Administrativa e Financeira	12 18,18	5 7,58	33 50,00	10 15,15	6 9,09	0 0	66 100
TOTAL	13 11,30	9 7,83	57 49,57	24 20,87	12 10,43	0 0	115 100

FONTE: Questionários respondidos.

(xx) Na Diretoria da Presidência não foram incluídos, nesta tabela, os respondentes das Regionais, os quais serão considerados em outro bloco de análise.

percentual de servidores pesquisados com nível de escolaridade correspondente ao superior completo e especialização, ou seja, 57.90% (cinquenta e sete ponto noventa por cento), seguida pelas Diretorias de Expansão, Administrativa e Financeira e de Operação.

4.2.1.4. Origem

Pode-se notar na Tabela 12 a distribuição de frequência dos servidores pesquisados por Diretorias segundo a origem (procedência).

Observa-se que a Diretoria de Expansão apresenta 100% (cem por cento) dos servidores pesquisados procedentes do Estado de Santa Catarina, seguida pelas Diretorias Administrativa e Financeira, Presidência e Operação. Por outro lado, a Diretoria de Operação apresenta 15% (quinze por cento) dos servidores pesquisados procedentes de outros Estados, seguida pelas Diretorias da Presidência e Administrativa e Financeira. A única Diretoria com servidor pesquisado com procedência de outros países foi a Administrativa e Financeira.

TABELA 12 - Distribuição de Frequência dos respondentes por Diretoria, segundo a Origem (Procedência).

DIRETORIAS	O R I G E M			T O T A L
	SC	OUTROS ESTADOS	OUTROS PAÍSES	
Presidência (xx)	16 88,89	2 11,11	0 0	18 100
Operação	17 85,00	3 15,00	0 0	20 100
Expansão	10 100,00	0 0	0 0	10 100
Administrativa e Financeira	60 90,91	5 7,58	1 1,52	66 100
TOTAL	103 90,35	10 8,77	1 0,88	114(x) 100

FONTE: Questionários respondidos.

(x) Dos 115 (cento e quinze) respondentes, 01 (um) deixou de responder a questão.
 (xx) Na Diretoria da Presidência não foram incluídos, nesta tabela, os respondentes das Regionais, os quais serão considerados em outro bloco de análise.

4.2.2. Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretoria, segundo os Estilos de Liderança Autoritário e Democrático.

Os Gráficos 4, 5, 6 e 7 do Anexo 2 mostram as médias de respostas dadas pelos servidores pesquisados por Diretoria, em relação às afirmações correspondentes aos estilos de liderança autoritário e democrático. É possível notar na percepção dos servidores pesquisados, em todas as Diretorias, uma forte discordância em relação às afirmações concernentes ao estilo autoritário.

A análise das afirmações correspondentes às variáveis em estudo ocorreu através da verificação das áreas onde estão inseridas as médias das respostas dadas pelos servidores pesquisados por Diretoria, ou seja: discordância ou concordância. A localização dos pontos médios situados na área de discordância, do ponto 1 (um) ao ponto 2 (dois) da escala, indica uma discordância em relação à afirmação, de alta para média (A/M). Do ponto 2 (dois) ao ponto 3 (três), uma discordância de média para baixa (M/B). Na área de concordância, as afirmações cujos pontos médios situam-se no ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala, indicam uma concordância de baixa para média (B/M). Do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco), uma concordância de média para alta (M/A). Assim sendo, a área de discordância representa uma desfavorabilidade em relação à afirmação, enquanto que a área de concordância representa uma favorabilidade (AMBONI, 1986).

Conforme se observa nos Gráficos 4, 5, 6 e 7 do Anexo 2, relativo aos resultados obtidos nas Diretorias da Presidência (DP), Expansão (DE), Operação (DO) e Administrativa e Financeira (DAF), respectivamente, todas as afirmações relativas ao estilo de liderança autoritário tiveram pontos médios de respostas na área de discordância. Isto demonstra que, na percepção dos respondentes há uma desfavorabilidade, ou não concordância, em relação ao estilo de liderança autoritário e uma favorabilidade, ou concordância, com relação à predominância de um estilo de liderança democrático nas Diretorias.

A Tabela 13 a seguir, indica os resultados obtidos, em cada uma das Diretorias, em relação às afirmações caracterizadoras do estilo democrático.

Mediante a Tabela 13 apresentada, pode-se dizer, num primeiro momento, que ocorrem diferenças de percepções dos pesquisados nas Diretorias, em relação às afirmações, ou seja:

- a) A Diretoria Administrativa e Financeira foi a que obteve o maior número de afirmações, sobre a predominância do estilo de liderança democrático, na área de concordância, de média para alta;
- b) Já a Diretoria de Expansão não apresentou médias de respostas, sobre o estilo democrático na área de concordância de média para alta.

Vale ressaltar, ainda, que essa Diretoria foi a que apresentou médias mais próximas da área de indecisão, sobre a predominância de um estilo de

TABELA 13 - Estilos de Liderança: Área de Concordância e Discordância nas Diretorias da CASAN.

AFIRMAÇÕES: ESTILO DEMOCRÁTICO	DIRETORIAS			
	DISCORDÂNCIA		CONCORDÂNCIA	
	A/M	M/B	B/M	M/A
(11) Confia nos subordinados	-	-	Todas	-
(14) Incentiva o trabalho de equipe	-	-	Todas	-
(17) Envolve os subordinados nas decisões	-	-	Todas	-
(18) Aceita a política de portas abertas e as técnicas de participação	-	-	Todas	-
(12) Trata os subordinados como seres humanos	-	-	DE	DP, DO, DAF
(13) Dá liberdade aos subordinados nas discussões de trabalho	-	-	DE	DP, DO, DAF
(21) Procura manter uma situação de bem-estar entre os subordinados no ambiente	-	-	DP, DE	DO, DAF
(15) Ouve idéias e opiniões dos subordinados	-	-	DP, DE, DO	DAF
(20) Dá aos subordinados todas as informações e responde as perguntas com boa vontade	-	-	DP, DE, DO	DAF
(16) Reconhece os subordinados com elogios e incentivos	-	DE	DP, DP, DAF	-
(19) Tem cooperação voluntária de todos no trabalho de equipe	-	DE	DP, DO, DAF	-

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

mocrático e a única que apresentou médias na área de discordância do democrático a saber:

- (16) reconhece os subordinados com elogios e incentivos (discordância de baixa para média);
- (19) tem cooperação voluntária de todos no trabalho de equipe (discordância de baixa para média).

Esse resultado sugere que a Diretoria de Expansão, ao contrário das demais, está mais voltada para tarefas do que para os aspectos de relações humanas no trabalho.

4.2.3. Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretoria segundo a Satisfação no Trabalho (Fatores Motivadores e Fatores de Higiene).

Os Gráficos 8, 9, 10 e 11 do Anexo 2 mostram as médias de respostas dadas pelos servidores pesquisados por Diretoria, em relação às afirmações sobre a satisfação no trabalho. É possível notar na percepção dos servidores pesquisados em todas as Diretorias, tanto concordância como discordância em relação às afirmações concernentes aos fatores motivadores e fatores de higiene.

Assim, os Gráficos 8, 9, 10 e 11 do Anexo 2, relativos aos resultados obtidos nas Diretorias da Presidência (DP),

Expansão (DE), Operação (DO) e Administrativa e Financeira (DAF), respectivamente, revelam através da percepção dos respondentes, que há tanto fatores motivadores quanto fatores de higiene que contribuem nas Diretorias da CASAN, tanto para a satisfação no trabalho como para a insatisfação.

Desta forma, a Tabela 14 a seguir, indica os resultados obtidos, em cada uma das Diretorias, em relação às afirmações correspondentes aos fatores motivadores situadas na área de concordância de baixa para média (B/M) e de média para alta (M/A) e na área de discordância de média para baixa (M/B) e de média para alta (M/A).

Mediante os resultados apresentados na Tabela 14, pode-se dizer, num primeiro momento, que ocorrem diferenças de percepções dos pesquisados nas Diretorias em relação às afirmações relativas aos fatores motivadores, ou seja:

- a) a Diretoria da Presidência foi a que obteve o maior número de afirmações sobre os fatores motivadores, relativos à satisfação, na área de concordância, de média para alta, seguida pela Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria de Operação, e Diretoria de Expansão;
- b) Já a Diretoria de Expansão foi a que mais apresentou pontos de discordância de baixo para médio e, a única que apresentou ponto de discordância, de médio para alto, em relação aos fatores motivadores, pertinentes à satisfação no trabalho;

TABELA 14 - Fatores Motivadores: Área de Concordância e Discordância nas Diretorias da CASAN.

A F I R M A Ç Õ E S	DIRETORIAS				
	DISCORDÂNCIA		CONCORDÂNCIA		
	A/M	M/B	B/M	M/A	
01. Realiza tarefas com êxito	-	-	-		Todas
02. É pessoa realizada pelo contínuo auto-de envolvimento profissional	-	-	Todas		-
03. Tem poder de decisão e autonomia no seu trabalho	-	-	Todas		-
04. Gosta da sensação de responsabilidade que o trabalho lhe dá	-	-	DE		DP, DO, DAF
05. Gosta do tipo de trabalho que faz	-	-	DE, DO		DP, DAF
06. Desenvolve tarefas adequadas à sua capacidade funcional	-	DE	DO, DAF		DP
07. É reconhecido quando faz um bom trabalho	-	DE	DP, DO, DAF		-
08. Recebe elogios pelos bons trabalhos	-	DE	DP, DO, DAF		-
09. Tem oportunidade de promoção funcional	-	DP, DE, DAF	DO		-
10. Recebe treinamentos e aperfeiçoamentos	DE	DP, DO, DAF	-		-

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

c) observa-se ainda que, de modo geral, à exceção da Diretoria de Expansão, as demais Diretorias apresentaram uma certa uniformidade nas percepções dos pesquisados, relativos aos resultados obtidos nas afirmações caracterizadoras dos fatores motivadores da satisfação.

Por outro lado, pode-se dizer que na análise das Diretorias, alguns fatores motivadores apresentaram média geral de respostas, situadas na área de discordância, caracterizando uma insatisfação nessas Diretorias. Assim temos:

- a) o resultado obtido para o fator motivador trabalho em si, na Diretoria de Expansão, reflete atitudes desfavoráveis dos respondentes, relativas à afirmação de número 06 (seis), cuja média se encontra na área de discordância de média para baixa, conforme Gráfico 9 (Anexo 2);
- b) o fator motivador reconhecimento na Diretoria de Expansão, obteve médias para ambas as afirmações (07 e 08 do Gráfico 9, Anexo 2), centradas na área de discordância de média para baixa, o que representa uma desfavorabilidade por parte dos respondentes;
- c) os resultados obtidos no fator motivador progresso, refletem atitudes mais desfavoráveis ainda por parte dos respondentes, uma vez que as médias obtidas para as afirmações de número 09 (nove) e 10 (dez)

nos Gráficos 8, 9, 10 e 11 do Anexo demonstram que:

- com relação à oportunidade de promoção funcional (afirmação de número 09) apenas a Diretoria de operação (DO) obteve média de respostas na área de concordância de baixa para média. As demais Diretorias obtiveram médias na área de discordância de média para baixa;
- com relação à oportunidade de treinamento e aperfeiçoamentos, todas as Diretorias refletem atitudes desfavoráveis por parte dos respondentes. A Diretoria de Expansão (DE) obteve média de respostas na área de discordância de alta para média e as demais Diretorias na área de discordância de média para baixa.

Os achados desta pesquisa, relativos ao fator motivador progresso (oportunidade de treinamentos e aperfeiçoamentos) nas Diretorias ficam ainda mais fortalecidos, mediante a confrontação dos resultados com dados estruturais existentes na CASAN. Assim sendo, os Quadros 4, 5, 6, apresentam, respectivamente, o número de eventos, o número de treinandos e o custo por Diretoria, na CASAN, no ano de 1987.

QUADRO 4 - Número de Eventos por Diretoria da CASAN em 1987.

EVENTOS	INTERNOS	EXTERNOS	TOTAL
DIRETORIA			
Presidência	-	08	08
Administrativa e Financeira	16	08	24
Operação	02	19	21
Expansão	-	09	09
T O T A L	18	44	62

FONTE: Divisão de Recrutamento, Seleção e Treinamento (DIRST) da CASAN.

QUADRO 5 - Número de Treinandos por Diretoria da CASAN em 1987.

EVENTOS	INTERNOS	EXTERNOS	TOTAL
DIRETORIA			
Presidência	48	14	62
Administrativa e Financeira	51	14	65
Operação	155	55	210
Expansão	11	26	37
T O T A L	265	109	374

FONTE: Divisão de Recrutamento, Seleção e Treinamento (DIRST) da CASAN.

QUADRO 6 - Custo por Diretoria da CASAN (em OTN) em 1987.

EVENTOS	INTERNOS	EXTERNOS	TOTAL
DIRETORIA			
Presidência	639,36	732,68	1.372,04
Administrativa e Financeira	476,52	189,60	666,12
Operação	807,39	1.573,85	2.381,24
Expansão	146,60	1.756,27	1.902,87
T O T A L	2.069,87	4.252,40	6.322,27

FONTE: Divisão de Recrutamento, Seleção e Treinamento (DIRST) da CASAN.

Conforme os Quadros 4, 5 e 6, pode-se explicar que o fator motivador progresso (oportunidade de treinamentos e aperfeiçoamentos), nas Diretorias, apresenta pontos médios de respostas na área de discordância, tendo em vista o baixo investimento da CASAN em programas de treinamento e aperfeiçoamento.

Por outro lado, observando a tendência das médias obtidas para o fator progresso (oportunidade de treinamentos e aperfeiçoamentos) nos Gráficos 8, 9, 10 e 11 do Anexo 2, relativos às Diretorias, pode-se constatar que:

- 1º) a Diretoria de Operação (DO) foi a que apresentou a discordância mais baixa. Isso é explicado por que em 1987 esta Diretoria foi a que teve maior número de treinandos, maior custo em treinamento e foi a 2^a (segunda) maior em número de eventos;

- 29) a Diretoria da Presidência foi a que realizou em 1987 menor número de eventos e foi a 3^a (terceira) Diretoria em número de treinandos, em em custo para treinamento;
- 39) a Diretoria Administrativa e Financeira foi a que obteve em 1987 o menor custo em treinamento, foi a 2^a (segunda) Diretoria em número de treinandos e a maior em número de eventos. Porém, cabe ressaltar que o número de treinandos e eventos não são significativos no quadro geral;
- 49) a Diretoria de Expansão foi a que apresentou a discordância mais alta. Isso é explicado porque em 1987 esta Diretoria foi a que teve menor número de treinandos, foi a 2^a (segunda) menor em número de eventos, embora tenha sido a 2^a (segunda) maior em custo para treinamento.

De modo geral, pode-se dizer que os resultados dos Gráficos 8, 9, 10 e 11 do Anexo 2, relativos aos Fatores Motivadores nas Diretorias corroboram, em parte, os achados da análise da CASAN como um todo, constantes no Gráfico 3 do Anexo 2.

Conforme mencionado anteriormente, as percepções dos pesquisados nas Diretorias, relativas aos fatores de higiene, também constantes dos Gráficos 8, 9, 10 e 11, do Anexo 2, das Diretorias da Presidência (DP), Expansão (DE), Operação (DO) e Administrativa e Financeira (DAF) respectivamente, apresentam médias de respostas, tanto na área de concordância como na área de discordância.

Desta forma, a Tabela 15 a seguir, indica os resultados, em relação aos fatores de higiene nas Diretorias da CASAN, apresentando as afirmações pertinentes com pontos médios de respostas na área de concordância de baixa para média (B/M) e de média para alta (M/A), e na área de discordância de média para baixa (M/B) e de média para alta (M/A).

Face aos resultados apresentados na Tabela 15, relativas as médias de respostas dos pesquisados nas Diretorias, no que diz respeito aos fatores de higiene, mantenedores da satisfação, cabe ressaltar os seguintes aspectos:

- a) a Diretoria de Operação foi a que obteve o maior número de afirmações positivas sobre os fatores de higiene, relativos à manutenção da satisfação, na área de concordância, de média para alta, seguida pela Diretoria da Presidência e Diretoria Administrativa e Financeira, ficando por último, a Diretoria de Expansão;
- b) a Diretoria de Expansão foi a que mais apresentou pontos de concordância de baixa para média seguida pela Diretoria da Presidência, Diretoria de Operação e Diretoria Administrativa e Financeira;
- c) a Diretoria Administrativa e Financeira foi a que mais apresentou pontos de discordância de baixa para média, seguida pela Diretoria de Operação, Diretoria da Presidência e Diretoria de Expansão;

TABELA 15 - Fatores de Higiene: Área de Concordância e Discordância nas Diretorias da CASAN.

A F I R M A Ç Õ E S	DIRETORIAS					
	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA		
	A/M	M/B	B/M	M/A	B/M	M/A
16. Gosta das pessoas com quem trabalha	-	-	-	-	-	Todas
13. Observa que o chefe aceita sugestões	-	-	Todas	-	-	-
18. Acha que seu chefe é um bom gerente	-	-	Todas	-	-	-
23. Sente que há condições de segurança em seu trabalho	-	-	Todas	-	-	-
14. Sente que há entendimento com a chefia	-	-	DE	DP,DO,DAF	DE	DP,DO,DAF
15. Obtém cooperação dos colegas	-	-	DE	DP,DO,DAF	DE	DP,DO,DAF
17. Observa que seu chefe é muito competente	-	-	DP,DE,DAF	DO	DP,DE,DO	DO
22. Acha ambiente físico agradável e adequado ao desenvolvimento das tarefas	-	DAF	DP,DE,DO	-	DP,DE,DO	-
21. Acha condições do ambiente de trabalho confortáveis e satisfatórias	-	DAF,DO	DP,DE	-	DP,DE	-
19. Considera boas as políticas de pessoal e administração da companhia	-	Todas	-	-	-	-
20. Observa que as políticas adotadas pela companhia são divulgadas e definidas	-	Todas	-	-	-	-
24. Acha que a companhia dá condições de estabilidade profissional	-	Todas	-	-	-	-
11. Sente satisfação com seu salário	Todas	-	-	-	-	-
12. Recebe bom salário considerando esforço de trabalho exigido	Todas	-	-	-	-	-

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

- d) a Diretoria Administrativa e Financeira foi a única diretoria que apresentou ponto médio de discordância, de baixa para média em relação à afirmação número 22 (vinte e dois) do Gráfico 11 (Anexo 2) , "acha ambiente físico agradável e adequado ao desenvolvimento das tarefas", o que denota uma insatisfação com relação ao fator Condições de Trabalho (local de trabalho);
- e) os resultados obtidos nos Gráficos 10 e 11 do Anexo 2, relativos às Diretorias de Operação (DO) e Administrativa e Financeira (DAF) refletem atitudes desfavoráveis dos respondentes, de média para baixa, sobre o fator condições de trabalho (local de trabalho propriamente dito), conforme tendência da média obtida na afirmação de número 21 (vinte e um) em cada diretoria mencionada;
- f) todas as diretorias apresentaram pontos médios de respostas na área de discordância de média para baixa, nas afirmações de números 19 e 20 e afirmação de número 24, respectivamente correspondentes aos fatores de higiene: políticas e administração da empresa e condições de trabalho (estabilidade profissional). Esses resultados refletem uma insatisfação generalizada nas Diretorias com relação a esses fatores;

- g) todas as diretorias apresentaram pontos médios de respostas, na área de discordância de média para alta, nas afirmações de números 11 e 12 dos Gráficos 8, 9, 10 e 11 (Anexo 2), correspondentes ao fator salário. Este dado corrobora os resultados encontrados no Gráfico 3, relativos à mensuração da satisfação no trabalho, na unidade de análise: CASAN como um todo;
- h) na percepção dos respondentes nas Diretorias, os fatores de higiene, relacionamento interpessoal com a chefia, relacionamento interpessoal com os colegas e supervisão técnica não contribuem para a insatisfação no trabalho.

De modo geral, pode-se dizer que os resultados obtidos na unidade de análise Diretorias relativos aos fatores de higiene, corroboram, em parte, os achados na unidade de análise CASAN como um todo, registrados no Gráfico 3 (Anexo 2).

4.3. UNIDADE DE ANÁLISE: GERÊNCIAS

4.3.1. Caracterização das Gerências

A caracterização das Gerências envolve os dados básicos referentes à população, amostragem e número de servidores analisados por Gerência.

No Quadro 7, observa-se a relação das Gerências com suas respectivas populações, assim como o número de servidores sorteados (amostra) e analisados.

Conforme se observa no Quadro 7, cada gerência possui uma sigla correspondente, a qual será utilizada no transcurso desta unidade de análise, para identificação de cada uma das Gerências.

Pode-se notar no Quadro 7 que, das Gerências que não se encontram dispersas geograficamente, ou seja, Gerências da Matriz, a Gerência Administrativa (GAD), apresenta o maior número de servidores analisados, seguidas pelas Gerências de Recursos Humanos (GRH), Financeira (GRH), Financeira (GFI), Comercial (GCM) e de Desenvolvimento Operacional (GDO). Por outro lado, a Assessoria de Comunicação Social (ACS) e o Gabinete (GAB), apresentam o menor número de servidores pesquisados, seguidos pela Auditoria (AUD) e Assessoria Jurídica (AJU).

Já das Gerências que se encontram dispersas geograficamente, ou seja, as Gerências Regionais, pode-se verificar que

QUADRO 07 - Relação das Gerências da CASAN compostas pela População, Amostragem e Número de Servidores Analisados.

GERÊNCIAS/SIGLAS*	POPULAÇÃO	AMOSTRAGEM	Nº SERVIDORES ANALISADOS
Gabinete (GAB)	05	02	02
Assessoria Jurídica (AJU)	12	04	04
Assessoria Planejamento (APL)	22	07	07
Auditoria (AUD)	10	03	03
Assessoria de Comunicação Social (ACS)	07	02	02
De Projetos (GPR)	32	10	06
De Construção (CGN)	17	05	05
De Desenv. Operacional (GDO)	43	13	10
Comercial (GCM)	41	12	10
De Contabilidade (GCT)	24	09	09
Financeira (GFI)	37	11	10
Administrativa (GAD)	174	52	34
De Recursos Humanos (GRH)	54	16	13
Regional Florianópolis (RFL)	336	101	89
Regional de Tubarão (RTB)	103	31	28
Regional de Itajaí (RIJ)	99	30	29
Regional de Joinville (RJO)	176	53	42
Regional de Rio do Sul (RRS)	62	19	19
Regional de Lages (RLA)	127	38	38
Regional de Videira (RVI)	47	14	14
Regional de Chapecó (RCH)	74	22	22

(*) Siglas adotadas pela CASAN para identificação de cada uma das Gerências.

a Regional de Florianópolis (RFL), apresenta o maior número de servidores pesquisados, seguida pela Regional de Joinville (RJO), Lages (RLA) e Itajaí (RIJ). Por outro lado, a Regional de Videira (RVI), apresenta o menor número de servidores pesquisados, seguida pelas Regionais de Rio do Sul (RRS) e Chapecó (RCH).

Além da caracterização dos dados supra, neste bloco de análise, apresenta-se, na Tabela 16, (Anexo 2), a caracterização dos servidores pesquisados, na categoria escolaridade, pela importância da visualização destes dados, em cada uma das Gerências da CASAN, em particular.

Assim sendo, a Tabela 16, demonstra a distribuição de frequência dos respondentes em cada uma das Gerências, segundo a escolaridade. Analisando-se esses resultados, pode-se observar que os maiores percentuais encontrados para cada classe de escolaridade, foram observados nas seguintes Gerências, conforme Quadro 8 :

TABELA 16 - Distribuição de Freqüência dos respondentes por Gerência, segundo a Categoria Escolaridade.

DIRETORIAS GERÊNCIAS DE ESCOLARIDADE	D P					D E			D O			D A F				DP/REGIONAIS							TOTAL															
	GB	AU	APL	AUD	ACS	GPR	GN	GO	GCM	GC7	GF1	GD	GR	R71	R7B	R7C	R7D	R7E	R7F	R7G	R7H	R7I		R7J	R7K	R7L	R7M	R7N	R7O	R7P	R7Q	R7R	R7S	R7T	R7U	R7V	R7W	R7X
1º GRAU INCOMPLETO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12	0	48	1	5	10	5	53,93	3,75	18,52	23,81	26,32	21,62	28,57	31,82	25,70	101										
1º GRAU COMPLETO	52,00	0	0	0	0	0	20,00	20,00	0	0	14,71	0	14,61	14,29	4	14	33,33	15,79	14,81	14,29	14,81	33,33	15,79	24,32	35,71	22,73	16,79											
2º GRAU COMPLETO	52,00	25,00	42,86	25,00	50,00	50,00	40,00	50,00	77,78	77,78	35,29	46,15	24,72	57,14	16	13	14	7	24,72	57,14	48,15	33,33	36,84	43,24	21,43	31,82	39,44											
SUPERIOR COMPLETO	0	3	3	1	1	2	2	2	0	2	3	4	4	4	6	4	3	3	4,49	21,43	14,81	7,14	15,79	8,11	14,29	9,09	12,98											
ESPECIALIZAÇÃO	0	0	1	2	0	1	0	1	1	0	2	3	2,25	3,57	1	1	1	1	2,25	3,57	3,70	2,38	5,26	2,70	0	4,55	5,09											
M/D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
T O T A L	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	393 (*)											

(*) Dos 395 (trezentos e noventa e cinco) respondentes, 02 (dois) não responderam à questão.

QUADRO 8 - Distribuição de Frequência dos respondentes por Ge
rência segundo a Escolaridade: maiores percentuais.

CLASSE ESCOLARIDADE	UNIDADE	%
1º Grau Incompleto	. RFL	53.93
	. GAD	35.29
	. RCH	31.82
1º Grau Completo	. GAB	52.00
	. RVI	35.71
	. RJO	33.33
2º Grau completo	. GFI	80.00
	. GCT	77.78
	. GCM	77.78
Superior Completo	. AJU	75.00
	. ACS	50.00
	. APL	42.86
Superior completo com Especialização	. AUD	50.00
	. GRH	23.08
	. GPR	16.67
Mestrado e Doutorado	Na amostra dos pesquisados não foi encontrado servidor com mestrado ou doutorado.	

Analisando-se a Tabela 16, pode-se dizer que 87.12% (oitenta e sete ponto doze por cento) dos respondentes da classe de escolaridade 1ª (primeiro) grau incompleto, 86.36% (oitenta e seis ponto trinta e seis por cento) da classe 1ª (primeiro) grau completo), 63.22% (sessenta e três ponto vinte e dois por cento) da classe 2ª (segundo) grau completo e 52.95% (cinquenta e dois ponto noventa e cinco por cento) da classe superior completo referem-se às Gerências Regionais. Apenas a classe de escolaridade superior completo com especialização obteve maior percentual de respondentes nas Gerências da Matriz, representadas por 60.00% (sessenta por cento).

Conforme se observa no Quadro 8, na amostra dos pesquisados não foi encontrado nenhum servidor com a escolaridade correspondente a mestrado ou doutorado.

4.3.2. Perfil dos servidores pesquisados por gerência, os estilos de liderança (autoritário e democrático)

4.3.2.1. Gerências da matriz vinculadas à diretoria da presidência.

Comparando-se os Gráficos 12, 13, 14, 15 e 16 pode-se notar que ocorreu diferenças de percepções dos pesquisados em relação à variável estilo de liderança autoritário e democrático,

quando se considera as Gerências como unidade de análise. Como se pode observar no Gráfico 12 relativo ao Gabinete, as afirmações correspondentes aos estilos de liderança democrático apresentaram todas as suas médias de respostas inseridas na área de concordância de média para alta, demonstrando a predominância de uma liderança altamente democrática. Isto torna-se evidente, uma vez que, quase todas as afirmações pertinentes ao estilo autoritário apresentam suas médias de respostas inseridas na área de discordância de média para alta, refletindo uma forte descaracterização da predominância do estilo autoritário.

No Gráfico 13 (Anexo 2), relativo à Assessoria Jurídica, observa-se, segundo a percepção dos pesquisados, uma certa concordância, discordância e indecisão, em relação às afirmações correspondentes ao estilo autoritário, bem como às do democrático. Este fato demonstra que a liderança predominante na Assessoria Jurídica tende a ser democrática, seguida pelo comportamento autoritário, demonstrando que a liderança tende a ser situacionista. Ou seja, reforça os estudos desenvolvidos por HEMPHILL (1979, In: — HERSEY & BLANCHARD, 1976), STOGDILL (1948, In: — TANNENBAUM et alii, 1972) HALL (1984) e outros estudos que sugerem que a liderança parece mais ser uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire status através da participação ativa e da combinação de sua capacidade, dos seguidores e das variáveis da situação.

Já no Gráfico 14, (Anexo 2), relativo à Assessoria de Planejamento, segundo a percepção dos pesquisados, pode-se notar uma discordância de baixa média, bem como uma discordância de

média para alta em relação a todas as afirmações pertinentes ao estilo de liderança autoritário demonstrando a não predominância de características autoritárias na Assessoria de Planejamento.

Já no que se refere às afirmações correspondentes ao estilo de liderança democrático, pode-se verificar no Gráfico 13 (Anexo 2), que, apenas uma das afirmações não apresenta média de respostas situadas na área de concordância. Este fato reflete a predominância de características democráticas, demonstrando que a liderança da Assessoria de Planejamento tende para o estilo democrático.

No Gráfico 14 (Anexo 2), relativo à Auditoria, segundo a percepção dos pesquisados, pode-se verificar uma discordância de baixa para média e de média para alta em relação às afirmações pertinentes ao estilo de liderança autoritário, demonstrando a não predominância de características autoritárias na Auditoria. Por outro lado, conforme indica o Gráfico 15 (Anexo 2), as afirmações pertinentes ao estilo de liderança democrático apresentam suas médias de respostas situadas na área de concordância de baixa para média, exceto uma afirmação que apresenta sua média de resposta situada na área de indecisão. Face ao exposto, pode-se dizer que a liderança predominante na Auditoria tende para o comportamento levemente democrático.

Por fim, no Gráfico 16 (Anexo 2), relativo à Assessoria de Comunicação Social, segundo a percepção dos pesquisados, pode-se notar uma certa predominância de indecisão, concordância de baixa para média, de discordância de baixa para média e de média para alta, em relação às afirmações do estilo autoritário.

No que se refere às afirmações correspondentes ao estilo democrático, pode-se observar no Gráfico 16 (Anexo 2), duas indecisões, concordância de baixa para média e de média para alta, demonstrando que a liderança da Assessoria de Comunicação Social tende para o comportamento democrático, seguido pelo comportamento autoritário, demonstrando que a liderança tende a ser situacionista.

Cabe salientar ainda alguns pontos que devem ser observados a respeito dos resultados obtidos nas Gerências (Gabinete, Assessoria Jurídica, Assessoria de Planejamento, Auditoria e Assessoria de Comunicação Social), demonstrando nos Gráficos 12, 13, 14, 15 e 16 (Anexo 2), a saber:

- a) O Gabinete foi a Gerência que apresentou o maior número de pontos médios situados no ponto 5 (cinco) da escala, demonstrando concordância plena em relação às afirmações do estilo democrático. E, no que se refere ao estilo autoritário, apenas 1 (uma) das afirmações não teve ponto médio de resposta situado no ponto 1 (um) da escala (discordo plenamente);
- b) Na Assessoria Jurídica verifica-se comportamento de liderança democrático, seguido pelo autoritário. As características autoritárias evidenciadas na percepção dos respondentes, referem-se às seguintes situações:

- . emite ordem e comunicados sem maiores comentários (afirmação número 01 do Gráfico 13);
 - . impõe sua vontade pela sua autoridade (afirmação número 02 do Gráfico 13); e
 - . dá poucas informações aos subordinados (afirmação número 06 do Gráfico 13);
- c) na Assessoria de Planejamento, denota ressaltar o ponto médio de discordância em relação à afirmação número 18 do Gráfico 14, "aceita políticas de portas abertas e as técnicas de participação", a qual na percepção dos respondentes, não se identifica com a predominância do estilo democrático;
- d) na Auditoria, os resultados denotam uma certa indecisão na percepção dos pesquisados, em relação à afirmação número 15 do Gráfico 15, "ouve idéias e opiniões dos subordinados", que não se identifica com a predominância do estilo democrático;
- e) na Assessoria de Comunicação Social, constata-se o maior número de pontos médios situados na área de indecisão, sobre as afirmações do estilo autoritário se comparado com as demais Gerências vinculadas à área da Diretoria da Presidência.

4.3.2.2. Gerências da matriz vinculadas à diretoria de expansão

Observa-se nos Gráficos 17 e 18 do Anexo 2, que ocorrem diferenças de percepções dos pesquisados em relação à variável de estilo de liderança autoritário e democrático. Como se pode notar no Gráfico 17 (Anexo 2), relativo à Gerência de Construção, as afirmações correspondentes ao estilo de liderança democrático, segundo a percepção dos pesquisados, apresentam médias de respostas localizadas tanto na área de concordância, discordância e indecisão. Já as afirmações pertinentes ao estilo autoritário apresentam médias de respostas inseridas tanto na área de discordância como de concordância. O Gráfico 17 (Anexo 2) demonstra que os pesquisados consideram a liderança da Gerência de Projetos como levemente democrática, seguida pelo comportamento autoritário. Isto torna-se evidente, porque a maior parte de afirmações correspondentes ao democrático apresenta suas médias inseridas na área de concordância de baixa para média. observa-se, também, segundo a percepção dos pesquisados, pontos médios de concordância de média para alta, indecisão e discordância de baixa para média em relação às afirmações correspondentes ao estilo democrático.

No que diz respeito às afirmações do autoritário, pode-se notar que apenas 01 (uma) delas apresenta média de resposta na área de concordância. As demais apresentam pontos médios de respostas na área de discordância de baixa para média e de

média para alta. Os resultados do Gráfico 18 (Anexo 2), denotam que a liderança na Gerência de Projetos tende para o estilo levemente democrático, seguido pelo comportamento autoritário.

Cabe salientar que algumas considerações devem ser observadas em relação aos resultados obtidos nas Gerências de Construção e de Projetos vinculadas à Diretoria de Expansão, conforme demonstrado nos Gráficos 17 e 18 respectivamente, a saber:

- a) a Gerência de Projetos foi a que apresentou o maior número de pontos médios de respostas na área de concordância em relação às afirmações do democrático;
- b) na Gerência de Construção, segundo os pesquisados, as afirmações correspondentes ao democrático que apresentam pontos médios de respostas inseridas na área de discordância foram:
 - (12). trata dos subordinados como seres humanos;
 - (13). dá liberdade aos subordinados nas discussões de trabalho;
 - (15). ouve idéias e opinião dos subordinados;
 - (16). reconhece os subordinados com elogios e incentivos;
 - (21). procura manter uma situação de bem-estar entre os subordinados no ambiente de trabalho.

4.3.2.3. Gerências da matriz vinculadas à diretoria de operação.

Nota-se nos Gráficos 19 e 20 do Anexo 2, relativos a Gerência de Desenvolvimento Operacional e Gerência Comercial, respectivamente, que ocorrem diferenças de percepções dos pesquisados em relação à variável estilo de liderança autoritário e democrático. Isto torna-se evidente, já que no Gráfico 19 (Anexo 2), as afirmações pertinentes ao estilo democrático apresentam pontos médios de respostas localizados na área de concordância de baixa para média, de média para alta e indecisão; enquanto que no Gráfico 20 (Anexo 2) essas afirmações apresentam pontos médios de respostas inseridos na área de concordância de baixa para média. Já em relação às afirmações do estilo autoritário, constata-se, também, diferenças de percepções dos pesquisados, uma vez que no Gráfico 19 (Anexo 2) os pontos médios de respostas aparecem localizados na área de concordância da baixa para média; discordância de baixa para média e de média para alta. No Gráfico 20 (Anexo 2) visualiza-se que os pontos médios de respostas das afirmações do estilo autoritário estão localizados na área de discordância de baixa para média, de média para alta e indecisão.

Em síntese, os resultados dos Gráficos 19 e 20 (Anexo 2) mostram que a liderança da Gerência de Desenvolvimento Operacional tende para o comportamento democrático, com algumas características autoritárias. Já na percepção dos pesquisados, a

liderança da Gerência Comercial tende para o estilo de liderança democrático.

Em relação, ainda, à Gerência de Desenvolvimento Operacional cabe ressaltar:

- a) a afirmação pertinente ao estilo de liderança autoritário de número 01 (Gráfico 19 do Anexo 2) "emite ordens, comunicados sem comentários", tem seu ponto médio de resposta localizado na área de concordância de baixa para média, o que denota uma desfavorabilidade por parte dos respondentes;
- b) em relação à afirmação de número 17 (Gráfico 19) do estilo democrático "envolve os subordinados nas decisões", os pesquisados demonstram indecisão relativa à caracterização do estilo democrático.

4.3.2.4. Gerências da matriz vinculadas à diretoria administrativa e financeira.

É possível notar nos Gráficos 21, 22, 23 e 24 do Anexo 2, que ocorrem diferenças de percepções dos pesquisados em relação às afirmações dos estilos de liderança democrático e autoritário. Isto torna-se evidente, já que as afirmações correspondentes do estilo autoritário apresentem pontos médios de respostas localizados desde a área de discordância de média para alta, de média para baixa, indecisão e concordância de baixa para média

dia, como se pode verificar nos referidos Gráficos 21, 22, 23 e 24. Em relação às afirmações do estilo democrático, constata-se também diferenças de percepções, quando se considera as diferentes Gerências vinculadas à Diretoria Administrativa e Financeira, já que essas afirmações apresentam pontos médios de respostas localizados na área de concordância de baixa para média e de média para alta e indecisão. Além disso, os resultados dos Gráficos 21, 22, 23 e 24 mostram na percepção dos pesquisados que:

- a) a liderança da Gerência Contábil tende para o comportamento democrático com algumas características autoritárias;
- b) a liderança da Gerência Financeira tende para o comportamento democrático;
- c) a liderança da Gerência Administrativa tende para o comportamento democrático, com algumas características autoritárias;
- d) a liderança da Gerência de Recursos Humanos tende para o comportamento levemente democrático.

Cabe ressaltar, ainda, em relação aos resultados que:

- a) na Gerência Administrativa as afirmações pertinentes ao estilo autoritário, segundo os pesquisados, ou seja: "emite ordens, comunicados sem comentários e impõe sua vontade pela sua autoridade" (afirmações 01 e 02 do Gráfico 23 do Anexo 2), apresentam seus pontos médios de respostas na área de concordância de baixa para média;

b) na Gerência Contábil uma das afirmações pertinentes ao estilo autoritário "impõe sua vontade pela sua autoridade" (afirmação 02 do Gráfico 21 do Anexo 2), na percepção dos pesquisados apresenta ponto médio de resposta na área de concordância de baixa para média. Ainda em relação a esta Gerência, vale mencionar que os pesquisados demonstram indecisão em relação à afirmação de número 16 do Gráfico 21, "reconhecer os subordinados com elogios e incentivos", como caracterizadora do comportamento de liderança democrático.

4.3.2.5. Gerências regionais vinculadas à diretoria da presidência.

Observa-se nos Gráficos 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 e 32 do Anexo 2, que ocorrem diferenças de percepções dos pesquisados em relação às afirmações caracterizadoras dos estilos de liderança autoritário e democrático. Isto torna-se evidente na percepção dos pesquisados, já que as afirmações pertinentes ao estilo autoritário apresentam pontos médios de respostas localizados desde a área de discordância de média para alta, de média para baixa, indecisão como de concordância de baixa para média, conforme se evidencia nos referidos Gráficos 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 e 32. Essas diferenças de percepções são, também, consta

tadas nas afirmações do estilo democrático, já que apresentam pontos médios de respostas localizados na área de discordância de baixa para média, indecisão, concordância de baixa para média e de média para alta.

Além disso, os resultados desses Gráficos mostram a percepção dos pesquisados que:

- 1 - a Gerência Regional de Florianópolis tende para o comportamento de liderança democrático, com algumas características autoritárias;
- 2 - a liderança da Gerência Regional de Tubarão tende para o comportamento de liderança levemente democrático;
- 3 - a liderança da Gerência Regional de Itajaí tende para o comportamento de liderança levemente democrático, com algumas características autoritárias;
- 4 - a liderança da Gerência Regional de Joinville tende para o comportamento de liderança democrático, com algumas características autoritárias;
- 5 - a liderança da Gerência Regional de Rio do Sul tende para o comportamento de liderança levemente democrático, com algumas características autoritárias;
- 6 - a liderança da Gerência Regional de Lages tende para o comportamento de liderança levemente democrático;

crático, com algumas características autoritárias;

7 - a liderança da Gerência Regional de Videira tende para o comportamento de liderança levemente democrático, com algumas características autoritárias;

8 - a liderança da Gerência Regional de Chapecó tende para o comportamento de liderança levemente democrático, com algumas características autoritárias.

Alguns pontos, ainda, devem ser mencionados em relação aos resultados dos Gráficos 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 e 32, que envolvem as análises das Gerências Regionais, segundo os estilos de liderança autoritário e democrático:

a) em relação à afirmação número 01, correspondente ao estilo de liderança autoritária, "Emite ordens e comunicados sem comentários", cabe ressaltar que a mesma apresenta ponto médio de resposta na área de concordância de baixa para média, nas seguintes Regionais:

- . Florianópolis;
- . Joinville;
- . Rio do Sul;
- . Lages;
- . Videira; e
- . Chapecó.

Já em relação à afirmação número 02, "impõe sua vontade pela sua autoridade", pode-se verificar que esta

apresenta ponto médio de resposta localizado na área de concordância de baixa para média, nas seguintes Regionais:

- . Itajaí;
- . Joinville;
- . Rio do Sul; e
- . Lages.

- b) na Gerência Regional de Rio do Sul, os pesquisados demonstraram indecisão em relação à afirmação número 4, "Demonstra não ter confiança nas pessoas", como caracterizadora do comportamento autoritário;
- c) na percepção dos pesquisados, a liderança da Gerência Regional de Itajaí tende a "Ficar distante do trabalho de equipe", já que a afirmação de número 07 tem seu ponto médio de resposta situado na área de concordância de baixa para média;
- d) na percepção dos pesquisados da Gerência Regional de Tubarão, ocorreu uma discordância de baixa para média em relação à afirmação número 18 "Aceita a política de portas abertas e as técnicas de participação" como caracterizadora do comportamento de liderança democrática;
- e) na Gerência Regional de Tubarão, os pesquisados demonstraram uma indecisão em relação à afirmação número 14, "Incentiva o trabalho de equipe", como

caracterizadora do comportamento de liderança democrática;

f) na Gerência Regional de Chapecó, os pesquisados demonstraram uma indecisão em relação à afirmação número 16, "Reconhece os subordinados com elogios e incentivos", como caracterizadora do comportamento de liderança democrático;

g) a Gerência Regional de Tubarão foi a única que não apresentou pontos médios de respostas na área de concordância em relação às afirmações correspondentes do estilo de liderança autoritário.

Em síntese, verifica-se na percepção dos pesquisados que as Gerências Regionais tendem para o comportamento de liderança democrático, com algumas características autoritárias, demonstrando que a liderança tende a ser situacionista.

Assim, os resultados dos Gráficos de números 23 a 32, mostram que o comportamento de liderança é analisado e entendido em termos de relação dinâmica. HEMPHILL (1949. In: ——— HERSEY & BLANCHARD, 1976, p.87) reforça este quadro, quando diz que "a liderança é um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações". Da mesma forma, JENKINS, (1974, p.75) comenta que "(...) a liderança é própria de cada situação investigada (...)". HALL (1974, p.115) quando diz que "de que o conjunto de condições de um dado momento - a situação - define por quem e de que maneira a liderança se expressará". Logo, a partir do processo de liderança

~~SECRETARIA DE EDUCAÇÃO~~

como uma função do líder, dos liderados e de outras variáveis da situação, parece irreal o desejo de ter um único tipo ideal de comportamento de líder.

4.3.3. Perfil dos servidores pesquisados por gerência segundo a satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene).

4.3.3.1. Gerências da matriz

Comparando-se os Gráficos 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 e 45, pode-se notar que ocorrem diferenças de percepções dos pesquisados em relação à variável satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene) quando se considera as Gerências como unidade de análise. Isto torna-se evidente, uma vez que as afirmações dos fatores motivadores e fatores de higiene, apresentaram pontos médios de respostas localizados tanto na área de discordância de média para alta e de média para baixa, indecisão, concordância de baixa para média e de média para alta.

Além disso, os referidos Gráficos demonstraram alguns pontos que merecem ser salientados.

Em relação aos fatores motivadores, na percepção dos pesquisados nas Gerências da Matriz, observou-se que ocorreram discordância, de alta para média ou de média para baixa, conforme

indicam os Gráficos de números 33 a 45 (Anexo 2).

Desta forma, a Tabela 17 a seguir, indica os resultados obtidos, em cada uma das Gerências da Matriz, em relação às afirmações correspondentes aos fatores motivadores situados na área de concordância de baixa para média (B/M) e de média para alta (M/A) e na área de discordância de média para baixa (M/B) e de média para alta (M/A).

Mediante os resultados dos fatores motivadores apresentados na Tabela 17, segundo a percepção dos pesquisados nas Gerências da Matriz, pode-se dizer que:

- a) a Assessoria de Comunicação Social (ACS) foi a gerência que obteve maior número de afirmações sobre os fatores motivadores da satisfação no trabalho, na área de concordância de média para alta (M/A) e as Gerências de Desenvolvimento Operacional e de Recursos Humanos, na área de concordância de baixa para média (B/M);
- b) a Gerência de Projetos foi a que mais apresentou pontos de discordância, sendo 3 (três) deles na área de discordância de alta para média (A/M) e 4 (quatro) na área de média para baixa (M/B), seguida pela Gerência de Construção com 5 (cinco) pontos na área de discordância de baixa para média (B/M);
- c) os resultados obtidos para o fator motivador realização nas Gerências da Matriz, refletem atitudes

TABELA 17 - Fatores Motivadores: Área de Concordância e Discordância nas Gerências da Matriz da CASAN.

AFIRMAÇÕES: FATORES MOTIVADORES	GERÊNCIAS DA MATRIZ				
	DISCORDÂNCIA		CONCORDÂNCIA		
	A/M	M/B	B/M	M/A	
01. Realiza tarefas com êxito.	-	-	GPR, CGM, GRH	Todas as Gerências, exceto: GPR, GCM e GRH	
02. É pessoa realizada pelo contínuo auto-desenvolvimento profissional.	-	GPR, GCM, CFI	AJU, APL, GCN, GDO, GAD, GRH	GAB, ACS, GCT	
03. Tem poder de decisão e autonomia no seu trabalho	-	GPR	GAB, AJU, GCN, GDO, GCM, GAD, GRH	APL, ACS, GCT, GFI	
04. Gosta da sensação de responsabilidade que o trabalho lhe dá.	-	-	GPR, GCM	Todas as Gerências exceto: GPR e GCM.	
05. Gosta do tipo de trabalho que faz.	-	-	GAB, AJU, GPR, GDO, GCM, GFI, GRH.	APL, ACS, GCN, GCT, GAD.	
06. Desenvolve tarefas adequadas à sua capacidade funcional.	-	GAB, GPR, GCN, GCM.	AJU, APL, GFI, GRH.	ACS, GDO, GCT, GAD..	
07. É reconhecido quando faz um bom trabalho.	-	ACS, GPR, GCN, GAD.	AJU, APL, GDO, GCM, GCT, GFI, GRH.	GAB	
08. Recebe elogios pelos bons trabalhos.	GPR	AJU, GCN, GAD.	APL, GDO, GCM, GCT, GFI, GRH.	GAB, ACS.	
09. Tem oportunidade de promoção funcional.	AUD, GPR.	GAB, AJU*, ACS*, GCN, GCM, GCT, GFI, GAD, GRH.	APL, GDO	-	
10. Recebe treinamento e aperfeiçoamento.	AJU, AUD, ACS, GPR, GCT, GFI, GAD.	GAB, APL, GCN, GCM, GRH.	GDO	-	

FONTE: Dados coletados a partir dos questionários respondidos.

(*) Pontos médios de respostas na área de indecisão.

desfavoráveis dos respondentes pertencentes à Gerência de Projetos (GPR), Gerência Comercial (GCM) e Gerência Financeira (GFI), relativas à afirmações número 02, cujas médias se encontram na área de discordância de média para baixa (M/B), conforme Tabela 17 ;

- d) a Gerência de Projetos (GPR) foi a única que apresentou atitudes desfavoráveis em relação ao fator motivador responsabilidade, visto que a afirmação de número 03 da Tabela 17 , demonstra ponto médio de discordância de médio para baixo (M/B);
- e) as Gerências, Gabinete (GAB), Gerência de Projetos (GPR), Gerência de Construção (GCN) e Gerência Comercial (GCM) apresentaram pontos médios de respostas na área de discordância de média para baixa (M/B) em relação à afirmação número 06, correspondente ao fator motivador trabalho em si, o que reflete uma desfavorabilidade e insatisfação;
- f) o fator motivador reconhecimento nas Gerências de Projetos (GPR), Construção (GCN) e Administrativa (GAD) apresenta médias para ambas as afirmações (07 e 08 da Tabela 17) na área de discordância. Já na Assessoria de Comunicação Social (ACS) e Assessoria Jurídica (AJU) observa-se também uma desfavorabilidade dos respondentes, quanto ao fator reconhecimento, tendo em vista discordância

com relação a pelo menos uma das afirmações desse fator, conforme Tabela 17 ;

g) os resultados do fator motivador progresso nas Gerências Matriz demonstram uma alta desfavorabilidade com relação a esse fator visto que: ⁽¹⁰⁾

. a exceção da Assessoria de Planejamento (APL) e Gerência de Desenvolvimento Operacional (GDO) que tiveram pontos médios de respostas situados na área de concordância de baixa para média (B/M) e, Assessoria Jurídica (AJU), Assessoria de Comunicação Social (ACS) e Gerência Financeira (GFI) que obtiveram pontos médios na área de indecisão, na afirmação número 09 (oportunidade de promoção funcional, as demais gerências tiveram médias situadas na área de discordância, o que representa uma insatisfação por parte dos respondentes;

. todas as Gerências da Matriz, exceto a Gerência de Desenvolvimento Operacional, obtiveram média na área de discordância na afirmação número 10 (oportunidade de treinamento e aperfeiçoamento).

(10) Esses achados podem ser constatados nos Gráficos de números 33 a 45 do Anexo 2.

Em relação aos fatores de higiene, na percepção dos respondentes das Gerências da Matriz, observou-se que ocorreram discordância, de alta para média ou de média para baixa, conforme indicam os Gráficos de números 33 à 45.

A Tabela 18 a seguir, indica os resultados obtidos em cada uma das Gerências da Matriz, em relação às afirmações correspondentes aos fatores de higiene situados na área de concordância de média para alta (M/A) e de baixa para média (B/M) e na área de discordância de média para baixa (M/B) e de média para alta (M/A).

Mediante os resultados apresentados na Tabela 18, relativos às médias de respostas dos pesquisados em cada uma das Gerências da Matriz, no que diz respeito aos fatores de higiene mantenedores da satisfação, cabe ressaltar os seguintes aspectos:

- a) o Gabinete (GAB) foi a gerência que obteve o maior número de afirmações positivas sobre os fatores de higiene, sendo a maioria delas situada na área de concordância de média para alta (M/A), seguida pela Gerência Financeira (GFI);
- b) a Auditoria foi a gerência que mais apresentou pontos de discordância de alta para média (A/M); a Gerência de Projetos (GPR) e Gerência Administrativa (GAD), foram as gerências que mais apresentaram pontos médios de discordância, seguidas pela própria Auditoria (AUD), Gerência de Construção (GCN), Gerência de Contabilidade (GCT) e Gerência

TABELA 18 - Fatores de Higiene: Área de Concordância, Indecisão e Discordância nas Gerências da Matriz da CASAN.

AFIRMAÇÕES: FATORES DE HIGIENE	GERÊNCIAS DA MATRIZ					
	DISCORDÂNCIA		INDE- CISÃO	CONCORDÂNCIA		
	A/M	M/B		B/M	M/A	
11. Sente satisfação com seu salário	Todas as Gerências, exceto: GCN, GCT, GRH.	GCN, GCT, GRH.	-	-	-	-
12. Recebe bom salário considerando esforço de trabalho exigido.	Todas as Gerências, exceto: GCT, GRH.	GCT, GRH.	-	-	-	-
13. Observa que o chefe aceita sugestões.	-	-	-	Todas as Gerências, exceto: GAB, GFI, GRH.	GAB, GFI, GRH.	
14. Sente que há entendimento com a chefia.	-	GCN	-	AJU, AUD, ACS, GPR, GOM.	GAB, APL, GDO, GCT, GFI, GAD, GRH.	
15. Obtém cooperação dos colegas.	-	-	-	AUD, ACS, GPR, GCN, GCT.	GAB, AJU, APL, GDO, GCM, GFI, GAD, GRH.	
16. Costa das pessoas com quem trabalha.	-	-	-	AJU, GPR, GCM.	Todas as Gerências, exceto: AJU, GPR, GCM.	
17. Observa que seu chefe é muito competente	-	AUD	-	Todas as Gerências, exceto: GAB, GDO, GFI, AUD.	GAB, GDO, GFI.	
18. Acha que seu chefe é um bom gerente.	-	AUD, ACS, GCN.	-	AJU, APL, GPR, GCM, GAD, GRH, GCT.	GAB, GDO, GFI.	
19. Considera boas as políticas de pessoal e administração da Companhia.	AUD, GCT.	GAB, AJU, APL, GPR, GCN, GDO, GCM, GAD, GRH.	ACS* GFI*	-	-	
20. Observa que as políticas adotadas pela Companhia são divulgadas e definidas.	AUD.	Todas as Gerências, exceto: AUD, GAB*, ACS*, GFI*.	GAB* ACS* GFI*	-	-	
21. Acha condições do ambiente de trabalho confortáveis e satisfatórias.	-	ACS, GPR, GCM, GCT, GAD, GRH.	-	AJU, APL, GCN, GDO, GFI.	GAB, AUD.	
22. Acha ambiente físico agradável e adequado ao desenvolvimento das tarefas.	-	GPR, GCT, GAD, GRH.	ACS*	AJU, APL, GCN, GDO, GCM, GFI.	GAB, AUD.	
23. Sente que há condições de segurança em seu trabalho.	-	GPR, GAD.	-	Todas as Gerências, exceto: APL, GPR, GAD.	APL.	
24. Acha que a Companhia dá condições de estabilidade profissional.	AJU, AUD, GAR, GDO, GCT.	APL, GCN, GCM, GAD, GRH.	GAB* ACS*	GFI.	-	

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

(*) Pontos médios de respostas na área de indecisão.

de Recursos Humanos (GRH), refletindo desfavorabilidade dos respondentes com relação à fatores de higiene;

- c) os resultados obtidos nas gerências com relação às afirmações números 13 e 14, demonstram que, com exceção da Gerência de Construção (GCN), as demais gerências refletem favorabilidade, ou concordância, com relação ao fator de higiene, relacionamento interpessoal com a chefia;
- d) os resultados obtidos nas gerências, nas afirmações 15 e 16, demonstram que o fator de higiene relacionamento com os colegas, não gera insatisfação na CASAN, uma vez que todas as gerências tiveram pontos médios na área de concordância;
- e) os fatores de higiene, supervisão técnica e condições de trabalho (ambiente: iluminação, ventilação, temperatura, etc..., local de trabalho propriamente dito e segurança no trabalho), refletem atitudes desfavoráveis dos respondentes em algumas gerências, conforme resultados obtidos nas afirmações de números 17 e 18, 21, 22 e 23, respectivamente aos fatores mencionados, constantes na Tabela 18. Cabe salientar que, com relação ao local de trabalho propriamente dito, a Assessoria de Comunicação Social (ACS) teve ponto médio na área de indecisão, conforme média obtida na afirmação número 22 do Gráfico 37 (Anexo 2);

- f) o fator de higiene, condições de trabalho (estabilidade profissional) reflete atitudes desfavoráveis dos respondentes em todas as Gerências da Matriz, exceto na Gerência Financeira (GFI) que obteve ponto médio na área de concordância de baixa para média e as Gerências Gabinete (GAB) e Assessoria de Comunicação Social (ACS) que tiveram pontos médios na área de indecisão;
- g) o fator de higiene políticas e administração da Companhia, reflete atitudes desfavoráveis na CASAN, uma vez que todas as Gerências da Matriz, exceto a Assessoria de Comunicação Social (ACS) e Gerência Financeira (GFI), que obtiveram pontos médios na área de indecisão nas duas afirmações (19 e 20) e o Gabinete que obteve média na área de indecisão com relação à afirmação número 20;
- h) todas as Gerências da Matriz apresentaram pontos médios na área de discordância com relação às duas afirmações (11 e 12) do fator de higiene salário, o que reflete uma desfavorabilidade ainda maior por parte dos respondentes, com relação a esse fator.

4.3.3.2. Gerências regionais

Comparando-se os Gráficos 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52 e 53, pode-se notar que ocorrem diferenças de percepções dos pesquisados em relação à variável satisfação no trabalho (fatores motivadores e fatores de higiene), quando se considera as Gerências como unidade de análise. Também nesses casos, pontos médios de respostas foram localizados tanto na área de concordância quanto na área de discordância.

A Tabela 19 a seguir, indica os resultados obtidos em cada uma das Gerências Regionais, em relação às afirmações correspondentes aos fatores motivadores situados na área de concordância e discordância.

Em relação aos fatores motivadores, salienta-se, portanto, alguns pontos que, na percepção dos pesquisados nas Gerências Regionais, refletem atitudes desfavoráveis dos respondentes, uma vez que tiveram médias na área de discordância de média para baixa (M/B), conforme pode ser verificado nos Gráficos de números 46 a 53 do Anexo 2, e, em síntese na Tabela 19. Assim, pode-se constatar que:

- a) conforme resultados obtidos nas afirmações de números 01 e 02, 03 e 04, 05 e 06 relativas aos fatores motivadores realização, responsabilidade, trabalho em si, respectivamente, observa-se que esses fatores, nas Gerências Regionais, não refletem atitudes desfavoráveis dos respondentes, o que

TABELA 19 - Fatores Motivadores: Área de Concordância e Discordância nas Gerências Regionais da CASAN.

AFIRMAÇÕES: FATORES MOTIVADORES	GERÊNCIAS REGIONAIS					
	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA		
	A/M	M/B	B/M	M/A		
01. Realiza tarefas com êxito.	-	-	-	Todas as Gerências.		
02. É pessoa realizada pelo contínuo auto-desenvolvimento profissional.	-	-	Todas as Gerências.	-		
03. Tem poder de decisão e autonomia no seu trabalho.	-	-	Todas as Gerências.	-		
04. Gosta da sensação de responsabilidade que o trabalho lhe dá.	-	-	-	Todas as Gerências.		
05. Gosta do tipo de trabalho que faz.	-	-	RIJ	Todas as Gerências exce- to: RIJ		
06. Desenvolve tarefas adequadas à sua capacidade funcional.	-	-	RTB, RIJ, RVI, RCH.	RFL, RJO, RRS, RLA.		
07. É reconhecido quando faz um bom trabalho.	-	RTB, RRS, RVI, RCH.	RFL, RIJ, RJO, RLA.	-		
08. Recebe elogios pelos bons trabalhos.	-	RTB, RRS, RLA, RVI, RCH.	RFL, RIJ, RJO.	-		
09. Tem oportunidade de promoção funcional.	-	RTB, RJO, RRS, RCH.	RFL, RIJ, RLA, RVI.	-		
10. Recebe treinamento e aperfeiçoamento.	-	Todas as Gerências.	-	-		

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

significa fazer que esses fatores não geram a insatisfação nas Gerências Regionais;

- b) o fator motivador reconhecimento, nas Gerências Regionais de Tubarão (RTB), Rio do Sul (RRS), Videira (RVI) e Chapecó (RCH) obteve para ambas as afirmações (07 e 08) médias centradas na área de discordância de média para baixa. a mesma média foi obtida na Regional de Lages (GLA) com relação à afirmação número 08 (oito) desse fator, o que reflete uma desfavorabilidade por parte dos respondentes nessas Gerências Regionais;
- c) o fator motivador progresso (oportunidade de promoção funcional) reflete pontos médios na área de discordância de média para baixa (M/B) nas Gerências Regionais de Tubarão (RTB), Joinville (RJO), Rio do Sul (RRS) e Chapecó (RCH), representando uma desfavorabilidade por parte dos respondentes;
- d) o fator motivador progresso (oportunidade de treinamento e aperfeiçoamento) reflete atitudes mais desfavoráveis ainda por parte dos respondentes, uma vez que todas as Gerências Regionais obtiveram pontos médios na área de discordância de média para baixa.

Em relação aos fatores de higiene, ressaltamos alguns que, na percepção dos pesquisados nas Gerências Regionais, encontram-se com seus pontos médios de respostas na área de discordância, de média para baixa, ou de média para alta, conforme mostram os Gráficos de números 46 a 53, cujos resultados estão sintetizados na Tabela 20 , a seguir.

Em síntese, observando a Tabela 20 relativa aos fatores de higiene nas Gerências Regionais, pode-se afirmar que:

- a) as Gerências Regionais de Tubarão (RTB), Chapecó (RCH) e Videira (RVI) foram as que obtiveram mais pontos médios na área de discordância;
- b) os fatores de higiene, relação interpessoal com a chefia, relação interpessoal com os colegas e supervisão técnica, conforme resultados obtidos nas Gerências Regionais nas afirmações número 13 e 14, 15 e 16, 17 e 18, respectivamente a esses fatores, não contribuem para a insatisfação, conforme Tabela 20;
- c) o fator de higiene, condições de trabalho também apresenta pontos médios de discordância em algumas Gerências Regionais, conforme se observa na Tabela 20 ;
- d) o fator de higiene políticas e administração na Companhia, com exceção da Regional de Videira que teve ponto médio na área de concordância em uma das afirmações (número 19 do Gráfico 52), os

TABELA 20 - Fatores de Higiene: Área de Concordância e Discordância nas Gerências Regionais da CASAN.

AFIRMAÇÕES: FATORES DE HIGIENE	GERÊNCIAS REGIONAIS				
	DISCORDÂNCIA		CONCORDÂNCIA		
	A/M	M/B	B/M	M/A	
11. Sente satisfação com seu salário	RTB, RJO	Todas, exceto: RTB, RJO	-	-	
12. Recebe bom salário considerando esforço de trabalho exigido.	RTB, RJO, RRS, RCH.	RFL, RIJ, RLA, RVI.	-	-	
13. Observa que o chefe aceita sugestões.	-	-	Todas as Gerências.		
14. Sente que há entendimento com a chefia.	-	-	Todas as Gerências, exceto: RFL, RLA.		
15. Obtém cooperação dos colegas.	-	-	RJO, RRS, RCH.	RFL, RTB, RIJ, RLA, RVI.	
16. Gosta das pessoas com quem trabalha.	-	-	-	Todas as Gerências.	
17. Observa que seu chefe é muito competente.	-	-	Todas as Gerências, exceto: RLA.		
18. Acha que seu chefe é um bom gerente.	-	-	Todas as Gerências, exceto: RLA.		
19. Considera boas as políticas de pessoal e administração da Companhia.	-	Todas as Gerências, exceto: RVI.	RVI.		
20. Observa que as políticas adotadas pela Companhia são divulgadas e definidas.	-	Todas as Gerências.	-		
21. Acha condições do ambiente de trabalho confortáveis e satisfatórias.	RTB.	RFL, RIJ, RRS, RVI, RCH.	RJO, RLA.		
22. Acha ambiente físico agradável e adequado ao desenvolvimento das tarefas.	RTB	RVI, RCH.	RFL, RIJ, RJO, RRS, RLA.		
23. Sente que há condições de segurança em seu trabalho.	-	RFL, RTB, RIJ, RVI, RCH.	RJO, RRS, RLA.		
24. Acha que a Companhia dá condições de estabilidade profissional.	-	RTB, RLA, RVI, RCH.	RFL, RIJ, RJO, RRS.		

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

resultados refletem atitudes desfavoráveis dos respondentes para ambas as afirmações (19 e 20), em todas as Gerências Regionais, o que denota uma insatisfação generalizada;

- e) todas as Gerências Regionais apresentaram pontos médios de respostas na área de discordância em ambas as afirmações (11 e 12) relativas ao fator de higiene salário, o que reflete uma insatisfação por parte dos respondentes, generalizada em todas as Gerências Regionais.

Concluindo a unidade de análise: Gerência, cabe ressaltar, ainda que todas as Gerências da Matriz, com exceção a Gerência de Desenvolvimento Operacional (GDO) e todas as Gerências Regionais tiveram seus pontos médios de respostas na área de discordância, em relação à oportunidade de treinamentos e aperfeiçoamentos, o que denota uma insatisfação generalizada. Isto corrobora os resultados encontrados na unidade de análise: CASAN como um todo. Já com relação ao fator de higiene salário, denota-se, também, uma insatisfação generalizada, uma vez que os pontos médios de respostas em todas as unidades de análise, CASAN como um todo, Diretorias e Gerências (da Matriz e Regionais) encontram-se na área de discordância.

5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações decorrentes desta investigação.

5.1 - Conclusões

Uma vez que a amostra das unidades de análise desta pesquisa foram consideradas representativas, apresentam-se as conclusões deste estudo relativas às opiniões dos servidores pesquisados na CASAN, sobre as variáveis estilos de liderança e satisfação no trabalho, bem como seus relacionamentos.

Com base nos objetivos da pesquisa definidos no primeiro capítulo desta pesquisa, ou seja, o de identificar os estilos de liderança (autoritário e democrático) e a satisfação no trabalho, bem como o de verificar o relacionamento, de forma descritiva, entre estas variáveis, chegou-se a algumas conclusões que são apresentadas a seguir, por tópicos, de acordo com as unidades de análise consideradas.

5.5.1 - Unidade de análise: CASAN como um todo

Na análise da CASAN como um todo, em relação às variáveis principais desta investigação, concluiu-se que:

- a) a liderança na CASAN tende para o estilo democrático, já que as afirmações correspondentes apresentam todos os seus pontos médios de respostas na área de concordância;
- b) constatou-se que os fatores motivadores contribuem tanto para a satisfação quanto para a insatisfação;
- c) o fator motivador progresso (oportunidade de promoção funcional, treinamentos e aperfeiçoamentos) contribui para a insatisfação dos empregados na CASAN;
- d) os fatores de higiene (salário, políticas e administração da empresa, condições do ambiente de trabalho e estabilidade profissional) apresentam suas médias gerais de respostas na área de discordância, o que significa dizer que esses fatores contribuem para a insatisfação no trabalho na CASAN;
- e) os achados desta investigação corroboram os resultados da pesquisa realizada por DUNETTE et alii (1977), que verificaram, que tanto fatores motivadores quanto fatores de higiene podem caracterizar situações satisfatórias e insatisfatórias;

- f) por outro lado, os resultados dessa pesquisa são inconsistentes com a Teoria de HERZBERG de que os fatores motivadores conduzem a satisfação positiva no cargo, mas não geram a insatisfação e que a satisfação dos fatores de higiene, podem impedir a insatisfação em relação ao ambiente de trabalho, mas não contribuem para a satisfação;
- g) parece razoável dizer que a **variável** independente (estilos de liderança) apresenta um padrão de relacionamento **positivo** e **negativo** para com as afirmações correspondentes à satisfação no trabalho. Isto evidencia que nem sempre o estilo de liderança democrático, predominante na CASAN como um todo, conduz a alta satisfação dos empregados no trabalho. Essas constatações conduzem à suspeita de que o estilo de liderança na CASAN pode não ser tão democrático como se percebe nesta pesquisa. Cabe, portanto, questionar: será que o líder na CASAN, não "é" democrático e sim "está" democrático?

Por outro lado, esses achados corroboram os estudos de HALL (1984), CHAMPION (1979) e outros pesquisadores que comentam que a predominância do estilo de liderança democrático nem sempre conduz a maior satisfação no trabalho, porque a liderança é afetada por uma série de outras variáveis, tais como estrutura, tecnologia, ambiente,

complexidade, entre outros, que condicionam de certa forma o comportamento do líder.

5.1.2 - Unidade de análise: Diretorias

Na análise das diretorias, em relação às variáveis centrais do estudo, verificou-se que ocorrem diferenças nas percepções dos respondentes, o que leva a constatar que:

- a) A Diretoria Administrativa e Financeira foi a que obteve o maior número de afirmações, sobre a predominância do estilo de liderança democrático, na área de concordância, de média para alta;
- b) A Diretoria de Expansão não apresenta médias de respostas, sobre o estilo democrático, na área de concordância de média para alta. Vale ressaltar, ainda, que essa Diretoria foi a que mais apresentou médias mais próximas da área de indecisão, sobre a predominância de um estilo democrático e a única que apresentou médias na área de discordância do democrático. Esse resultado sugere que a Diretoria de Expansão, ao contrário das demais, está mais voltada para tarefas, do que para os aspectos de relações humanas no trabalho;

- c) Embora haja diferenças nas percepções dos respon
dentes, todas as diretorias tendem para o estilo
de liderança democrático;
- d) A Diretoria da Presidência foi a que obteve maior
número de afirmações positivas sobre os fatores
motivadores, relativas à satisfação no trabalho;
- e) A Diretoria de Expansão foi a que mais apresentou
pontos de discordância em relação aos fatores moti
vadores da satisfação;
- f) De modo geral, com exceção da Diretoria de Expan
são, as demais Diretorias apresentaram uma certa
uniformidade nas percepções dos pesquisadores, re
lativas aos fatores motivadores da satisfação:
- . o fator motivador reconhecimento obteve na Dire
toria de Expansão, médias de respostas que re
fletem atitudes desfavoráveis por parte dos res
pondentes;
 - . todas as Diretorias discordam do fator motivador
progresso (oportunidade de treinamentos e aper
feiçoamentos) na CASAN;
 - . todas as Diretorias, exceto a Diretoria de Opera
ção (D0) discordam do fator motivador progresso
(oportunidade de promoção funcional) na CASAN.

- g) A Diretoria de Operação foi a que obteve o maior número de afirmações positivas sobre os fatores de higiene, relativos à manutenção da satisfação;
- h) A Diretoria Administrativa e Financeira foi a que mais apresentou pontos de discordância, de baixo para médio, seguida pela Diretoria de Operação, Diretoria da Presidência e Diretoria de Expansão;
- i) A Diretoria Administrativa e Financeira foi a única Diretoria que apresentou ponto médio de discordância, em relação à afirmação "acha ambiente físico agradável e adequado ao desenvolvimento das tarefas", o que denota uma insatisfação com relação ao fator condições de trabalho;
- j) Todas as Diretorias apresentaram pontos médios de respostas, na área de discordância de média para alta, nas afirmações correspondentes ao fator Salário. Este dado corrobora os resultados encontrados relativos à mensuração da satisfação no trabalho, na unidade de análise CASAN como um todo.

5.1.3 - Unidade de análise: Gerências

Na análise das Gerências, em relação às variáveis centrais dos estudos, verificou-se que ocorrem diferenças nas percepções dos respondentes, o que leva a constatar que:

- a) no âmbito das unidades da Matriz, 06 (seis) Gerências (Gabinete, Assessoria de Planejamento, Auditoria, Gerência Comercial, Gerência Financeira e Gerência de Recursos Humanos) tendem para o estilo de liderança democrático. Nas outras 07 (sete) unidades (Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação Social, Gerência de Desenvolvimento Operacional, Gerência de Contabilidade, Gerência Administrativa, Gerência de Construção e Gerência de Projetos) a liderança tende para o estilo democrático, seguido pelo comportamento autoritário, demonstrando uma liderança situacionista;
- b) no âmbito das Gerências Regionais, à exceção da Regional de Tubarão, que tende para o comportamento de liderança democrático, as demais Gerências Regionais tendem para o comportamento de liderança democrático, com algumas características autoritárias, demonstrando uma liderança situacionista;

Essas constatações demonstram que o comportamento de liderança é analisado e entendido em

termos de relação dinâmica. HEMPHILL (1949, In: _____ HERSEY & BLANCHARD, 1976, p. 87) reforça este quadro, quando diz que "a liderança é um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações". Da mesma forma, JENKIS (1974, p. 75) comenta que "(...) a liderança é própria de cada situação investigada (...)". HALL (1984, p. 115) quando diz que "de que o conjunto de condições de um dado momento - a situação - define por quem e de que maneira a liderança se expressará". Logo, a partir do processo de liderança como uma função do líder, dos liderados e de outras variáveis da situação, parece irreal o desejo de ter um único tipo ideal de comportamento de líder.

- c) todas as Gerências da Matriz, com exceção da Gerência de Desenvolvimento Operacional e todas as Gerências Regionais sem exceção, tiveram seus pontos médios na área de discordância com relação ao fator motivador progresso (oportunidade de treinamentos e aperfeiçoamentos), o que denota uma insatisfação generalizada;
- d) com exceção do Gabinete e Gerência Regional de Videira, que tiveram pontos médios na área de concordância, a Assessoria de Comunicação Social e Gerência Financeira, que tiveram pontos médios na

área de indecisão, as demais Gerências da Matriz e Gerências Regionais, totalizando 17 (dezessete) unidades, tiveram pontos médios de discordância com relação à afirmação sobre as políticas de pessoal e administração da Empresa, pertencentes ao fator de higiene, políticas e administração da Companhia;

e) com exceção de 03 (três) Gerências da Matriz (Gabinete, Assessoria de Comunicação Social e Gerência Financeira), que tiveram pontos médios na área de indecisão, as demais Gerências de Matriz e todas as Gerências Regionais tiveram pontos médios de respostas na área de discordância, com relação à afirmação sobre a definição e divulgação das políticas da Companhia, pertencente ao fator de higiene, políticas e administração da Companhia;

f) todas as Gerências da Matriz, a exceção do Gabinete, Assessoria de Comunicação Social e Gerência Financeira, tiveram pontos médios de respostas na área de discordância, sobre a afirmação relativa às condições de estabilidade profissional oferecidas pela Companhia. Das 08 (oito) Gerências Regionais 04 (quatro) tiveram o mesmo resultado (RCH, RVI, RLA e RTB);

g) a exemplo dos resultados obtidos nas unidades de análise CASAN como um todo e Diretorias, todas as Gerências da Matriz e Gerências Regionais tiveram seus pontos médios, na área de discordância, nas afirmações relativas ao fator de higiene **Salário**, o que denota uma insatisfação generalizada.

5.2 - Recomendações

5.2.1 - Recomendações teóricas

Tendo em vista as constatações desta pesquisa, pode-se recomendar que novos estudos devam ser desenvolvidos para:

- a) verificar que outras variáveis do contexto organizacional contribuem ou não para a satisfação no trabalho;
- b) determinação da relação entre liderança, satisfação e produtividade no trabalho;
- c) elaboração de estudos diacrônicos a respeito da relação entre as duas variáveis centrais deste estudo, com o objetivo de detectar alterações nas percepções dos respondentes;
- d) associação mais detalhada sobre a abordagem situacionista em relação às variáveis centrais deste estudo; e
- e) verificar até que ponto as variáveis lideranças e satisfação contribuem para o Clima Organizacional da CASAN.

5.2.2 - Recomendações administrativas

Cabe aqui recomendar algumas ações necessárias ao atendimento das necessidades de mudança, constatadas na pesquisa:

a) revisão e implantação de um novo plano de cargos e salários na CASAN, que permita uma política justa e contínua, e corrija as disfunções de cargos e salários existentes;

b) promover o desenvolvimento de recursos humanos , através de ações tais como:

- . incrementar o número de treinandos e gastos com treinamento para o desenvolvimento das tarefas;
- . proporcionar aos gerentes condições para aprofundar suas habilidades sistêmicas, técnicas e humanas, necessárias ao desempenho da função gerencial, através de programas de capacitação gerencial;
- . estimular a abertura de canais de comunicação interpessoal entre os empregados, entre chefes e empregados, entre empresa e empregados, de forma a possibilitar interações mais abertas, minimizar a emergência de conflitos, encaminhar a solução de conflitos pendentes e com isso aumentar o nível de confiança entre as pessoas;

- . criar programas para o desenvolvimento de potencialidades dos empregados e assim abrir possibilidades de progresso funcional.
- c) criar um instrumento básico de orientação ao empregado, que contenha informações gerais sobre a Empresa e orientação quanto aos direitos e deveres dos empregados;
- d) criar um sistema de valorização e reconhecimento dos empregados, para maior incentivo a esses;
- e) instituir um mecanismo sistemático de Avaliação de Desempenho para melhor conhecer e utilizar o potencial de Recursos Humanos na CASAN;
- f) criar programa "Conheça sua Empresa" para divulgação ampla, básica e atualizada sobre as políticas e administração da Companhia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBONI, N. Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos Centros e Departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1986. 214p. (Dissertação de Mestrado).
- ASTI VERA, A. Metodologia da pesquisa científica. Porto Alegre, Globo, 1976. 223p.
- BRAATZ, Rudi. A validade da Gerência participativa na cultura latina. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. 7 (4): 71-96, out/dez, 1973.
- BUTTERFIELD, A. & FARRIS, G. F. O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 7 (3): 19-31, jul/set., 1973.
- CASTRO, C. M. A montagem da pesquisa. In: ———. A prática da pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill, 1977. Cap. 4, p.81-111.
- CASTRO, C. M. A escolha do tema. In: ———. A prática da pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill, 1977. Cap. 3, p.55-80.
- CASTRO, C. M. As regras do jogo a metodologia Científica. In: ———. A prática da pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill, 1977. Cap. 2, p.33-53.

- CASTRO, C. M. A prática da pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill , 1977. 156p.
- CHAMPION, D. J. A sociologia das organizações. São Paulo, Sa raiva, 1979.
- DUNNETTE, M. D. et alii. Factors contributing to job satisfac tion and job dissatisfaction in six occupational group. Orga nizational Behavior and Human performance. 2: 143-74, 1967.
- ETZIONI, A. Organizações modernas. 6.ed. São Paulo, Pioneira, 1980. 189p.
- FARIA, A. NOGUEIRA de. Chefia e liderança. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1982. 214p.
- FERRARI, A. T. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo, McGraw-Hill, 1982. 318p.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. 6.ed. São Paulo, Nacional, 1977. 488p.
- HALL, R. H. Organizações, estrutura e processos. 3.ed. Rio de Janeiro, Prentice/Hall, 1984. 260p.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. Motivação e comportamento. O que as pessoas esperam do emprego. In:———. Psicologia para admi nistradores. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo, E.P.U., 1986. Cap. 2, p.52.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. O ambiente como fator de motivação. Teoria da motivação - higiene. In: ———. Psicologia para administradores. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo, E.P.U., 1986. Cap.3, p.72-84.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo, E.P.U., 1986. 428p.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores de empresa; a utilização de recursos humanos. 2.ed. São Paulo, E.P.U., 1977. 254p.

HESKETH, J.L. & CARNEIRO, W. M. Construção de um instrumento para avaliação de estilos gerenciais. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 20(1): 27-33, jan/mar., 1980.

HESKETH, J. L. & COSTA, Maria T.P.M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 20 (3): 59-68, jul/set. , 1980.

IMPARATO, N. Relationship between porter's need satisfaction questionnaire and the job descriptive index. Journal of Applied Psychology, 56 (5): 397-405, 1972.

JENKIS, WILLIAN O. A review of leadership studies with particular reference to military problems. Psychological Bulletin, Washington, 44 (1): 75, 1947.

- KELINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo, EDU/EDUSP, 1980. 378p.
- KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. Revista de Administração de Empresas, 1 (2): 137-61, set/dez., 1961.
- KOONTZ, H. et alii. Management. New York, McGraw-Hill, 1980.
- LIKERT, R. O sistema de interação - influência. In: ———. Novos padrões de administração. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1979. Cap. 12, p. 211-24.
- LIKERT, R. O efeito de medições sobre as práticas de administração. In: ———. Novos padrões de administração. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1979. Cap. 5, p. 80-97.
- LIKERT, R. Comunicação, influência e desempenho organizacional. In: ———. Novos padrões de administração. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1979. Cap. 4, p.63-80.
- LIKERT, R. Novos padrões de administração. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1979. 307p.
- LIKERT, R. A natureza interdependente e de mútua influência das organizações eficientes. In: ———. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975. Cap.4, p.64-99.
- LIKERT, R. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975.266p.

- LOBOS, J. Teoria sobre a motivação no trabalho. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 15(2): 17-25, mar/abr., 1975.
- MCCORMICK, E. J. & TIFFIN, J. Psicologia industrial. 2.ed. São Paulo, E.P.U., 1977. Vol. 2, 255p.
- RAMOS, A.A. O saneamento em dois tempos Desterro e Florianópolis. Florianópolis, Artgraf, 1983.
- RUDIO, F.V. Introdução do projeto de pesquisa científica. 6.ed. Petrópolis, Vozes, 1982. 124p.
- SBRAGIA, R. & MAXIMIANO, A.C.A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. Revista de Administração, São Paulo, 15(1): 7-17, jan/mar, 1980.
- STOGDILL, R.M. Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. Journal of Psychology, (25): 35-71, 1948.
- TANNENBAUM, R. et alii. Liderança e organização. Uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo, Atlas, 1972. 516p.
- TAYLOR, F.W. Princípios de administração científica. São Paulo, Atlas, 1982. 134p.
- TREWATHA, R.L. & NEWPORT, M.G. Administração; funções e comportamento. São Paulo, Saraiva, 1979. 560p.

A N E X O I

Florianópolis,

Ao

Sr. (a)

Este questionário destina-se à coleta de dados para a elaboração de minha Dissertação de Mestrado, a ser desenvolvida para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública na Universidade Federal de Santa Catarina, que abrangerá certos aspectos e fatores do contexto organizacional nas gerências da CASAN.

O seu nome foi sorteado para compor a amostra, através de processo aleatório. As suas respostas, contribuirão para os estudos que irão compor minha dissertação.

Use, sem constrangimento, o máximo de sinceridade e precisão na sua avaliação. As respostas que você der serão utilizadas, exclusivamente, na elaboração de meu estudo, não havendo a menor preocupação de identificação individual.

Face a importância deste trabalho solicito a devolução desse questionário à **Juliana Maes Hildebrand** - CASAN - Matriz - Gerência de Recursos Humanos, diretamente ou via malote, ou ainda, através da pessoa encarregada do Setor de Pessoal na sua Regional, até o dia de de 1987.

Certa de sua colaboração, manifesto, antecipadamente, meus agradecimentos.

Atenciosamente,

JULIANA MAES HILDEBRAND

Mestranda em Administração da UFSC

PRIMEIRA PARTE

DADOS BÁSICOS

1. IDADE: _____ Anos
2. TEMPO DE SERVIÇO NA CASA: _____ Anos
3. GRAU DE ESCOLARIDADE:
 - 3.1. 1º Grau Incompleto ()
 - 3.2. 1º Grau Completo ()
 - 3.3. 2º Grau Completo ()
 - 3.4. Superior Completo ()
 - 3.5. Especialização ()
 - 3.6. Mestrado ()
 - 3.7. Doutorado ()
4. LOCAL DE ORIGEM:
 - 4.1. Santa Catarina ()
 - 4.2. Outros Estados ()
 - 4.3. Outros Países ()

S E G U N D A P A R T E

Para cada uma das afirmações descritas a seguir, assinala com um "X" o número que, na sua opinião, reflete o comportamento do seu chefe atual.

A escala varia de 1 a 5, com a seguinte interpretação:

- 1 - Discordo plenamente
- 2 - Discordo
- 3 - Indeciso (nem concordo, nem discordo)
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo plenamente.

Exemplo:

ITEM	O SEU CHEFE ...	E S C A L A				
		1	2	3	4	5
01	... tem mania de falar o tempo todo	X				

ENTÃO: Se você discorda plenamente que o seu chefe atual ... tem mania de falar o tempo todo, tal como o exemplo, coloque o "X" no número 1 da escala; se você discorda com a afirmação, coloque o "X" no número 2; se você está indeciso, nem concorda, nem discorda, coloque o "X" no número 3; se você concorda que seu chefe tem mania de falar o tempo todo, coloque o "X" no número 4; e se você concorda plenamente que seu chefe tem mania de falar o tempo todo, coloque o "X" no número 5. Este procedimento deve ser seguido para todas as afirmações, sendo que, para cada uma você deverá colocar apenas um "X" na quadrícula correspondente à sua opinião.

ITEM	O SEU CHEFE ...	E S C A L A				
		1	2	3	4	5
01	emite ordens e comunicados sem maiores comentários					
02	procura impor sua vontade, fazendo valer sua autoridade e exigindo obediência					
03	confia nos subordinados					
04	trata os subordinados como seres humanos que pensam e sentem.					
05	dá ampla liberdade para os subordinados discutirem questões relacionadas ao trabalho.					
06	encara os subordinados como sendo, por natureza, preguiçosos e pouco merecedores de confiança.					
07	demonstra não ter confiança nas pessoas com quem trabalha.					
08	participa, incentiva e tem cooperação voluntária de todos no trabalho de equipe.					
09	exige o cumprimento de tarefas mediante ameaças e punições.					
10	gosta de ouvir as idéias e opiniões dos subordinados e sempre faz uso construtivo delas no trabalho.					

ITEM	O SEU CHEFE	E S C A L A				
		1	2	3	4	5
11	reconhece, através de elogios e incentivos, o valor dos trabalhos executados pelos subordinados.					
12	dá o mínimo de informações aos subordinados.					
13	fica distante do trabalho de equipe.					
14	envolve os subordinados nas decisões relacionadas ao trabalho.					
15	aceita com facilidade a política de portas abertas e as técnicas de participação.					
16	ignora os problemas enfrentados e que afligem os seus subordinados.					
17	procura distância e não cultiva amizade com seus subordinados.					
18	tem ampla cooperação voluntária de todos no trabalho de equipe.					
19	impede o envolvimento dos subordinados nas decisões relacionadas ao trabalho que executam.					
20	dá aos subordinados todas as informações importantes e responde a todas as perguntas com boa vontade.					
21	procura manter uma situação de bem estar entre os subordinados no ambiente de trabalho.					

T E R C E I R A P A R T E

Para cada uma das afirmações descritas a seguir, assinala com um "x" o número que indica a sua opinião em relação ao seu cargo (afirmações do Grupo 1) ou em relação ao seu ambiente de trabalho (afirmações do Grupo 2).

A escala varia de 1 a 5, com a seguinte interpretação:

- 1 - Discordo plenamente
- 2 - Discordo
- 3 - Indeciso (nem concordo, nem discordo)
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo plenamente

GRUPO 1 - AFIRMAÇÕES						
ITEM	EM RELAÇÃO AO SEU CARGO, VOCE ...	E S C A L A				
		1	2	3	4	5
01	realiza as tarefas com êxito, mesmo as mais complexas.					
02	é uma pessoa realizada por estar, continuamente, se auto desenvolvendo profissionalmente.					
03	tem um considerável poder de tomada de decisão e autonomia no seu trabalho.					
04	gosta da sensação de responsabilidade que seu trabalho lhe dá.					

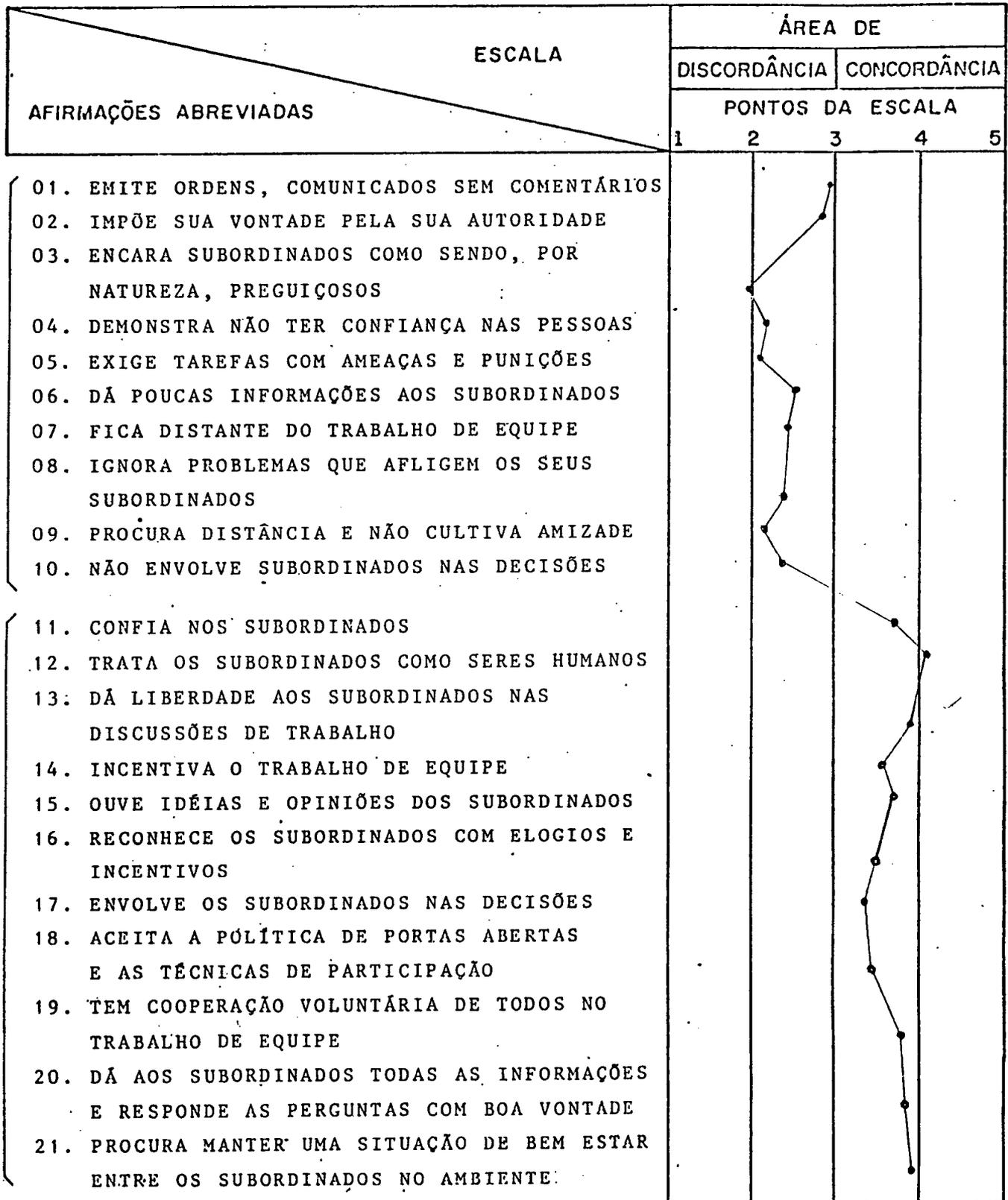
ITEM	EM RELAÇÃO AO SEU CARGO, VOCÊ ...	E S C A L A				
		1	2	3	4	5
05	gosta do tipo de trabalho que faz.					
06	desenvolve tarefas adequadas a sua capacidade funcional.					
07	é reconhecido quando faz um bom trabalho.					
08	costuma receber elogios pelo trabalho desenvolvido.					
09	tem oportunidade de promoção funcional.					
10	recebe treinamentos e aperfeiçoamentos para o progresso funcional.					

GRUPO 2 - AFIRMAÇÕES						
ITEM	EM RELAÇÃO AO SEU AMBIENTE DE TRABALHO, VOCÊ ...	E S C A L A				
		1	2	3	4	5
01	sente satisfação com o seu salário.					
02	recebe um bom salário considerando o esforço de trabalho exigido.					
03	observa que o chefe imediato admite e aceita sugestões dos subordinados.					
04	sente que há compreensão e entendimento entre a chefia imediata e você.					
05	obtém cooperação das pessoas com quem você trabalha.					

ITEM	EM RELAÇÃO AO SEU AMBIENTE DE TRABALHO, VOCÊ ...	E S C A L A				
		1	2	3	4	5
06	gosta das pessoas com quem você trabalha.					
07	observa que seu Chefe é muito competente.					
08	acha que seu Chefe é um bom gerente.					
09	considera boas as políticas de pessoal e administração na Companhia.					
10	observa que as políticas adotadas pela Companhia são divulgadas e definidas.					
11	acha as condições do ambiente de trabalho (temperatura, ventilação, iluminação, etc...) confortáveis e satisfatórias.					
12	acha o ambiente físico onde trabalha agradável e adequado ao desenvolvimento das tarefas.					
13	sente que há condições de segurança em seu trabalho.					
14	acha que a Companhia dá condições de <u>es</u> tabilidade profissional.					

A N E X O 2

GRÁFICO 2 - Perfil dos Servidores Pesquisados da CASAN, segundo os Estilos de Liderança Autoritário e Democrático.

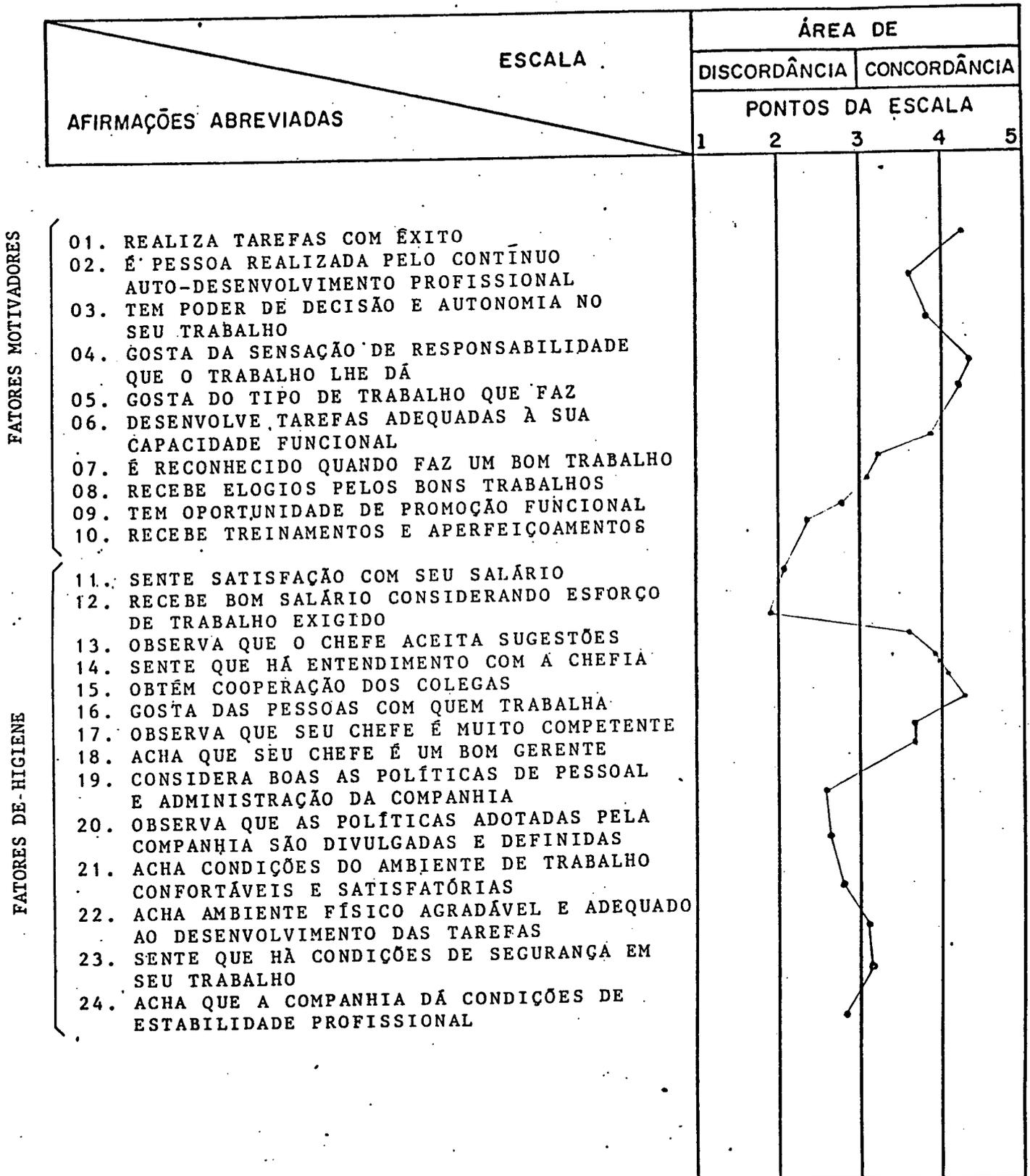


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 3 - Perfil dos Servidores Pesquisados da CASAN segundo a Satisfação no Trabalho (Fatores Motivadores e Fatores de Higiene).

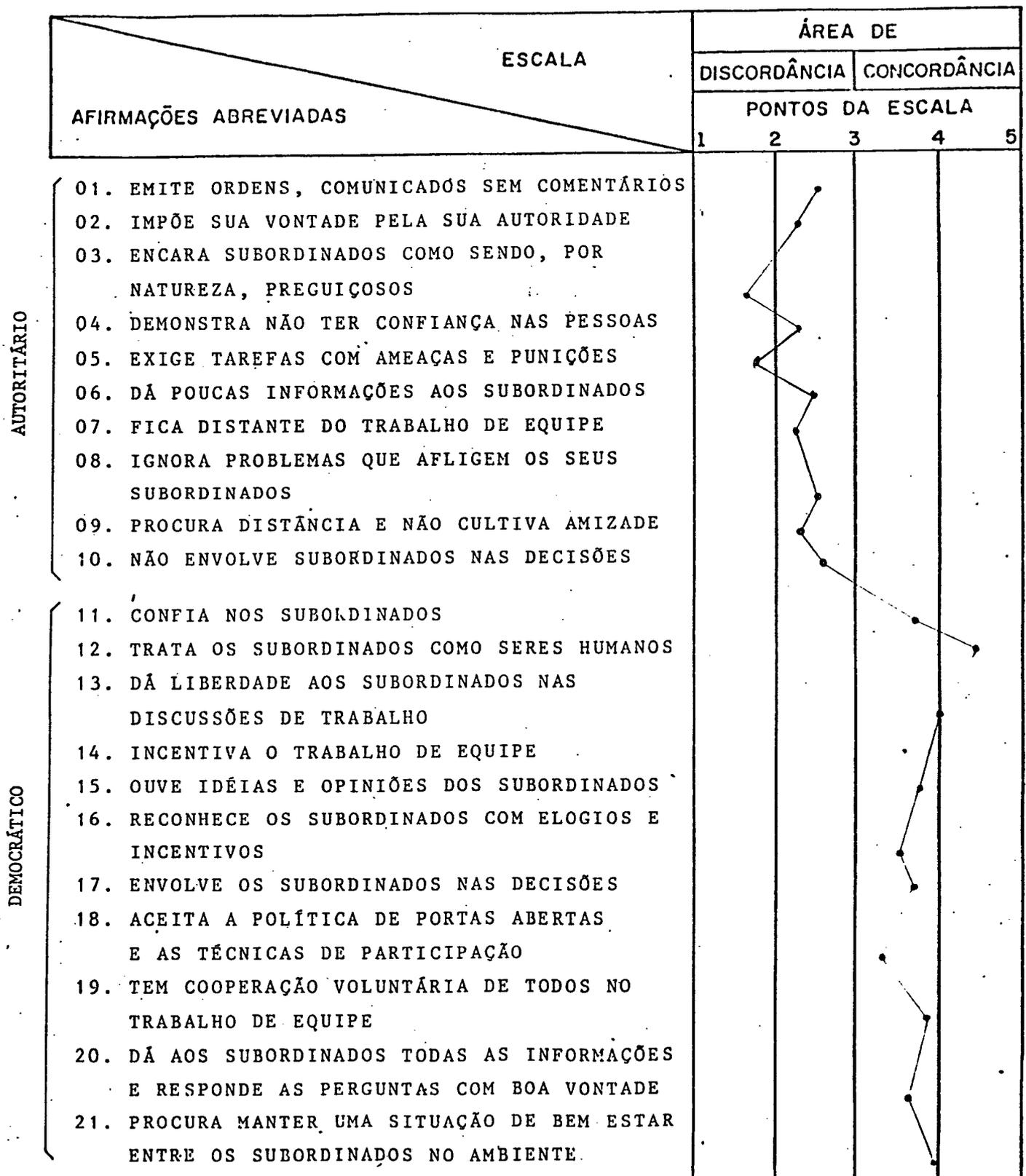


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 4 - Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretoria (Presidência), segundo os Estilos de Liderança Autoritário e Democrático.

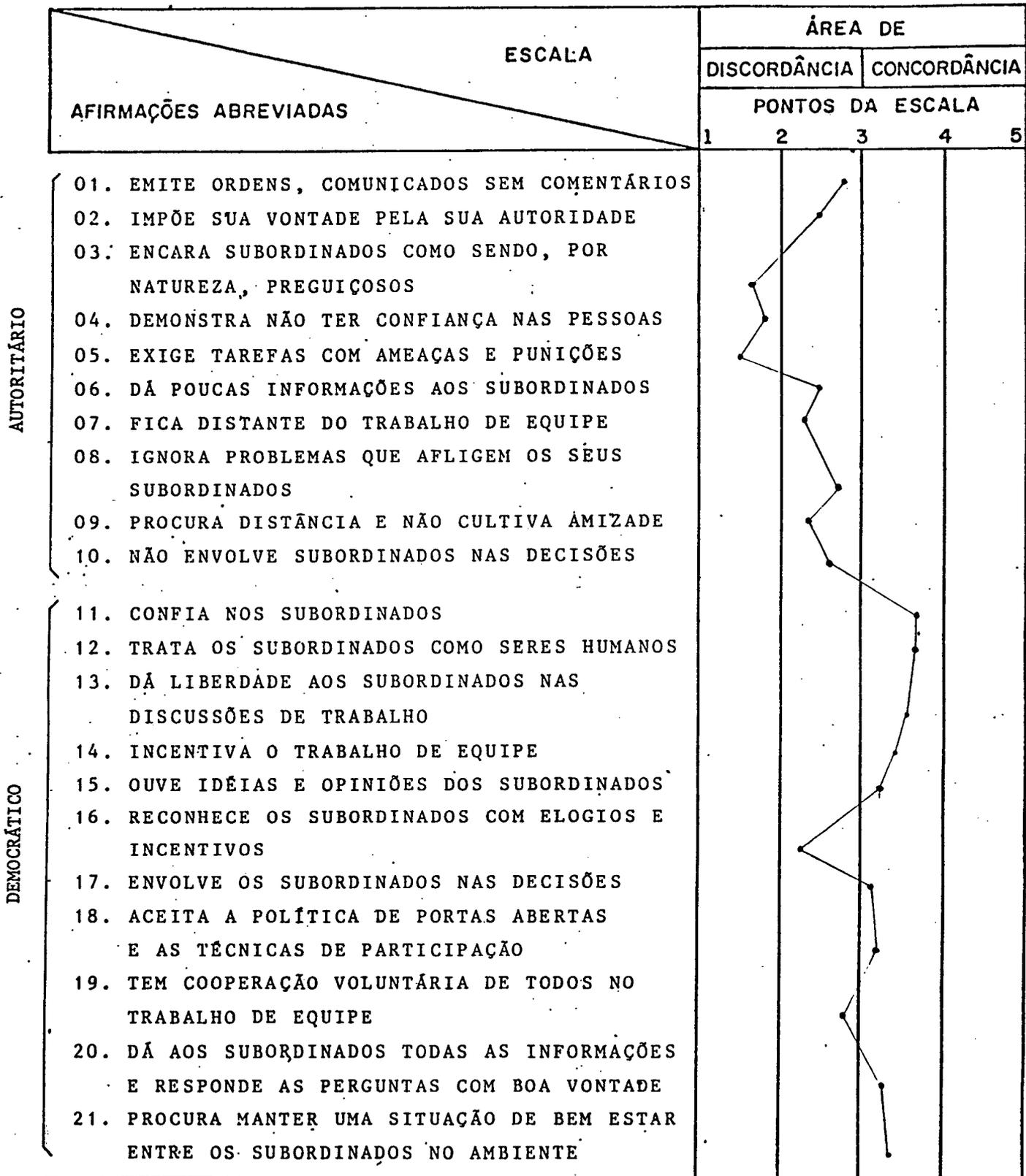


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 5 - Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretoria (Expansão), segundo os Estilos de Liderança Autoritário e Democrático.

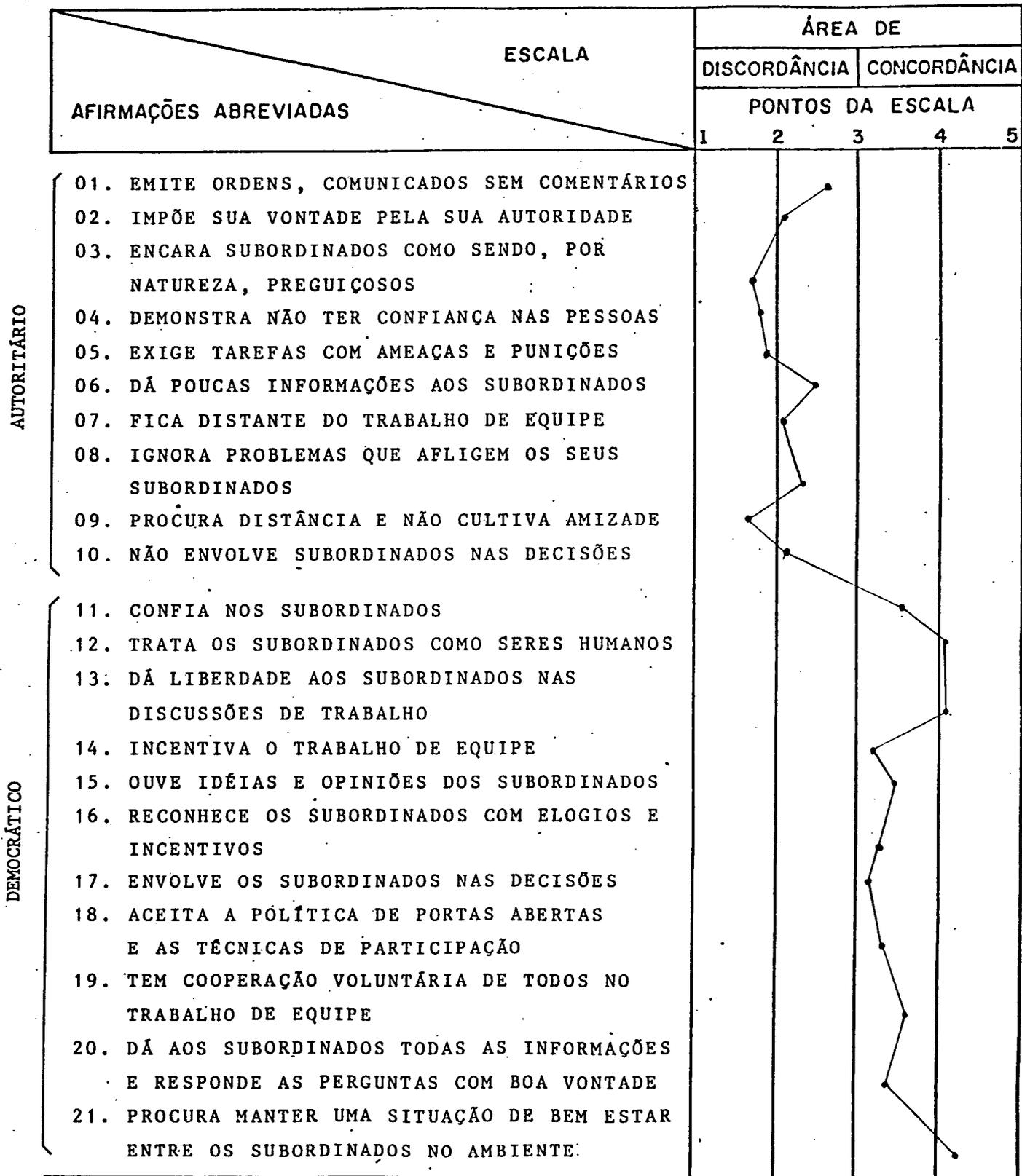


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 6 - Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretoria (Operação), segundo os Estilos de Liderança Autoritário e Democrático.

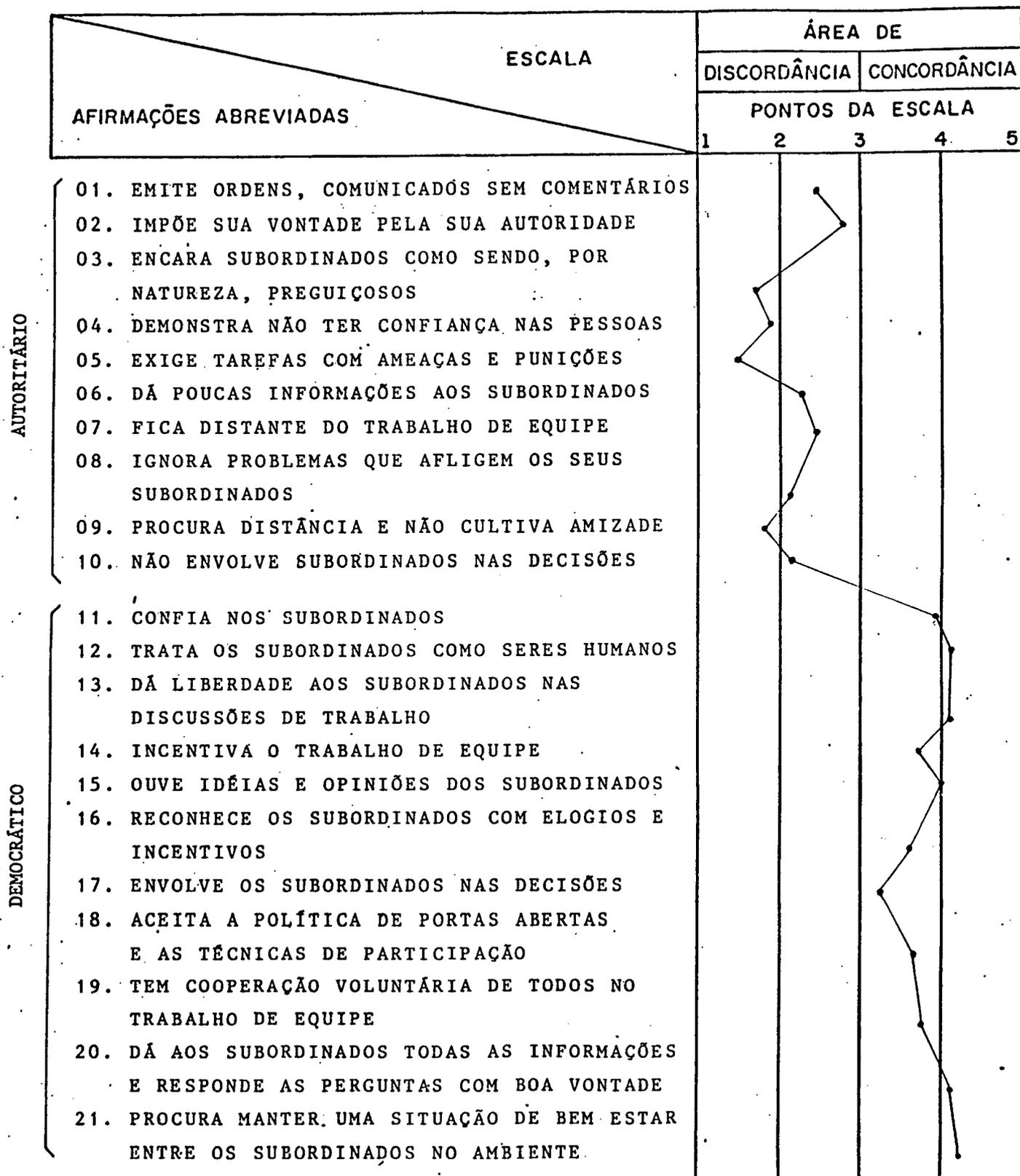


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 7 - Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretoria (Administrativa e Financeira), segundo os Estilos de Liderança Autoritário e Democrático.

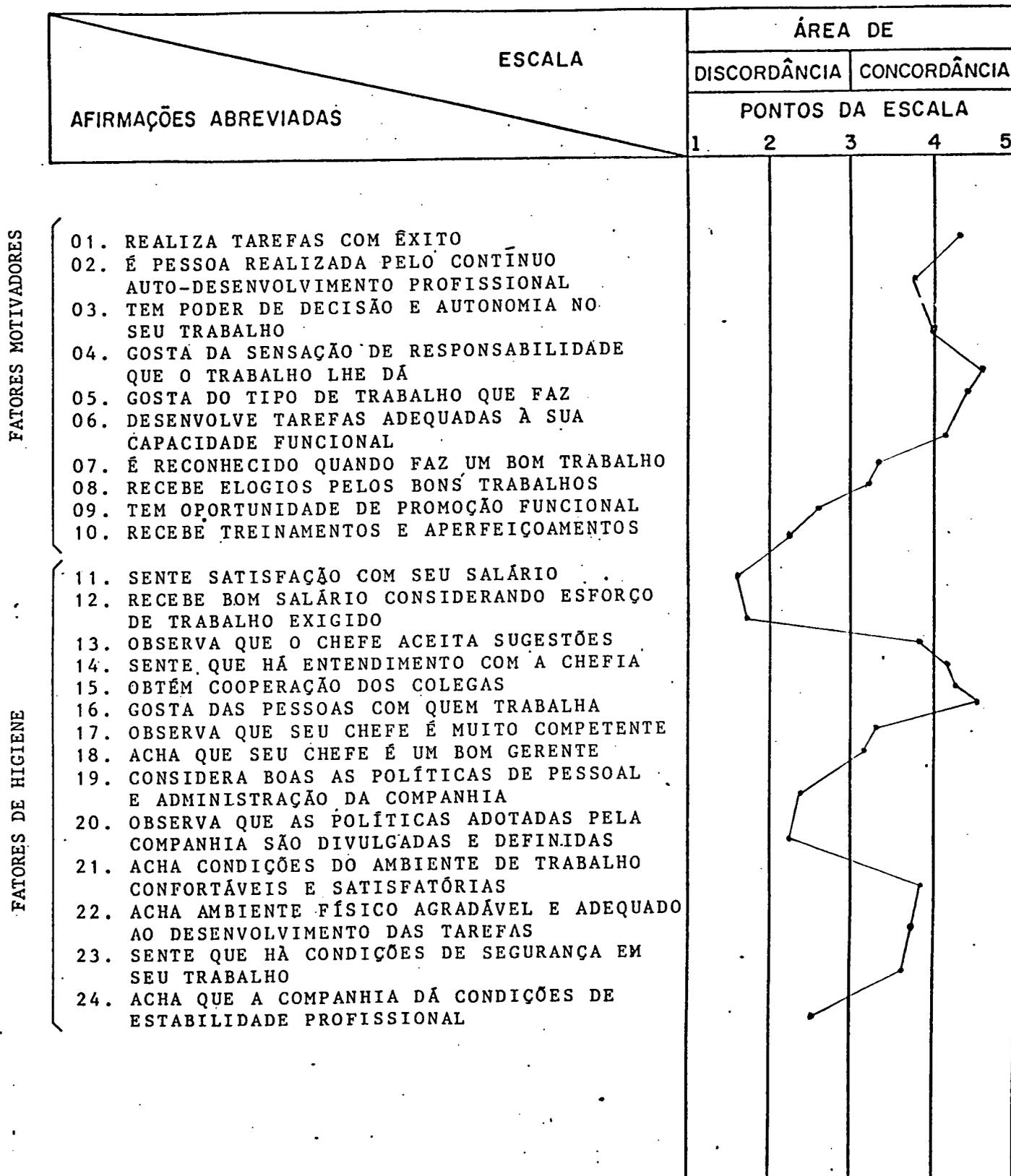


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 8 - Perfil dos Servidores por Diretoria (Presidência), segundo a Satisfação no Trabalho (Fatores Motivadores e Higiênicos).

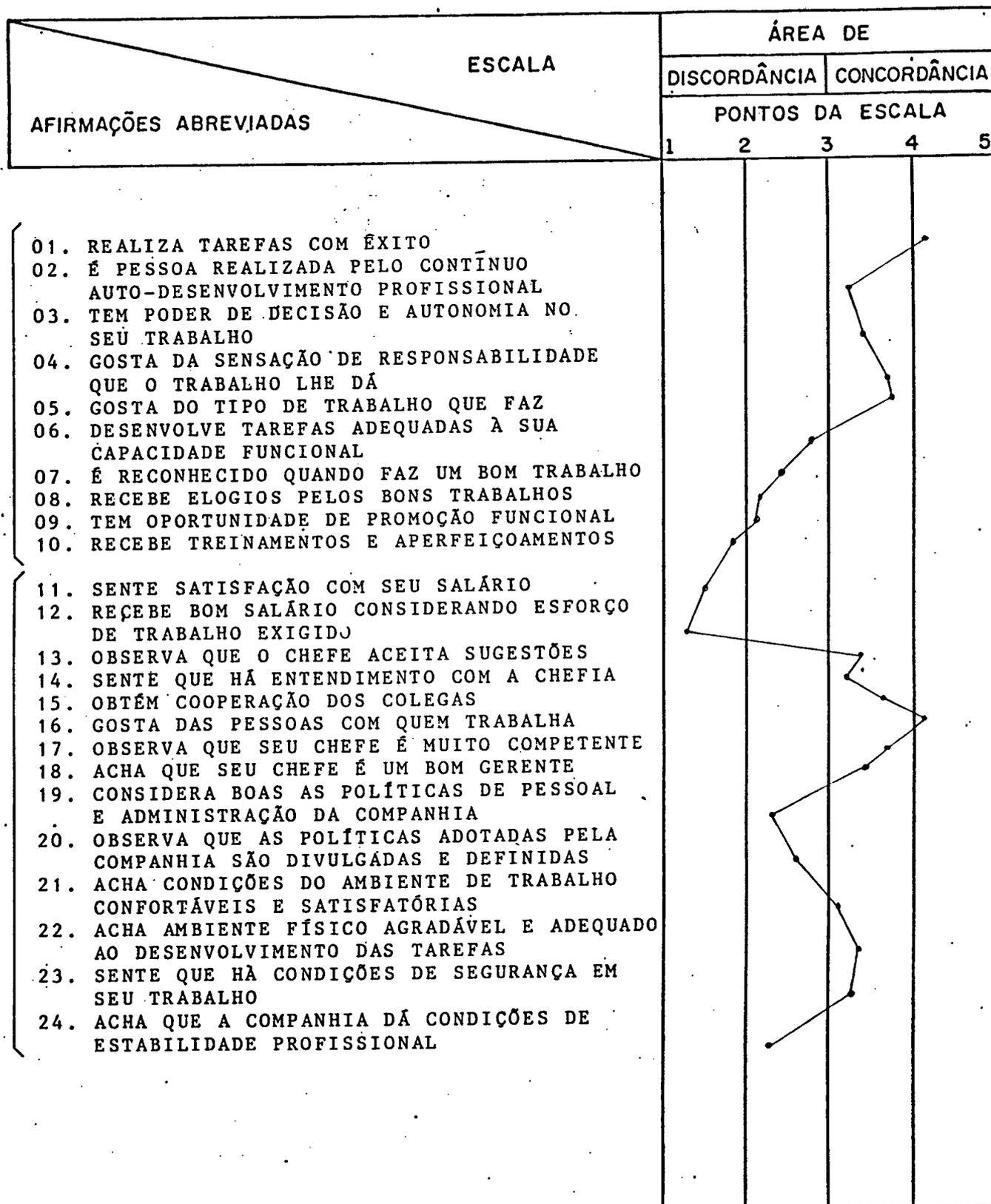


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 9 - Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretorias (Expansão), segundo a Satisfação no Trabalho (Fatores Motivadores e de Higiene).

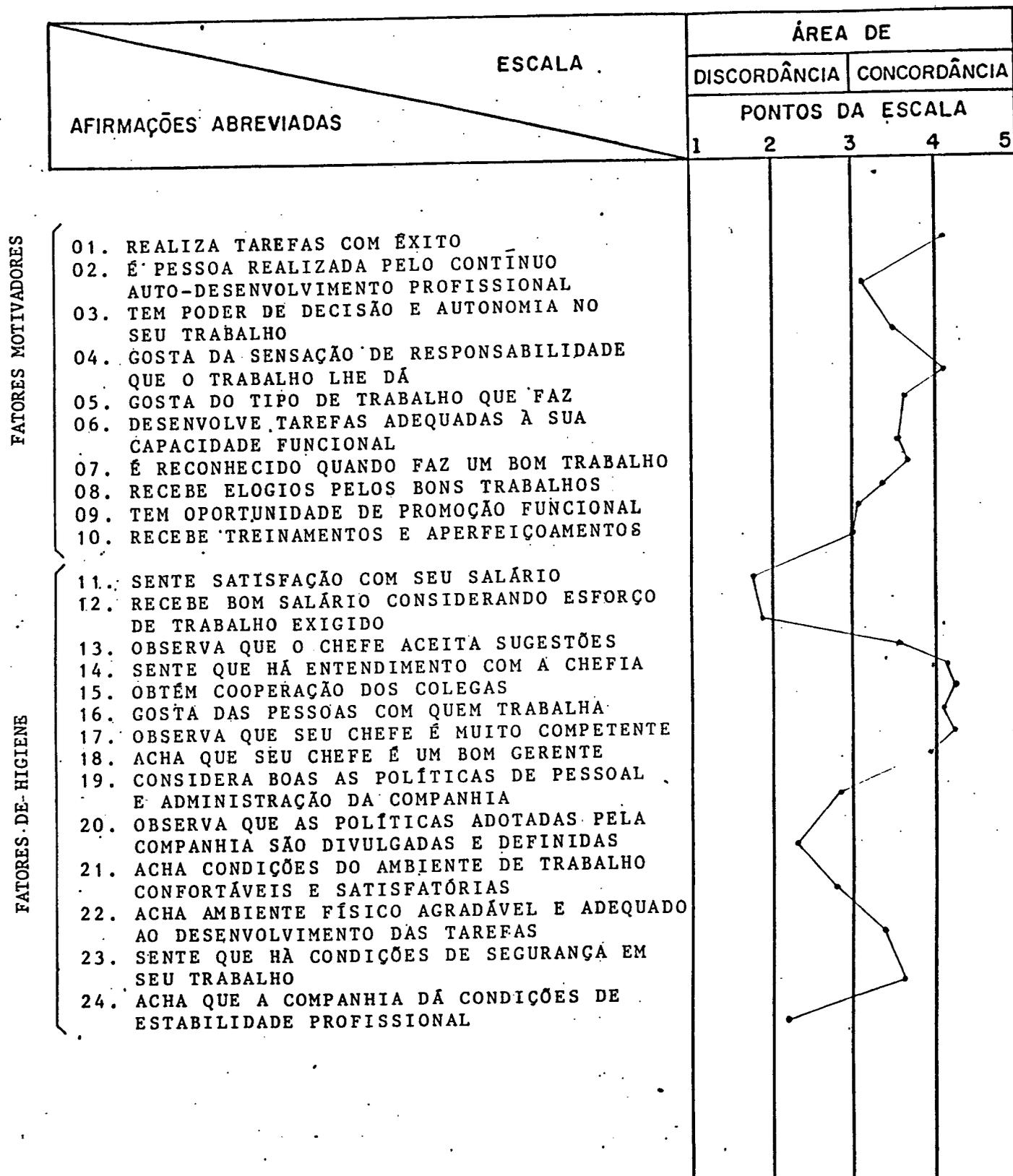


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 10 - Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretorias (Operação), segundo a Satisfação no Trabalho (Fatores Motivadores e de Higiene).

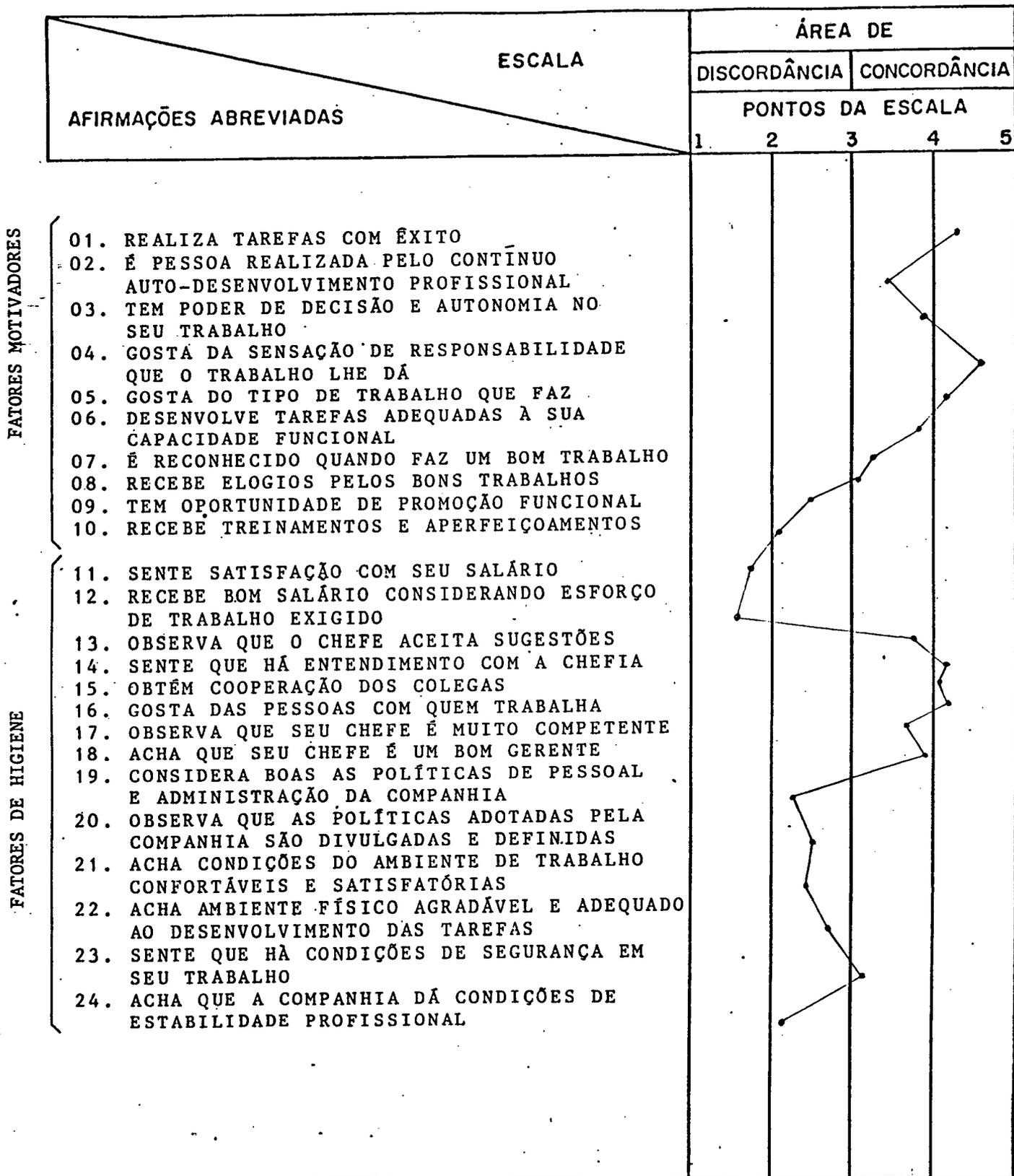


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 11 - Perfil dos Servidores Pesquisados por Diretorias (Administrativa e Financeira), segundo a Satisfação no Trabalho (Fatores Motivadores e de Higiene).

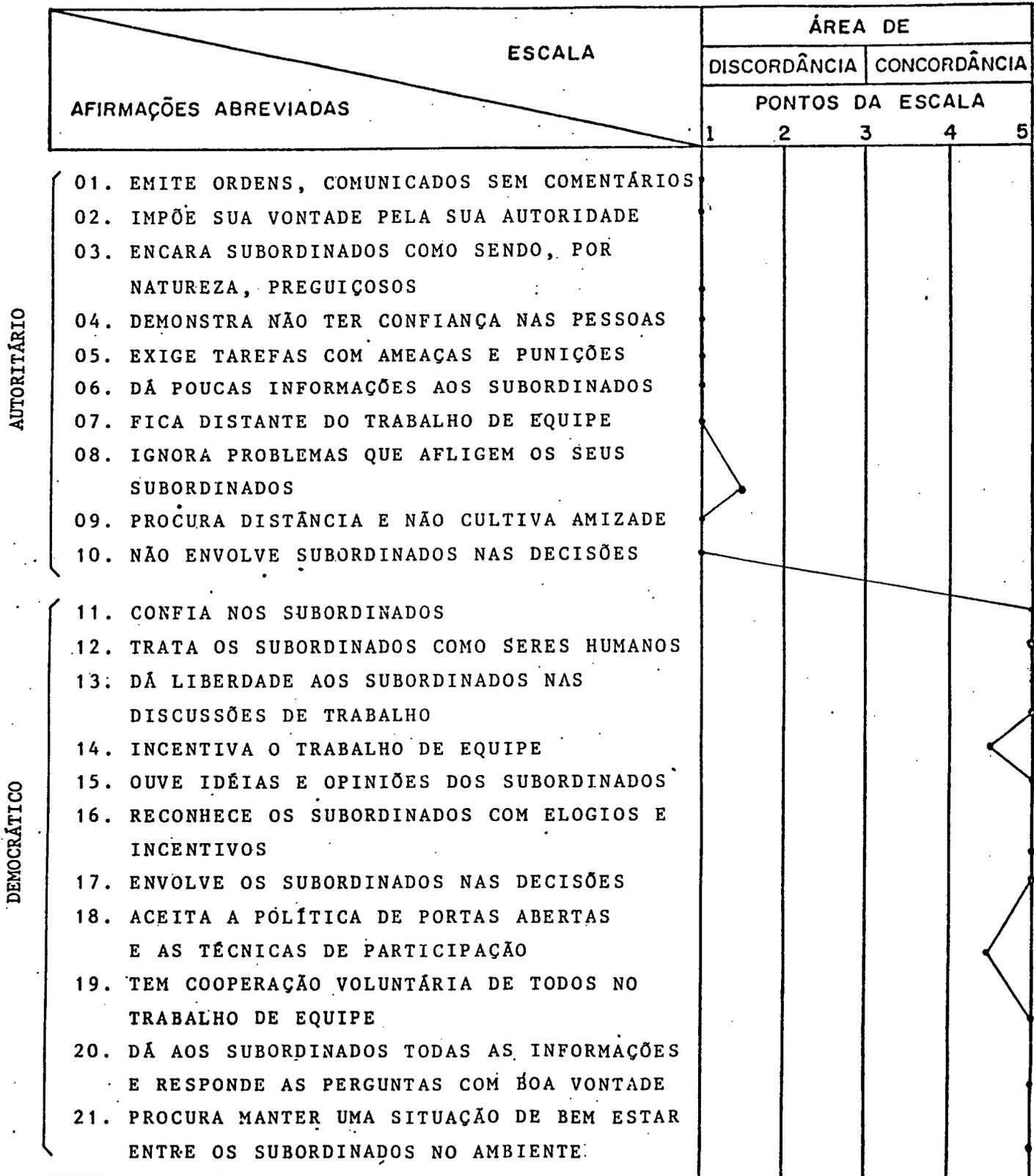


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 12 - Perfil dos Servidores Pesquisados no Gabinete, segundo os Estilos de Liderança. (Autoritário e Democrático).

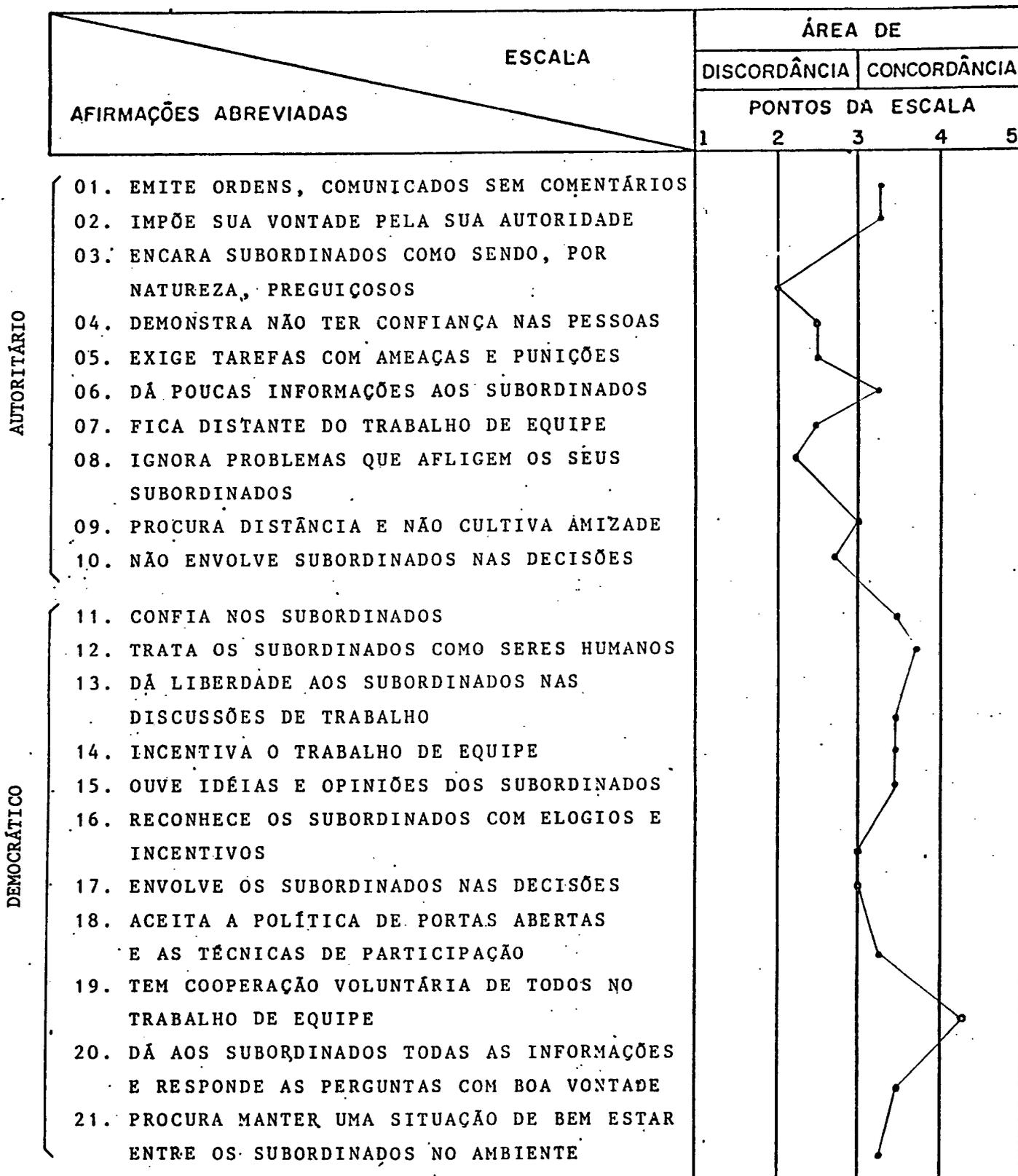


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 13 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Assessoria Jurídica, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

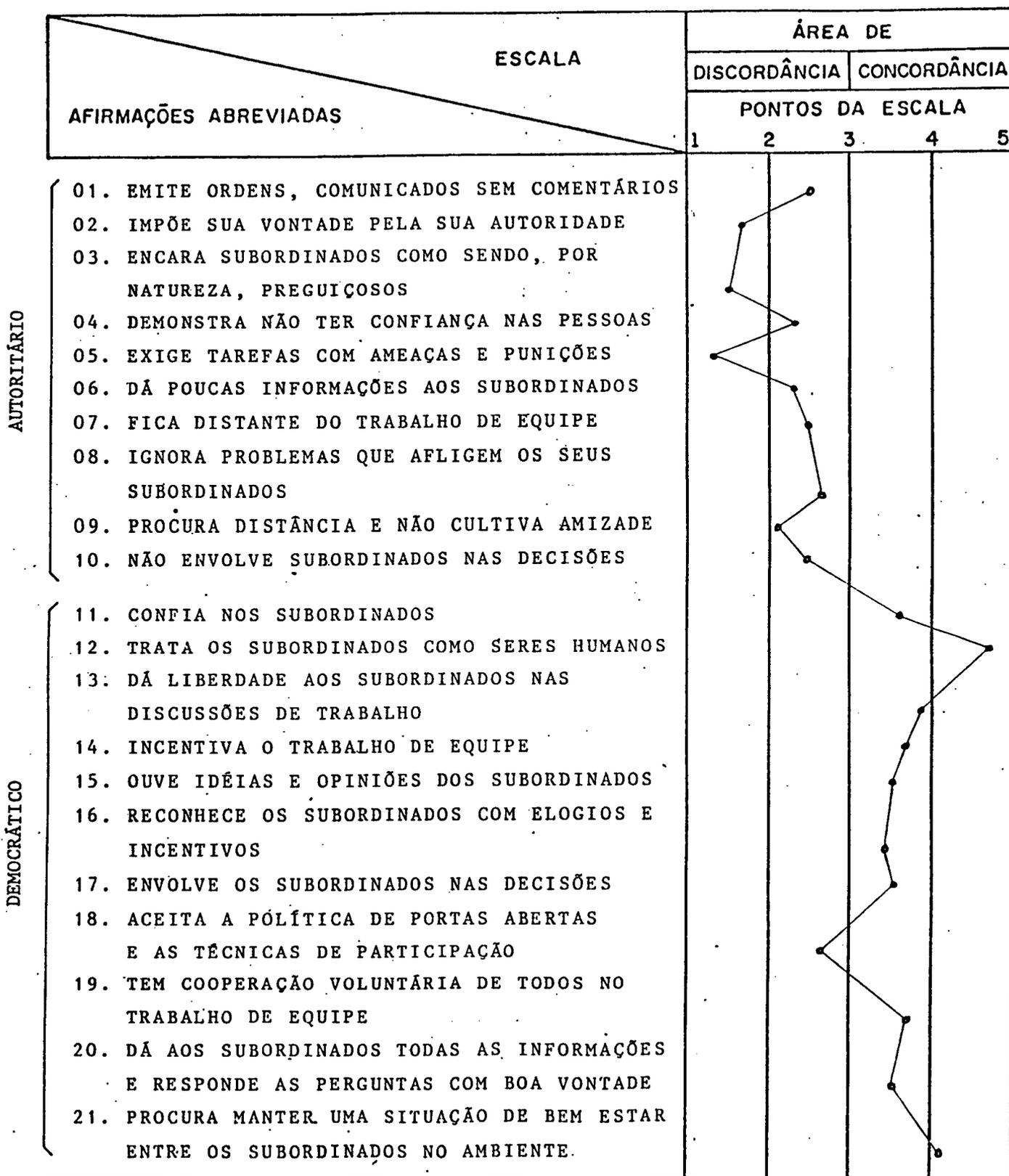


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 14 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Assessoria de Planejamento, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

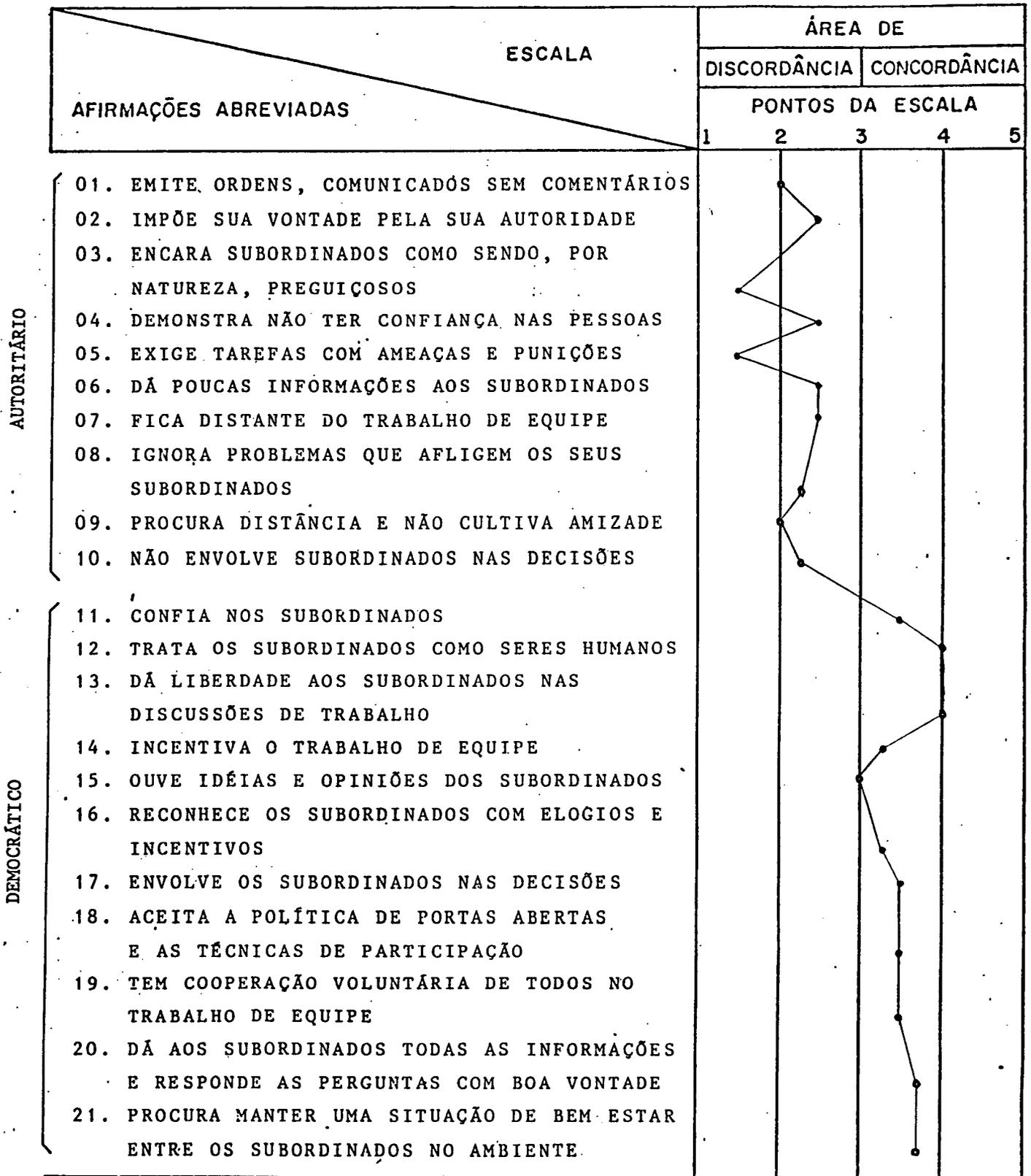


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 15 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Auditoria, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

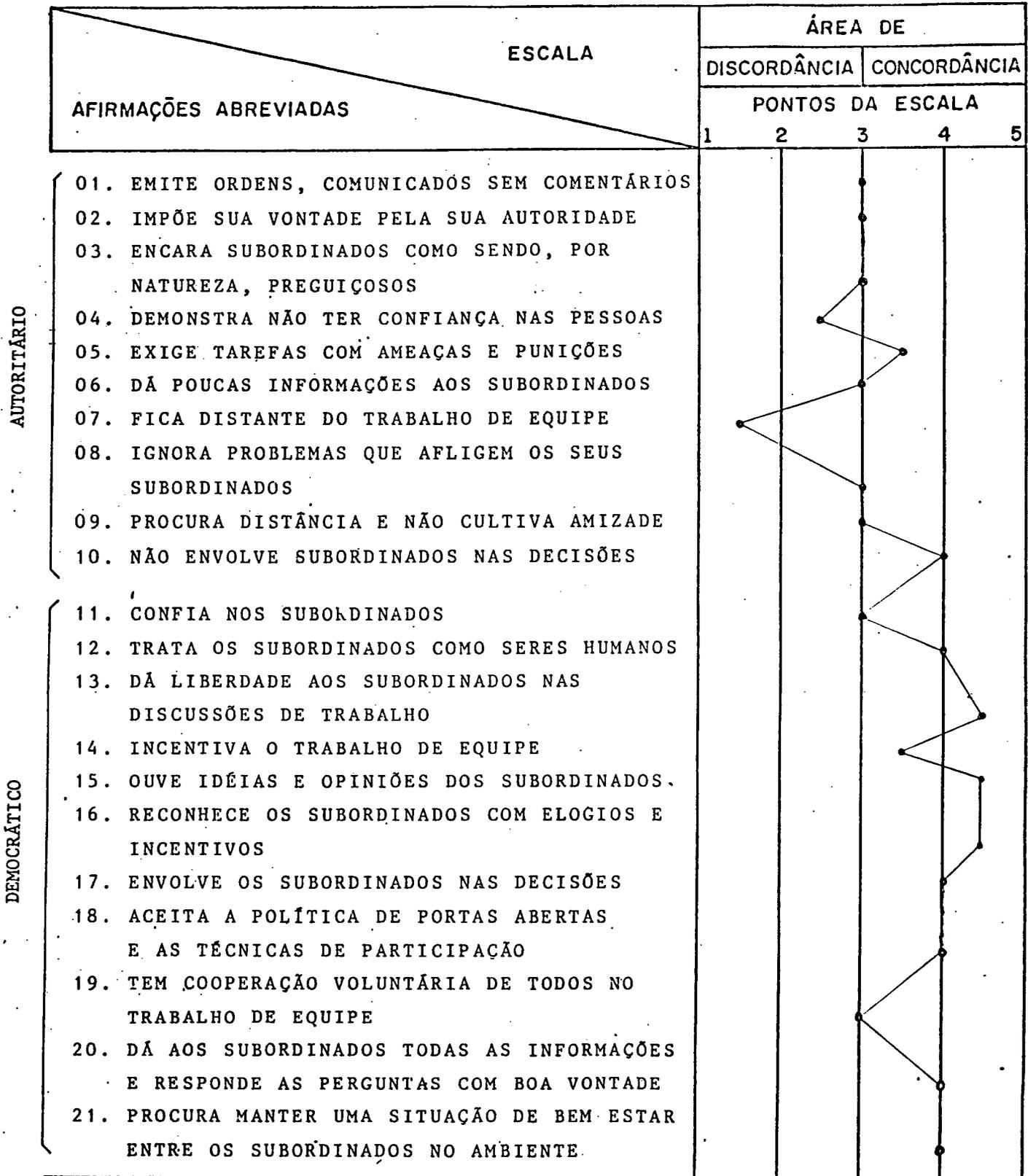


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 16 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Assessoria de Comunicação Social, segundos os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

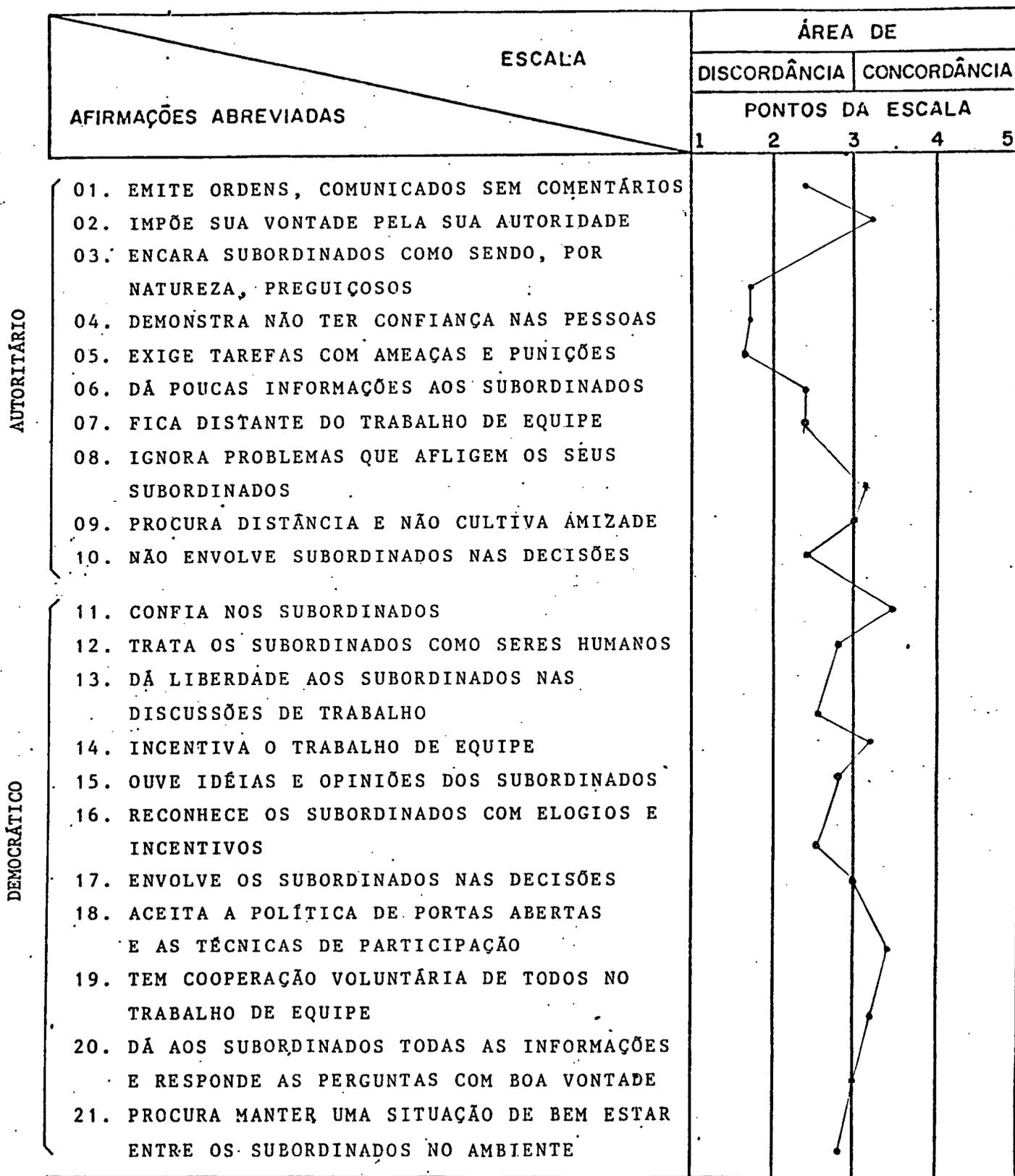


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

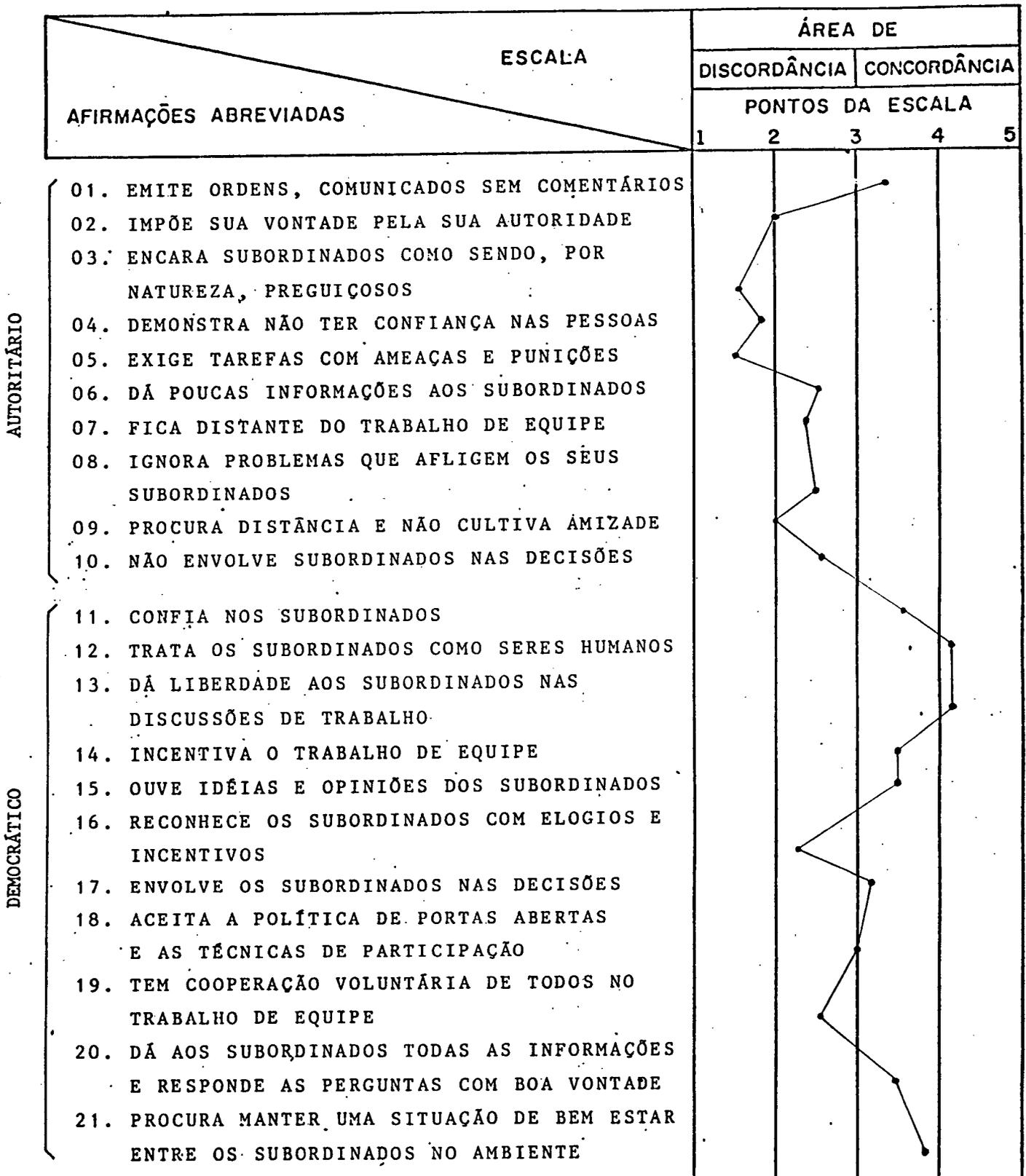
GRÁFICO 17 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência de Construção, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:
 _____ MÉDIA

GRÁFICO 18 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência de Projetos, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

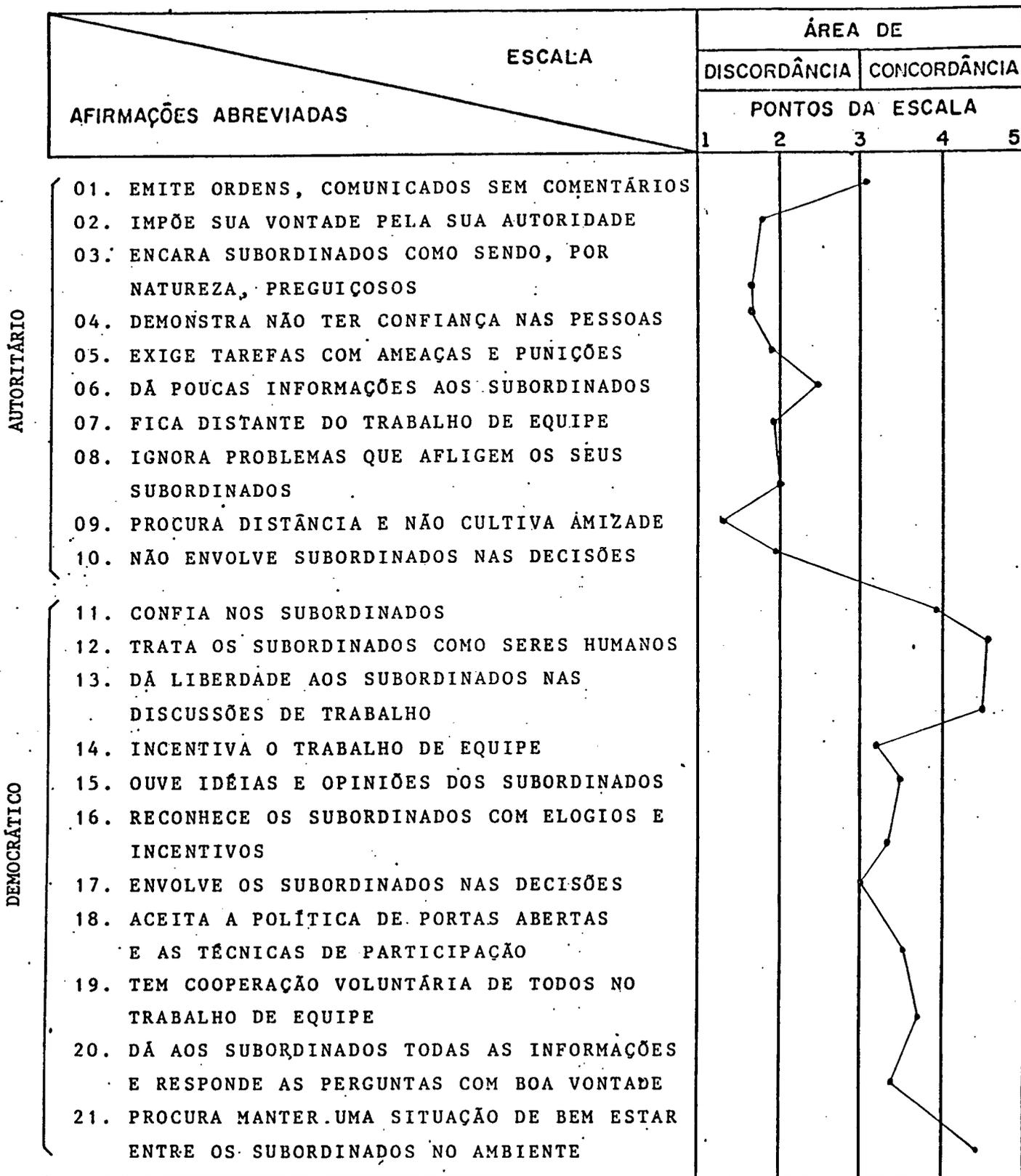


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

———— MÉDIA

GRÁFICO 19 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência de Desenvolvimento Operacional, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

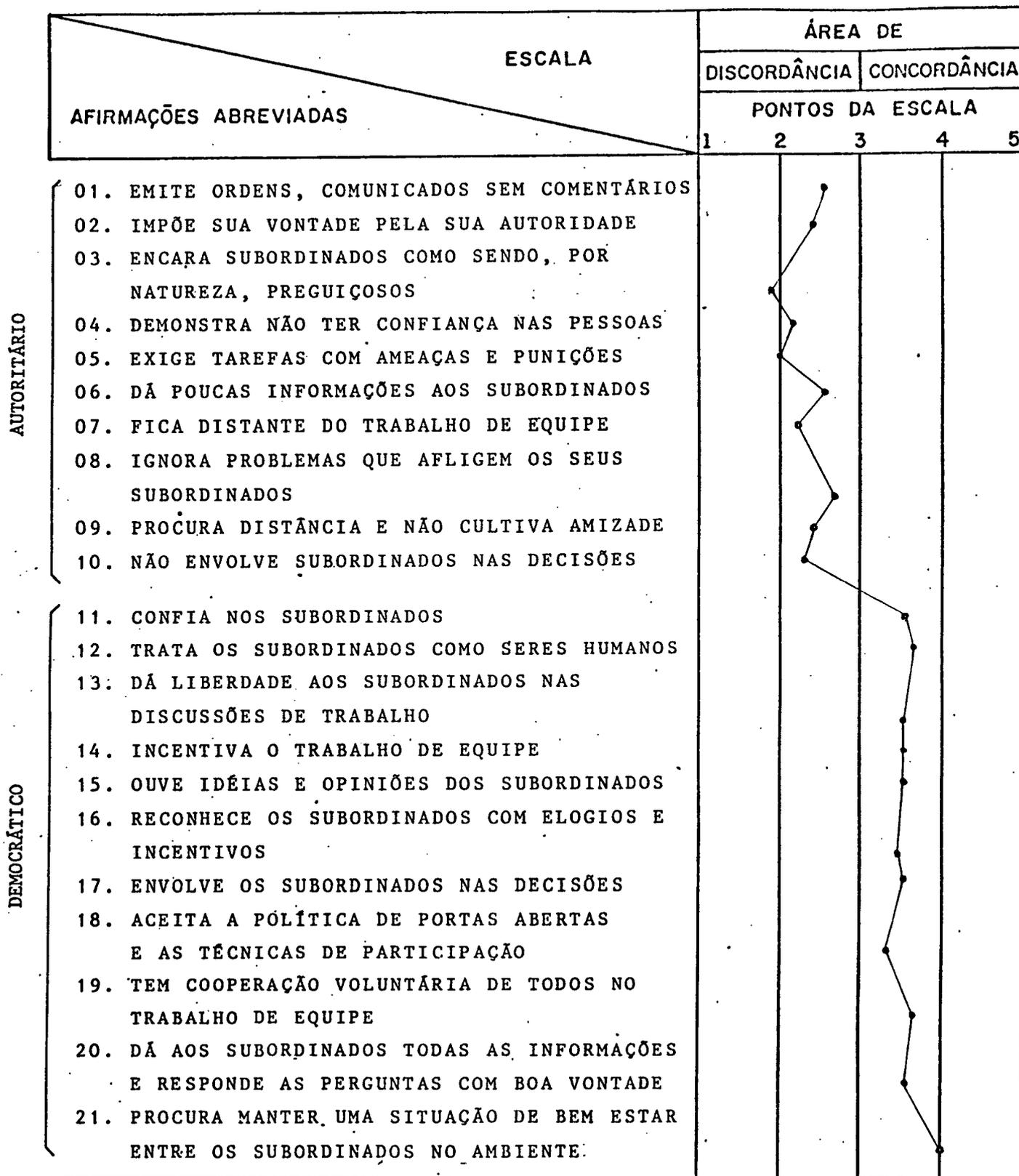


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 20 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Comercial, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

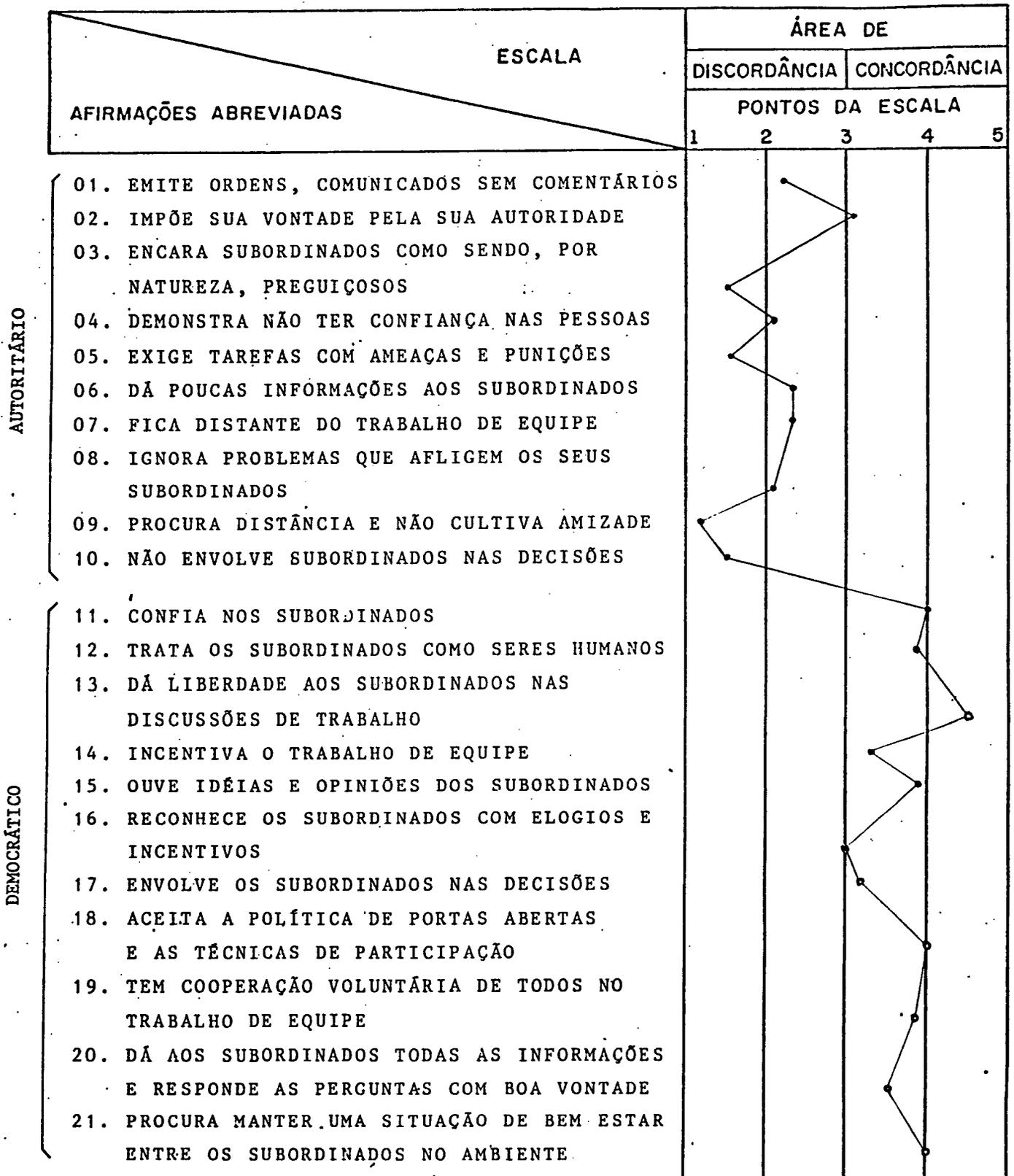


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 21 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Contábil, segundo os Estilos de Liderança. (Autoritário e Democrático).

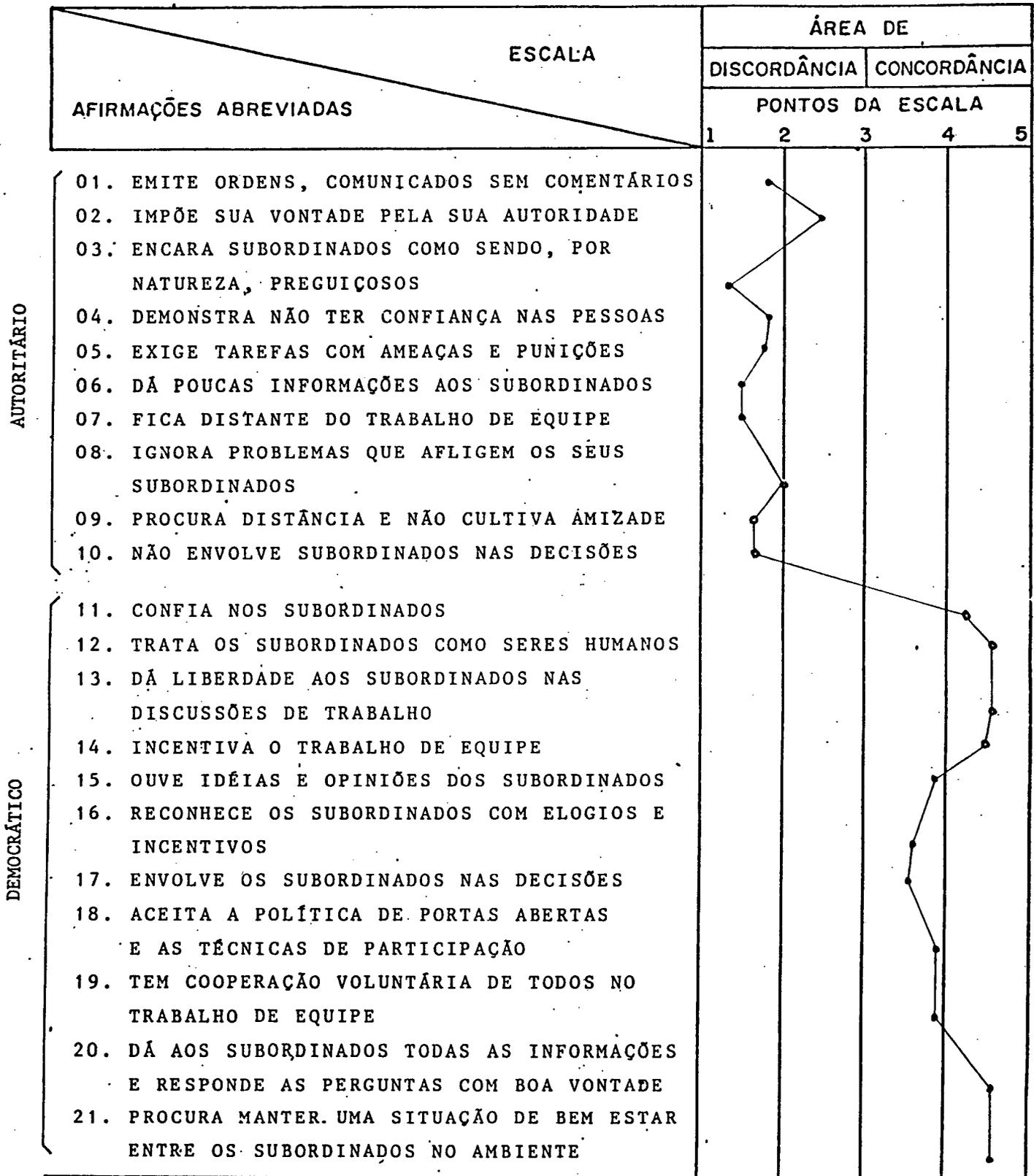


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 22 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Financeira, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

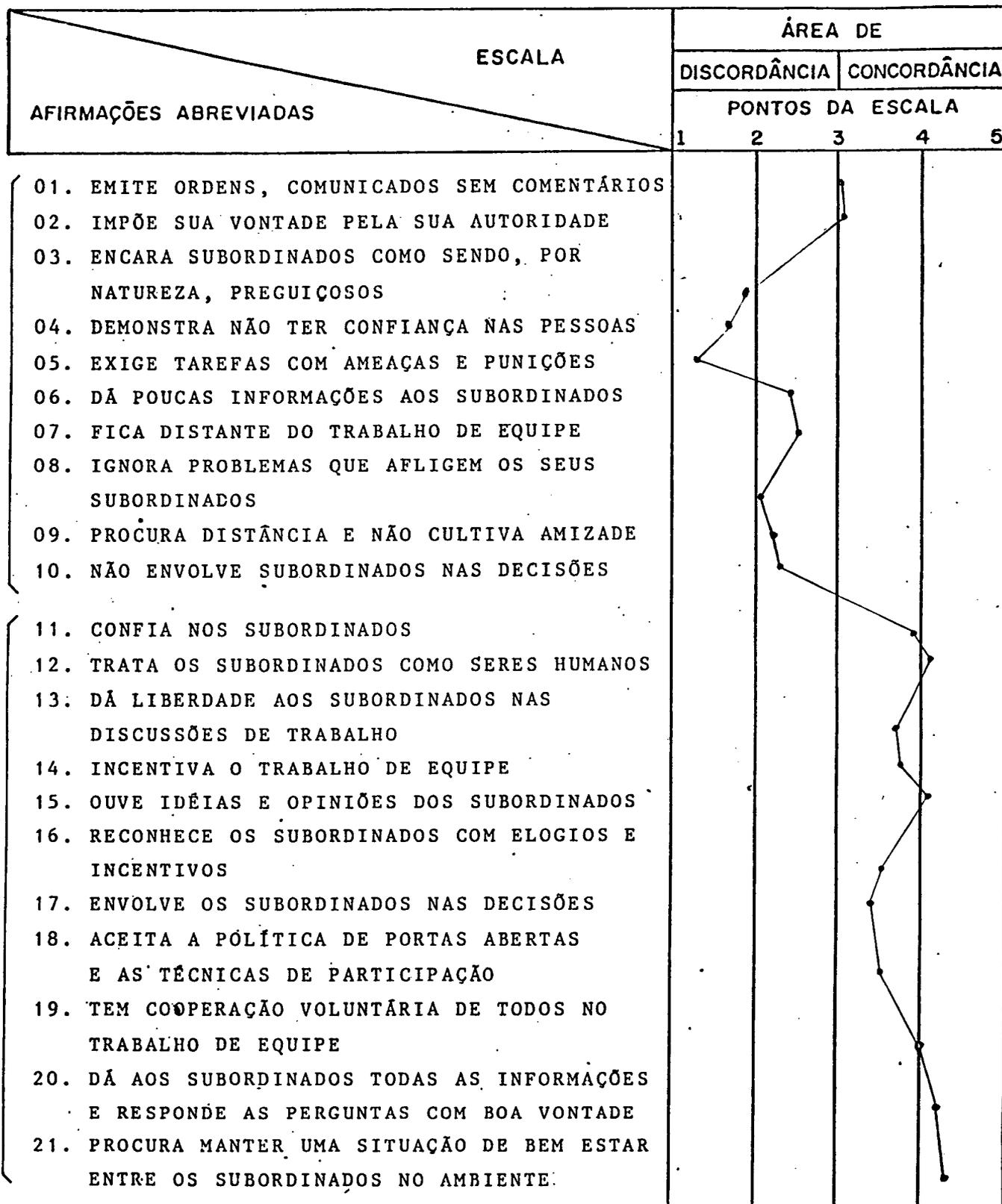


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 23 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Administrativa, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

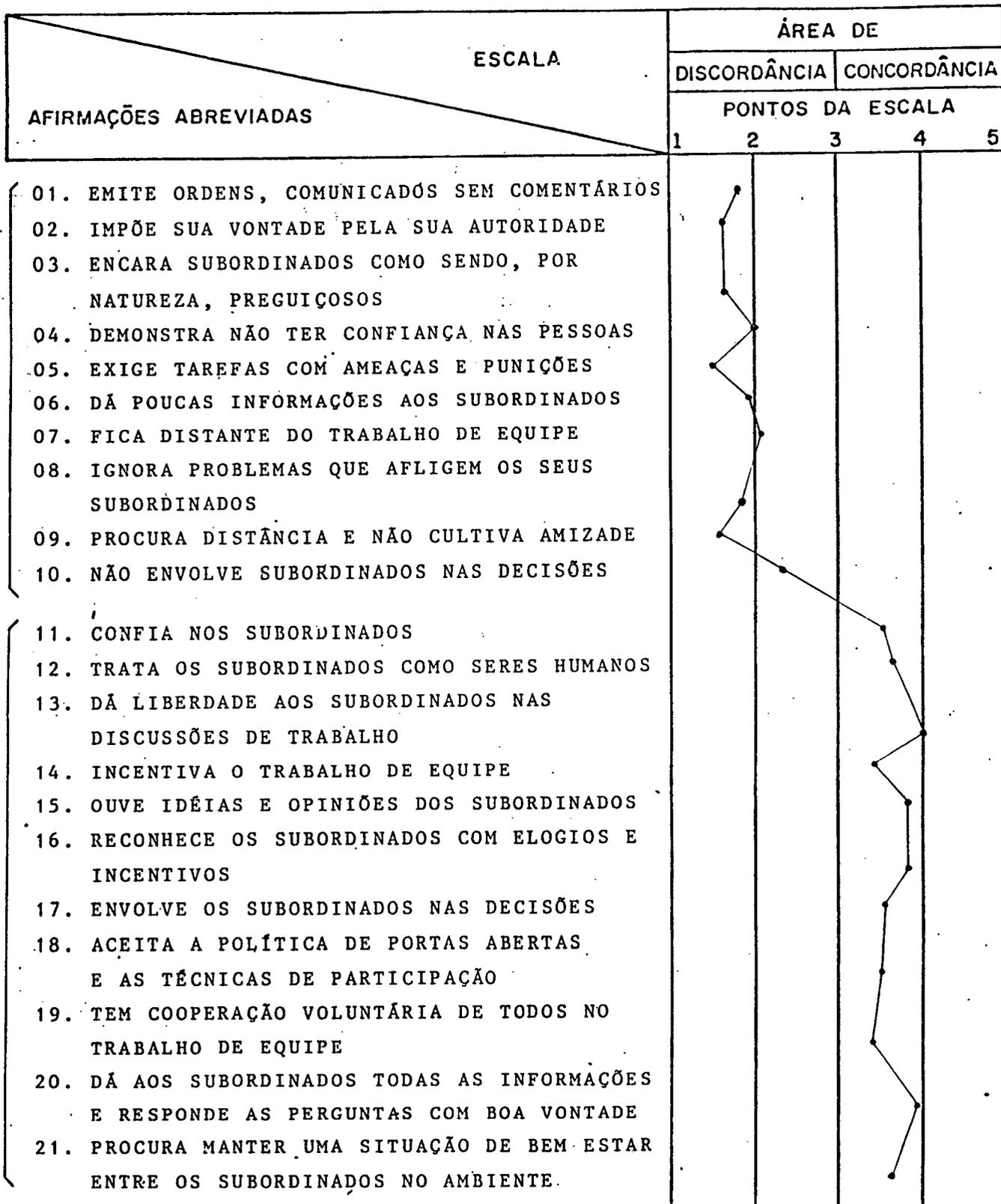


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 24 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência de Recursos Humanos, segundos os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

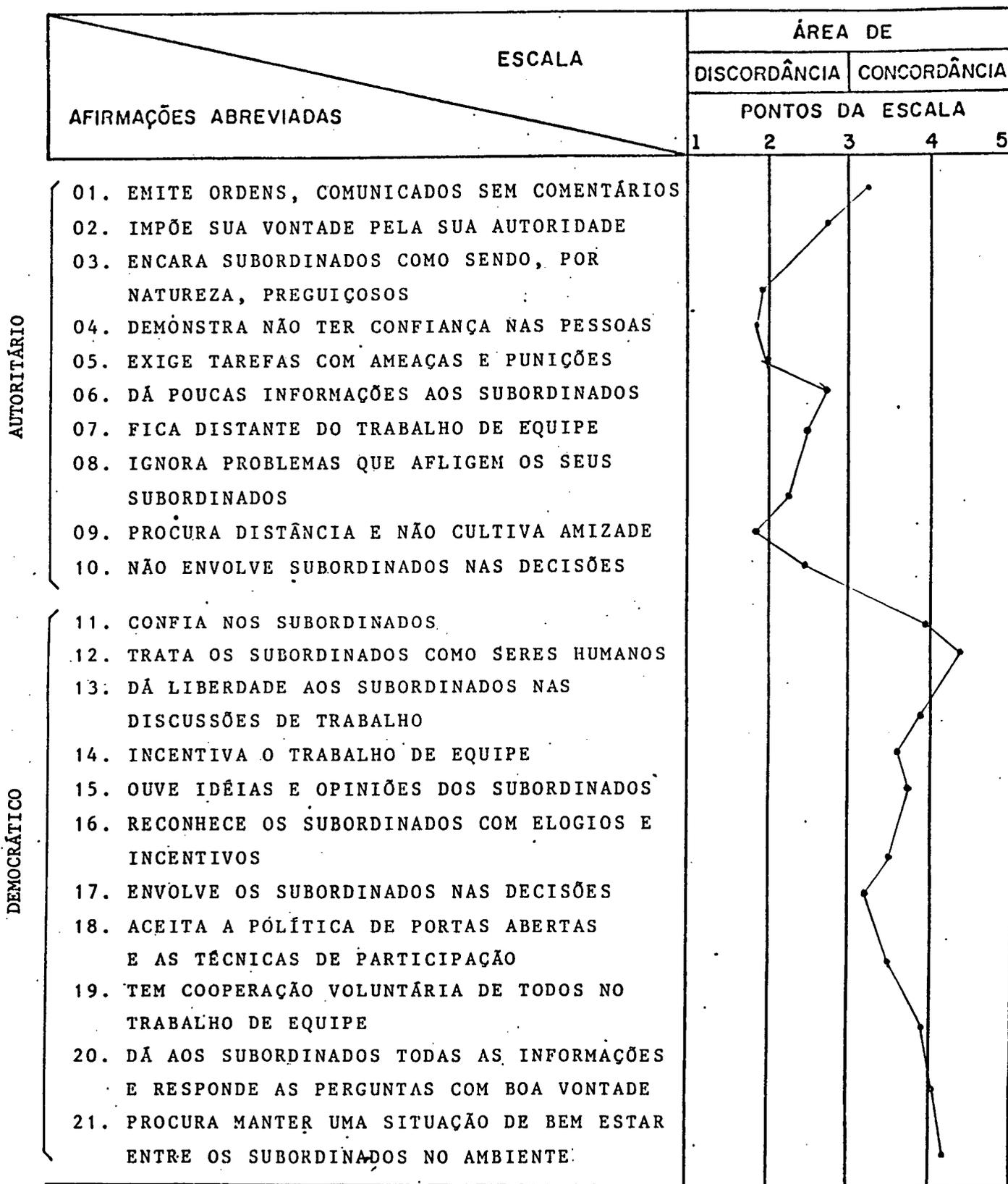


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 25 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Florianópolis, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

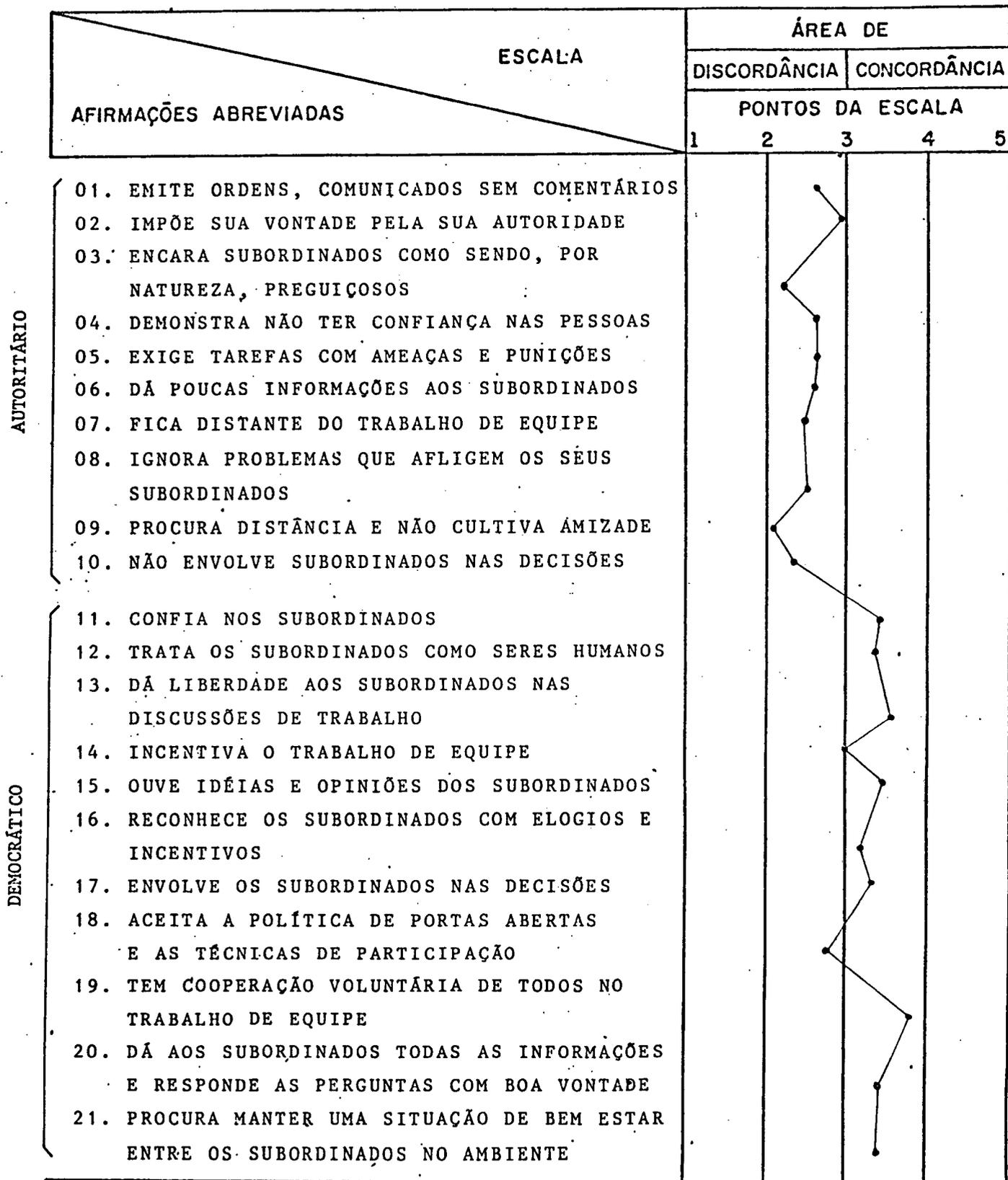


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

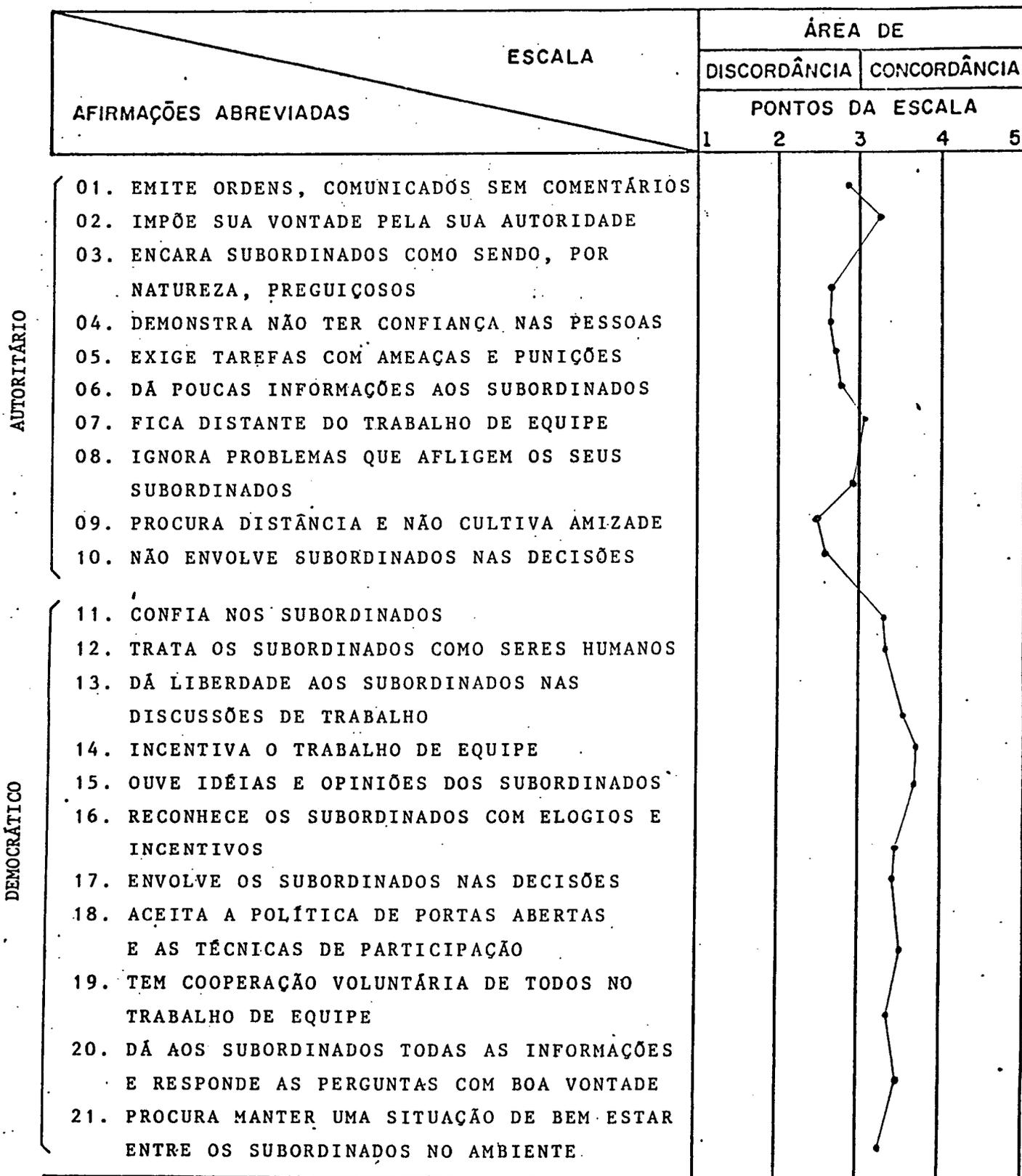
GRÁFICO 26 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Tubarão, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:
 _____ MÉDIA

GRÁFICO 27 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Itajaí, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

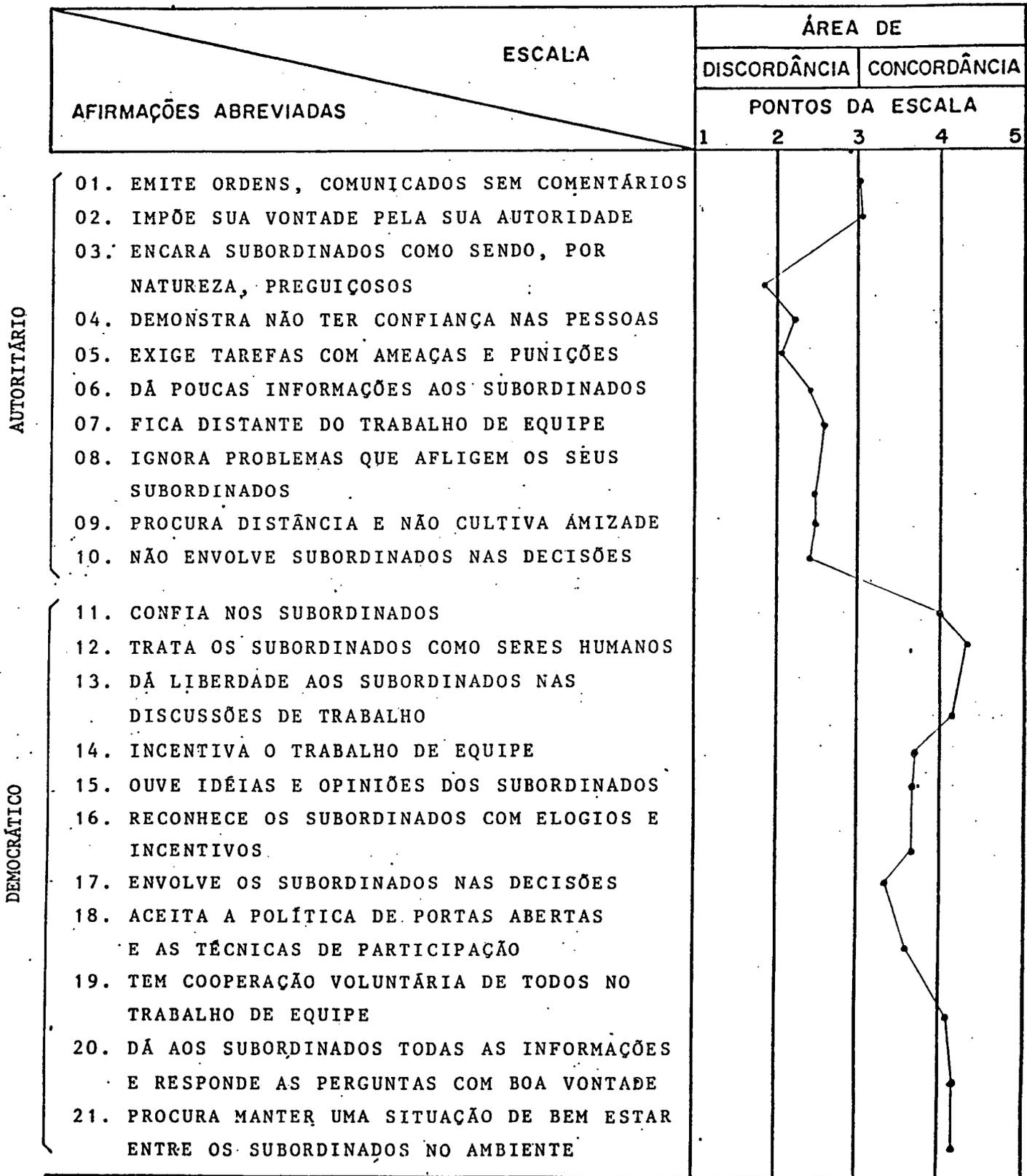


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 28 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Joinville, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

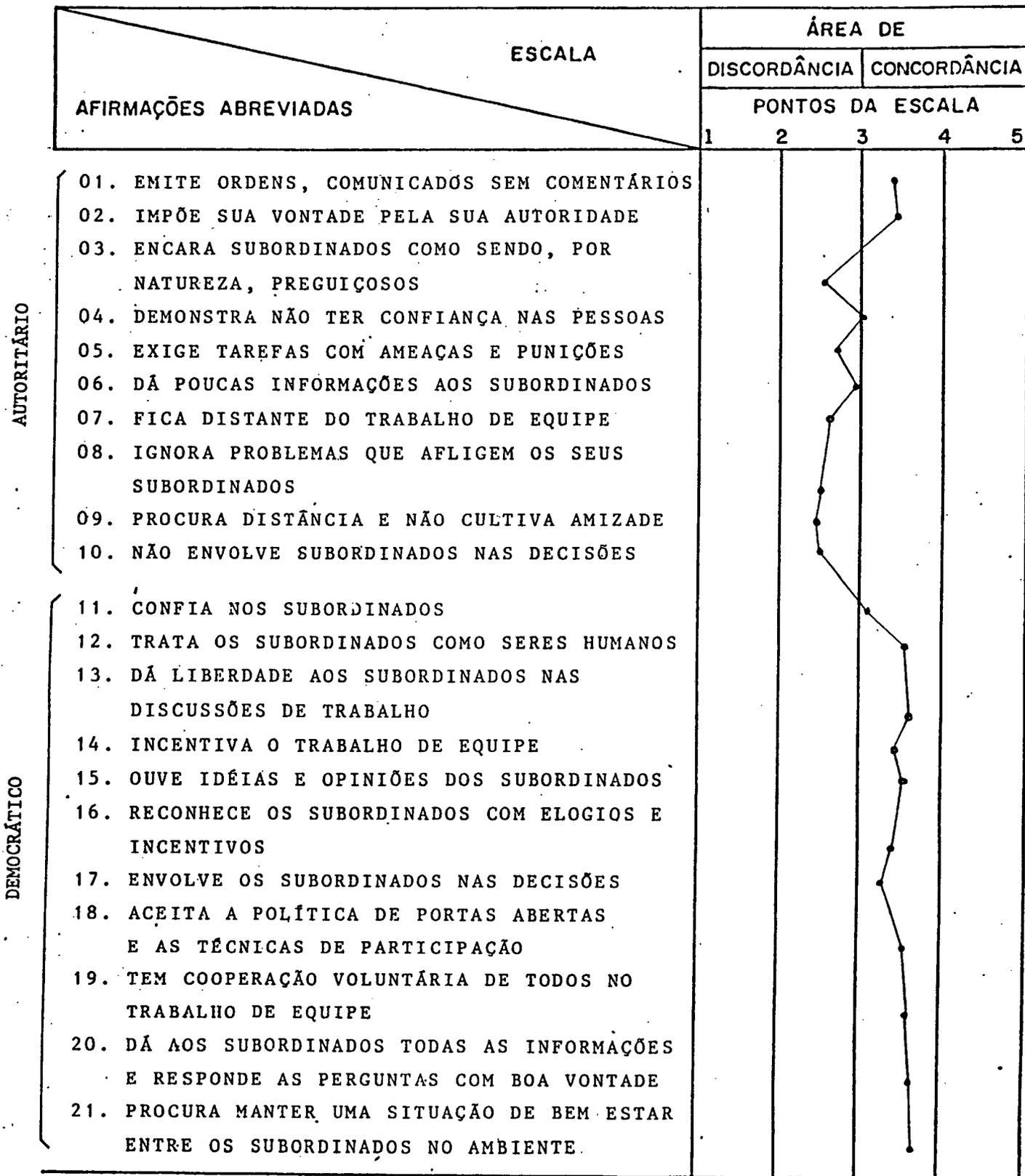


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 29 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Rio do Sul, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

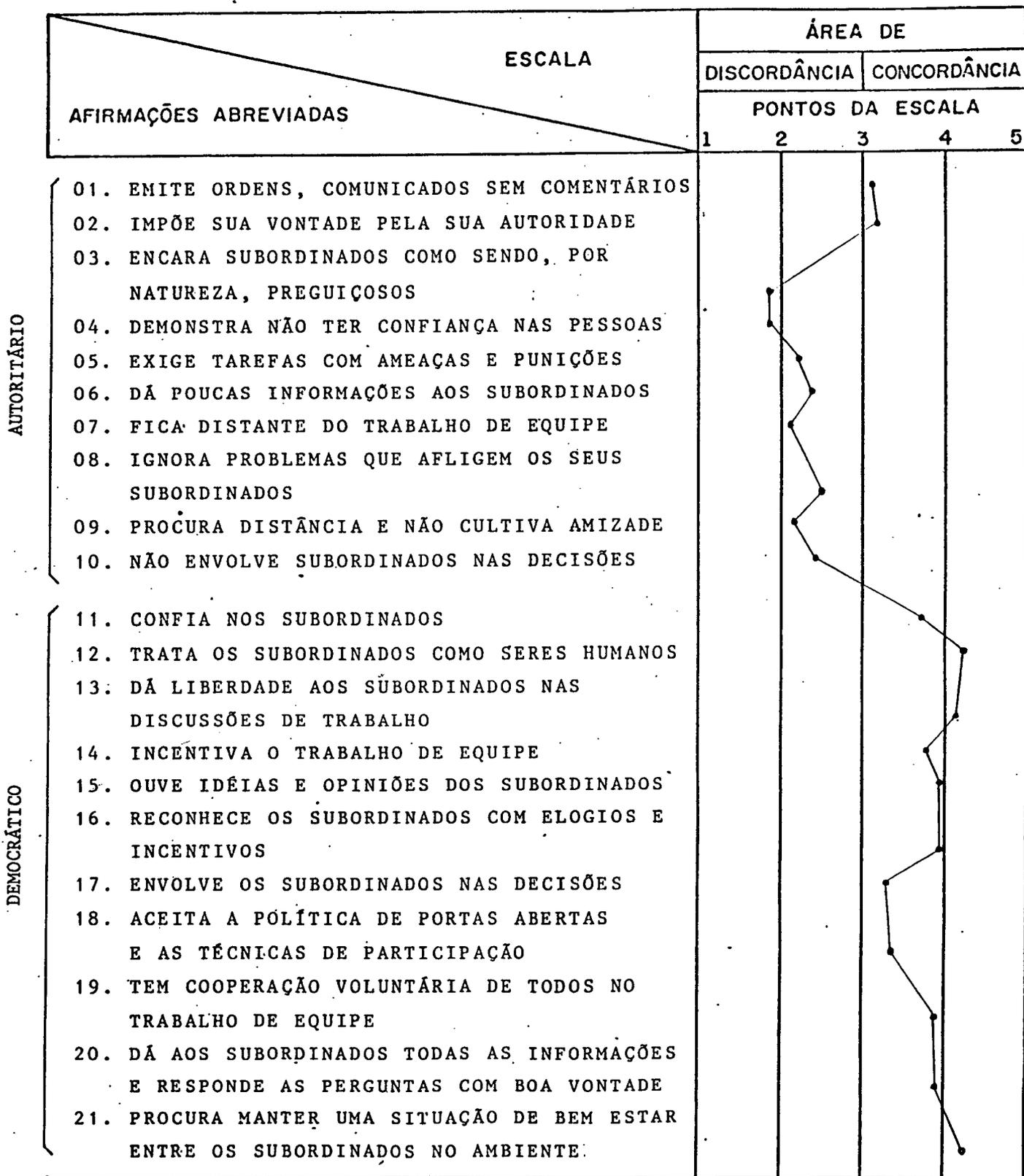


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

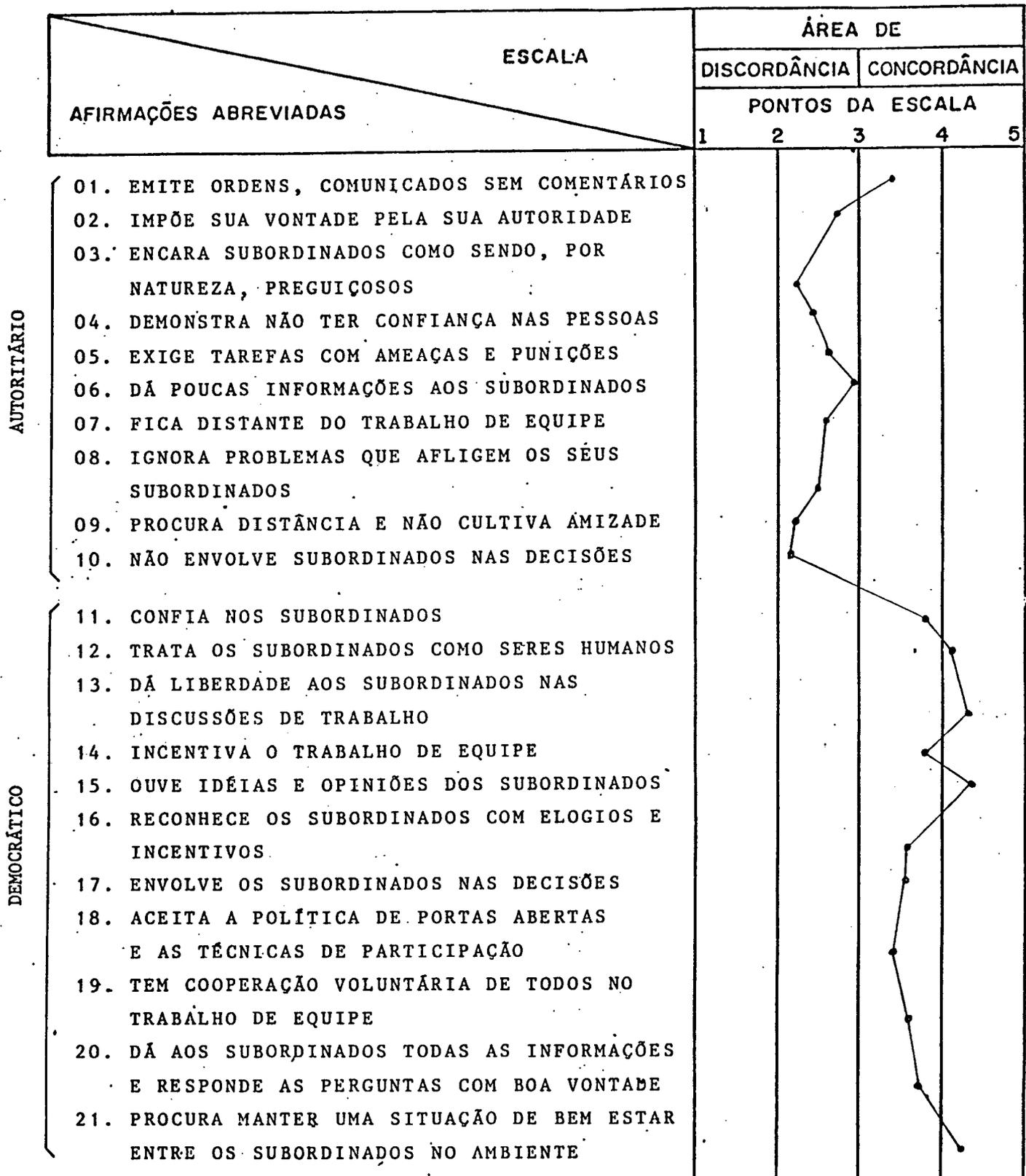
GRÁFICO 30 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Lages, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:
 _____ MÉDIA

GRÁFICO 31 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Videira, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).

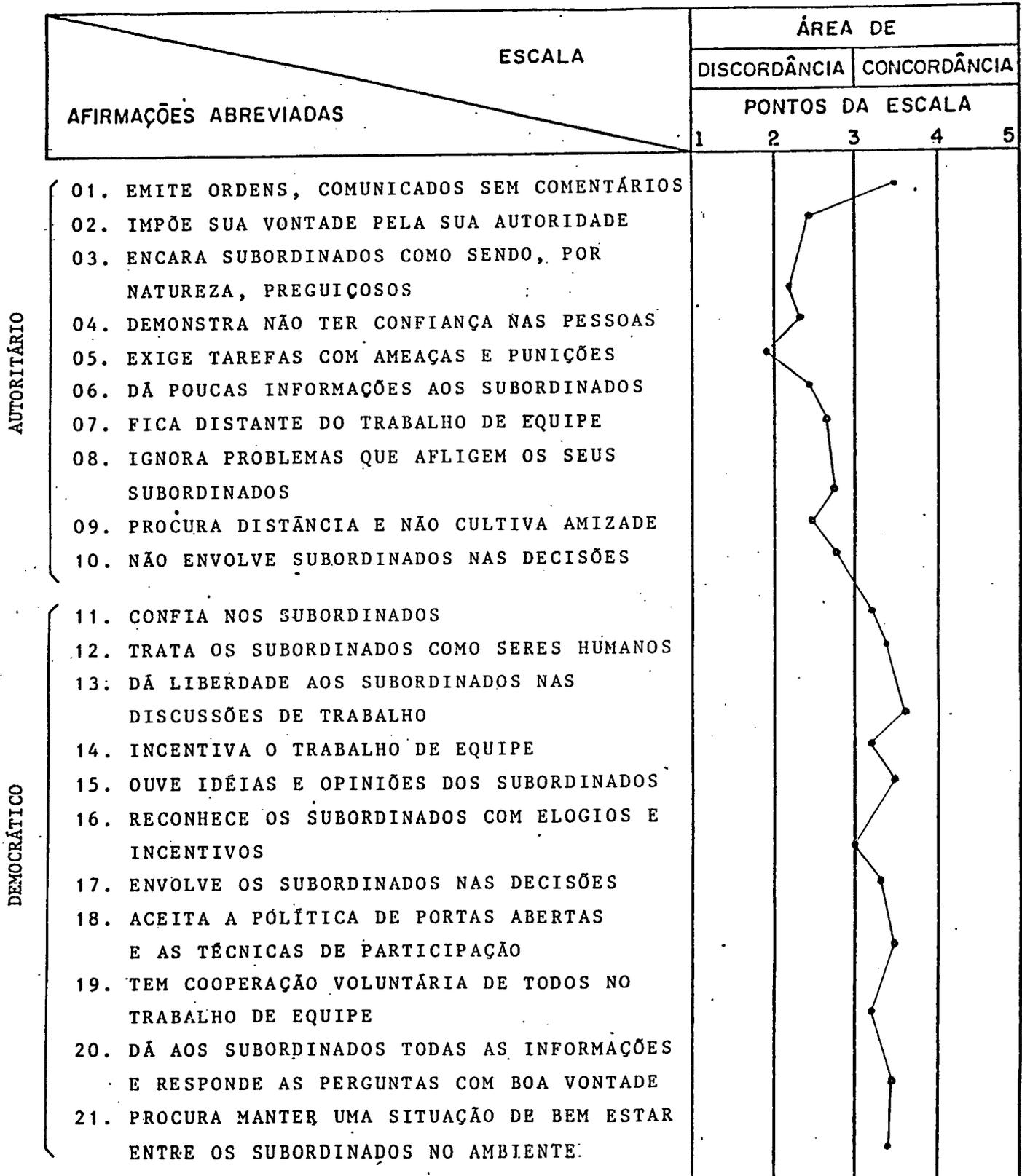


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 32 - Perfil dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Chapecô, segundo os Estilos de Liderança (Autoritário e Democrático).



AUTORITÁRIO

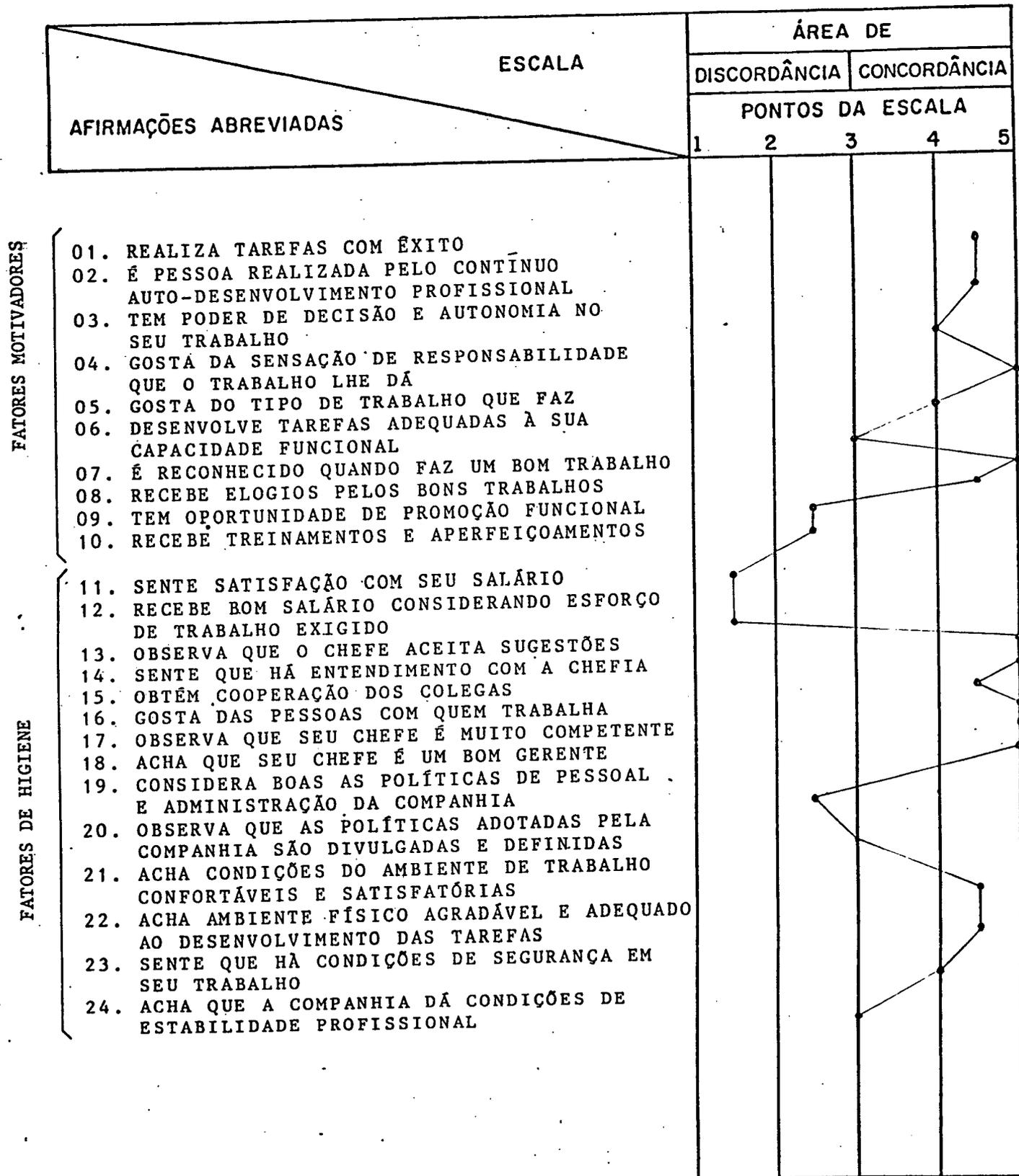
DEMOCRÁTICO

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 33 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados no Gabinete, segundo a Satisfação no Trabalho.

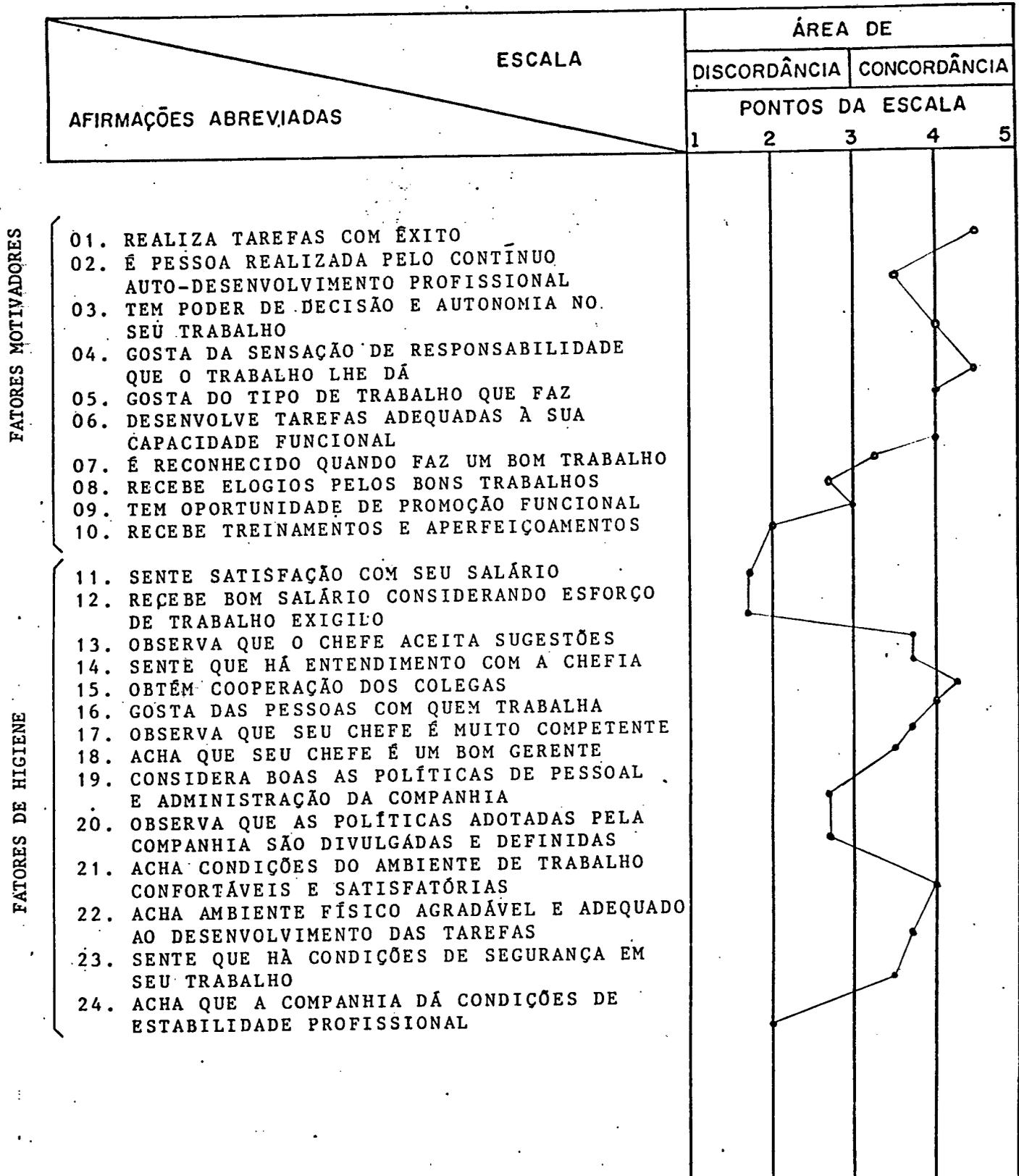


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 34 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Assessoria Jurídica, segundo a Satisfação no Trabalho.

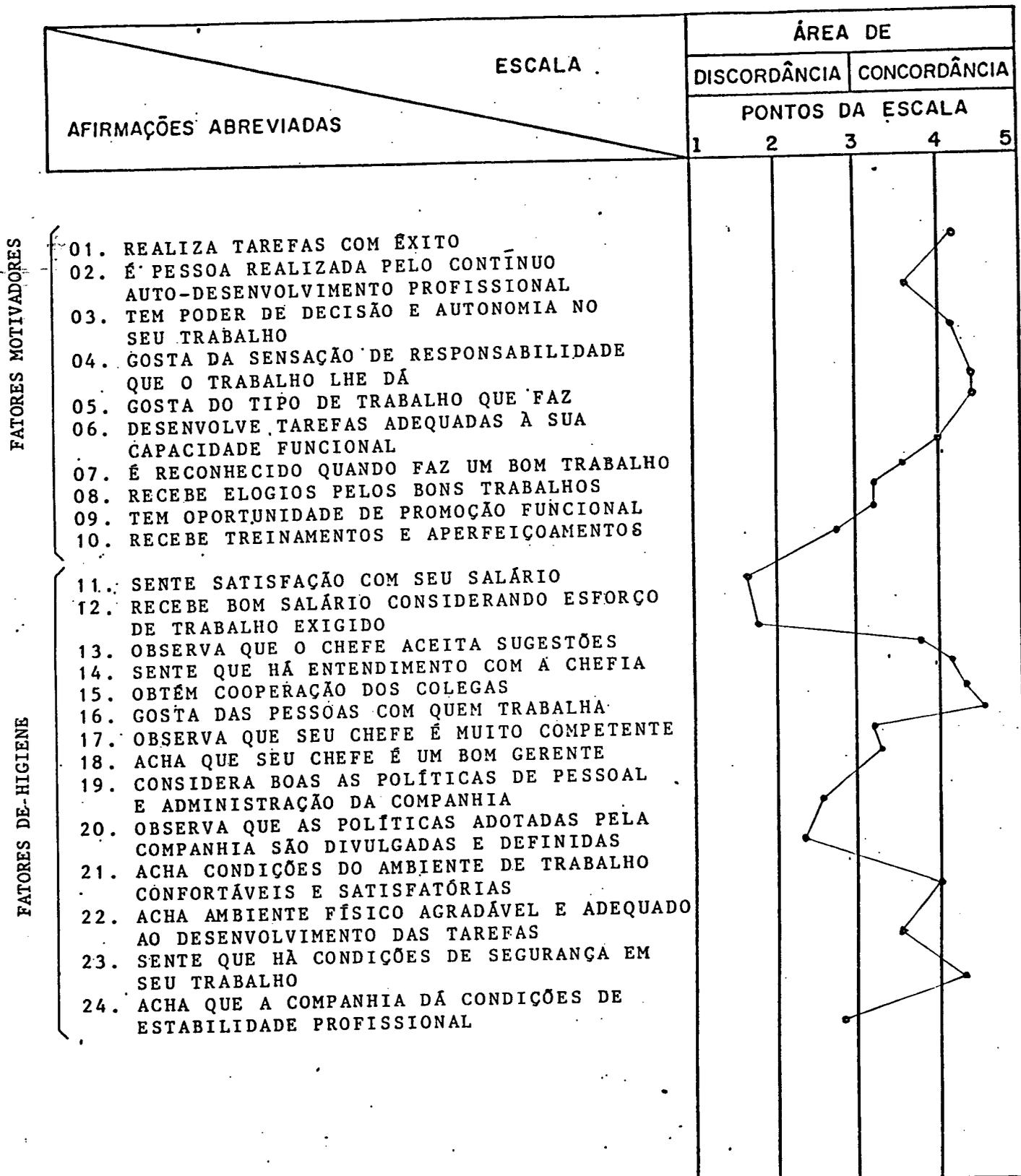


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

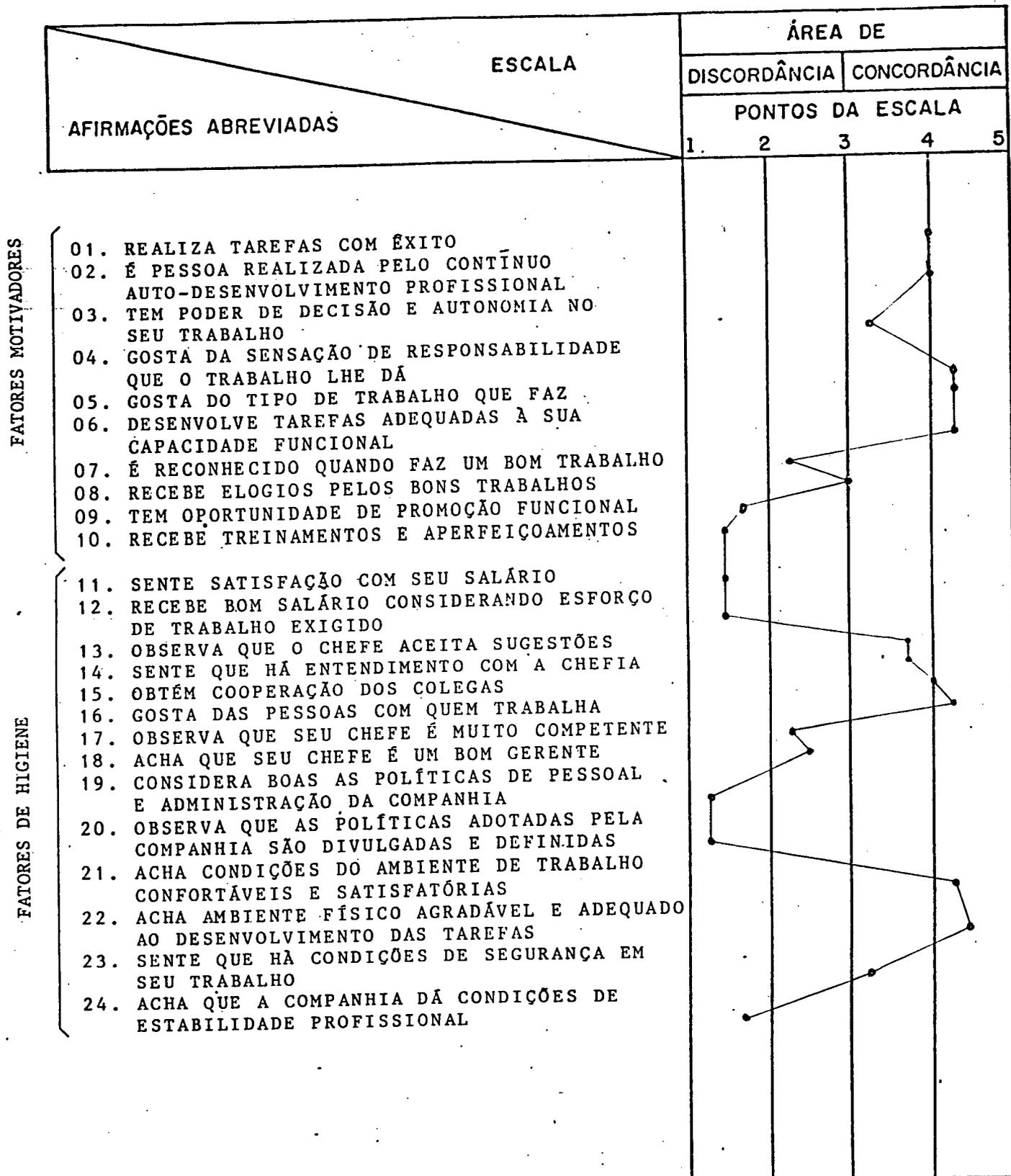
GRÁFICO 35 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Assessoria de Planejamento, segundo a Satisfação no Trabalho.



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:
 ————— MÉDIA

GRÁFICO 36 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Auditoria, segundo a Satisfação no Trabalho.

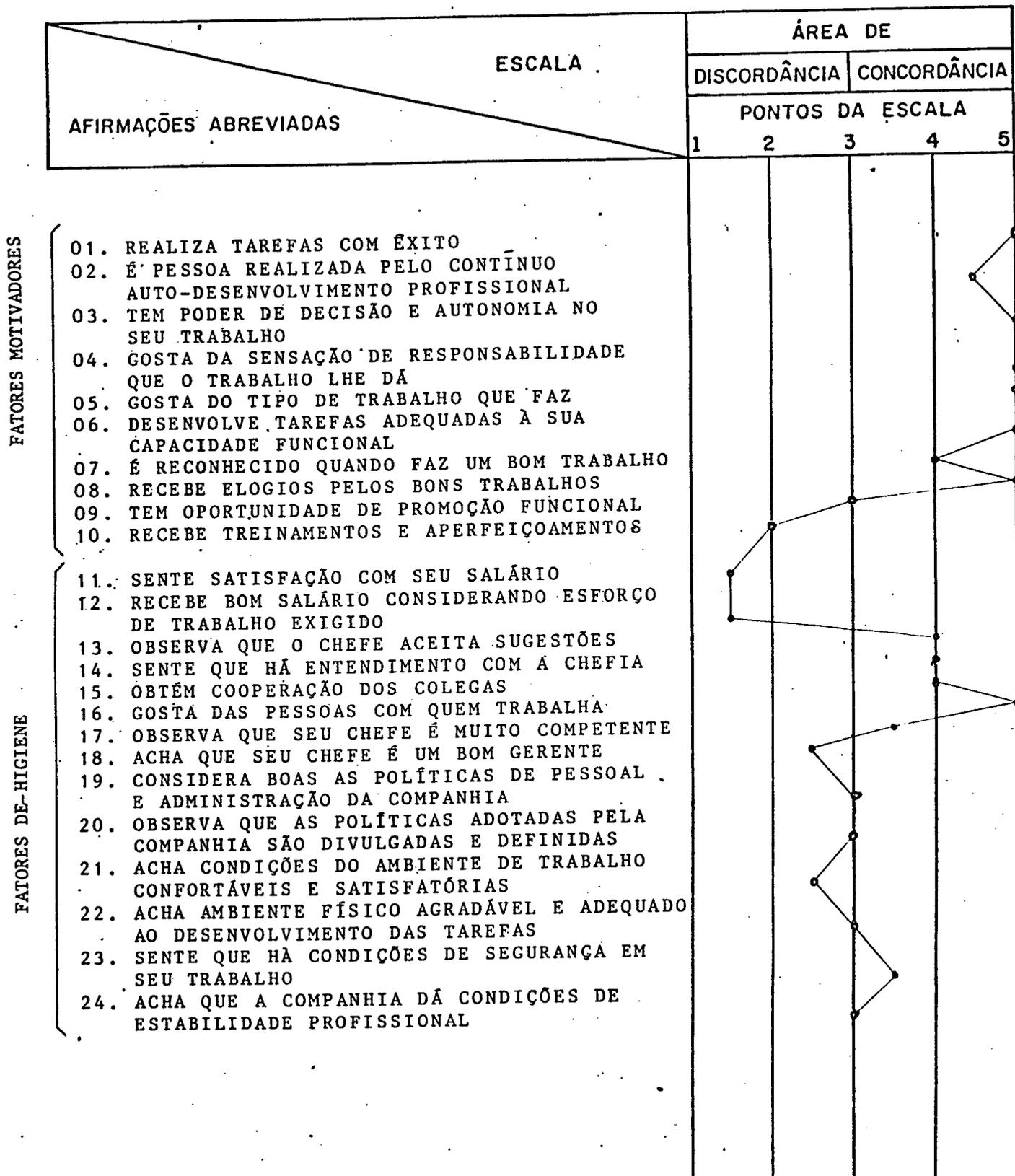


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 37 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Assessoria de Comunicação Social, segundo a Satisfação no Trabalho.

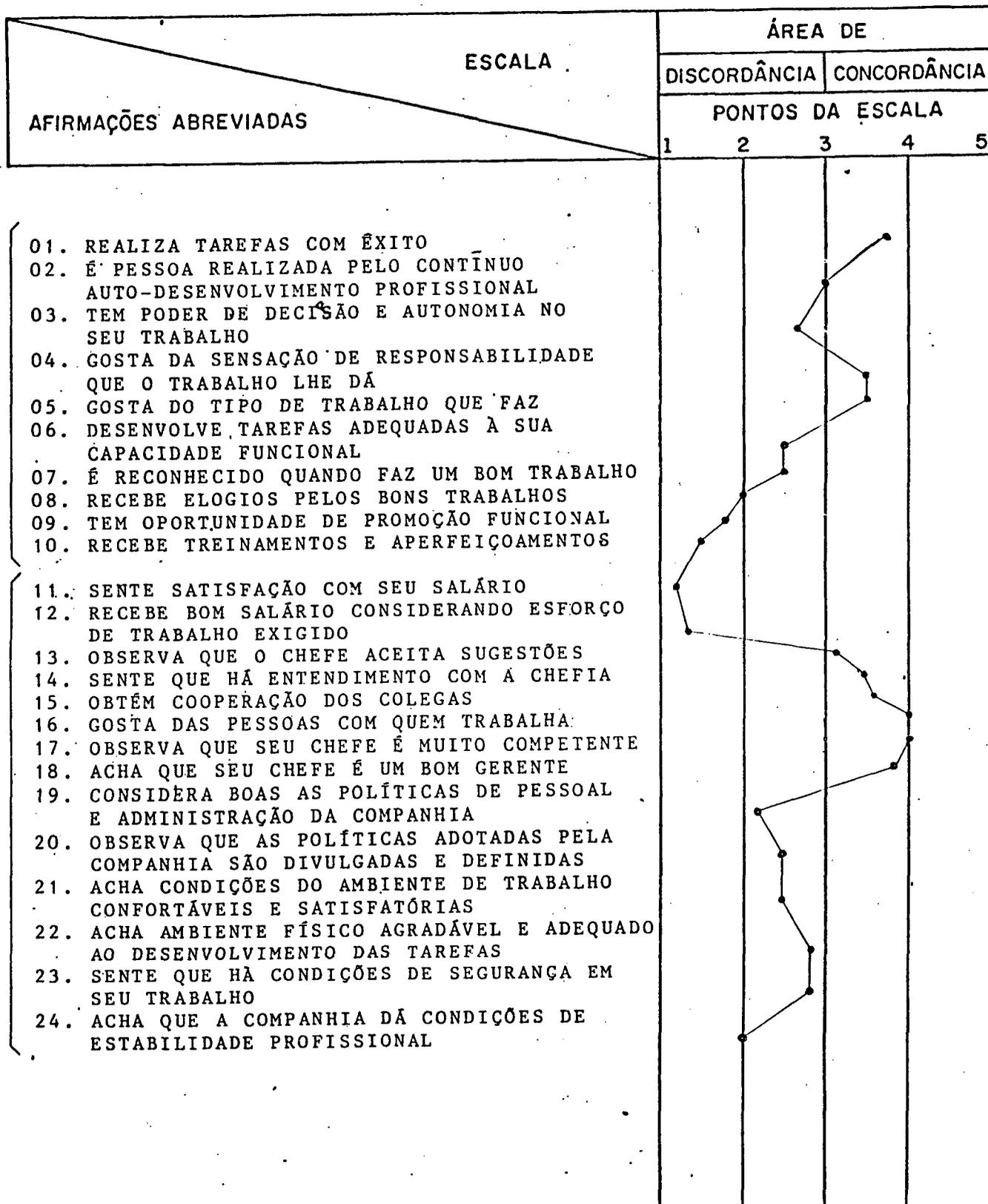


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 38 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência de Projetos, segundo a Satisfação no Trabalho.

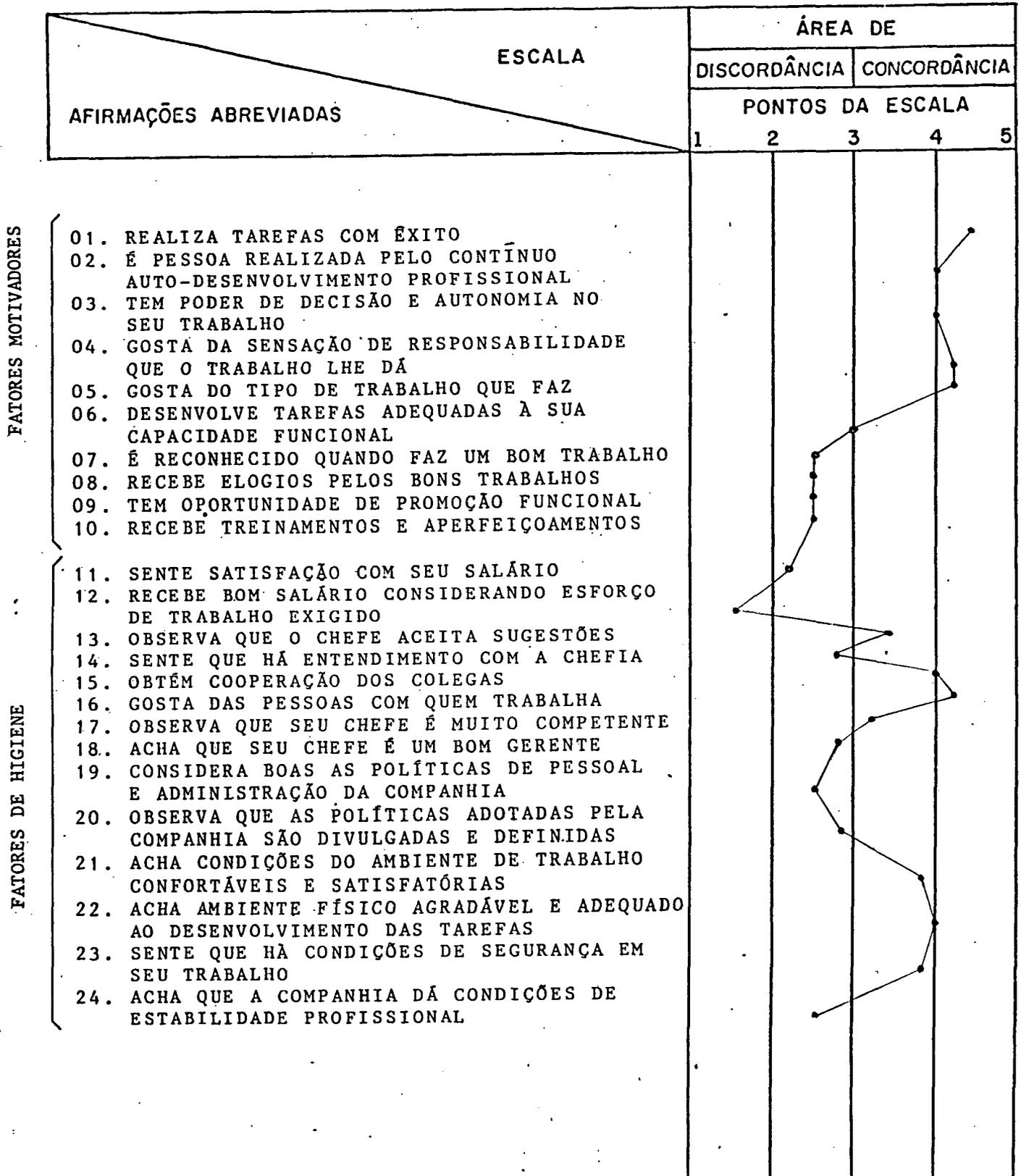


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 39 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência de Construção, segundo a Satisfação no Trabalho.

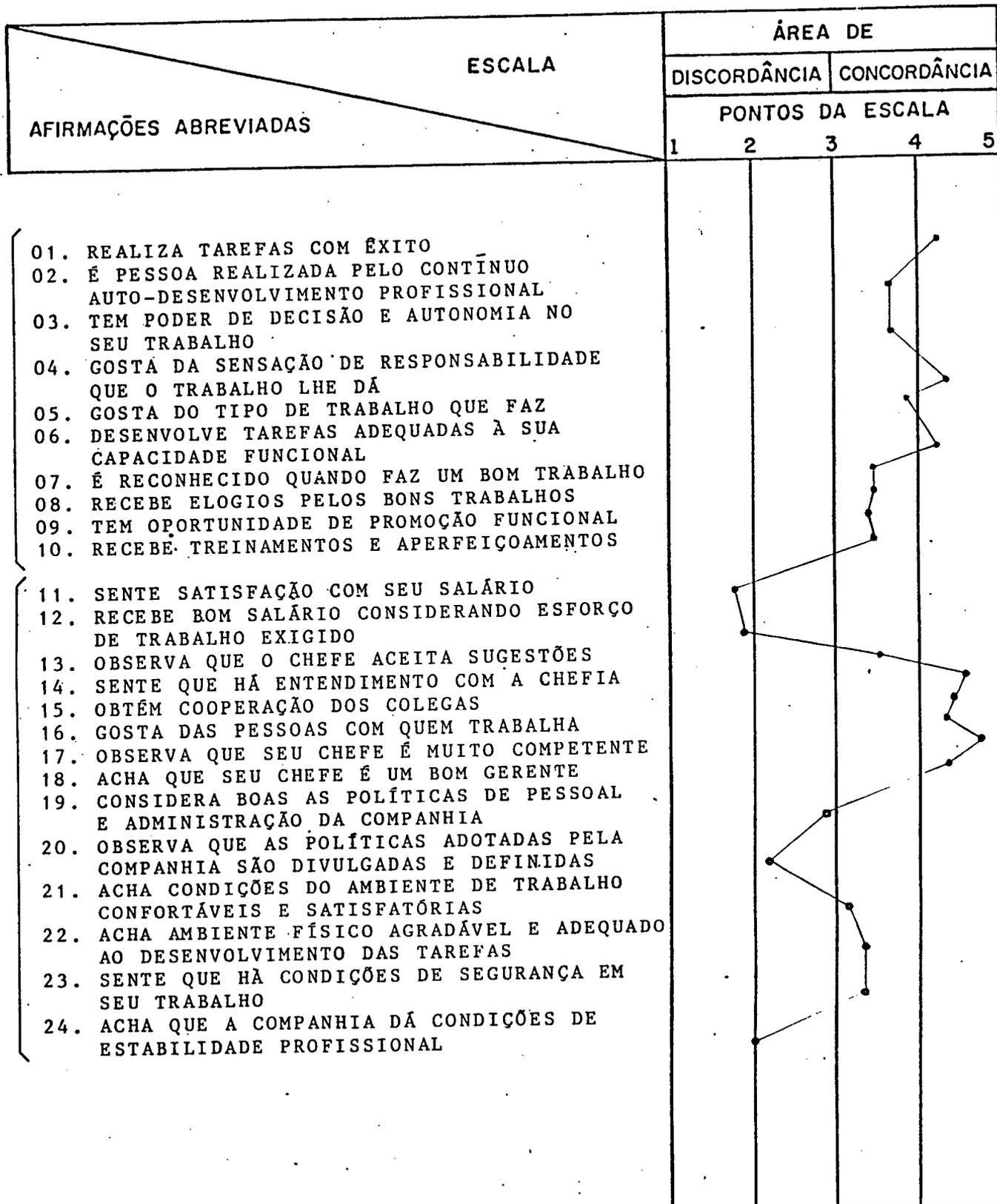


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 40 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Operacional, segundo a Satisfação no Trabalho.

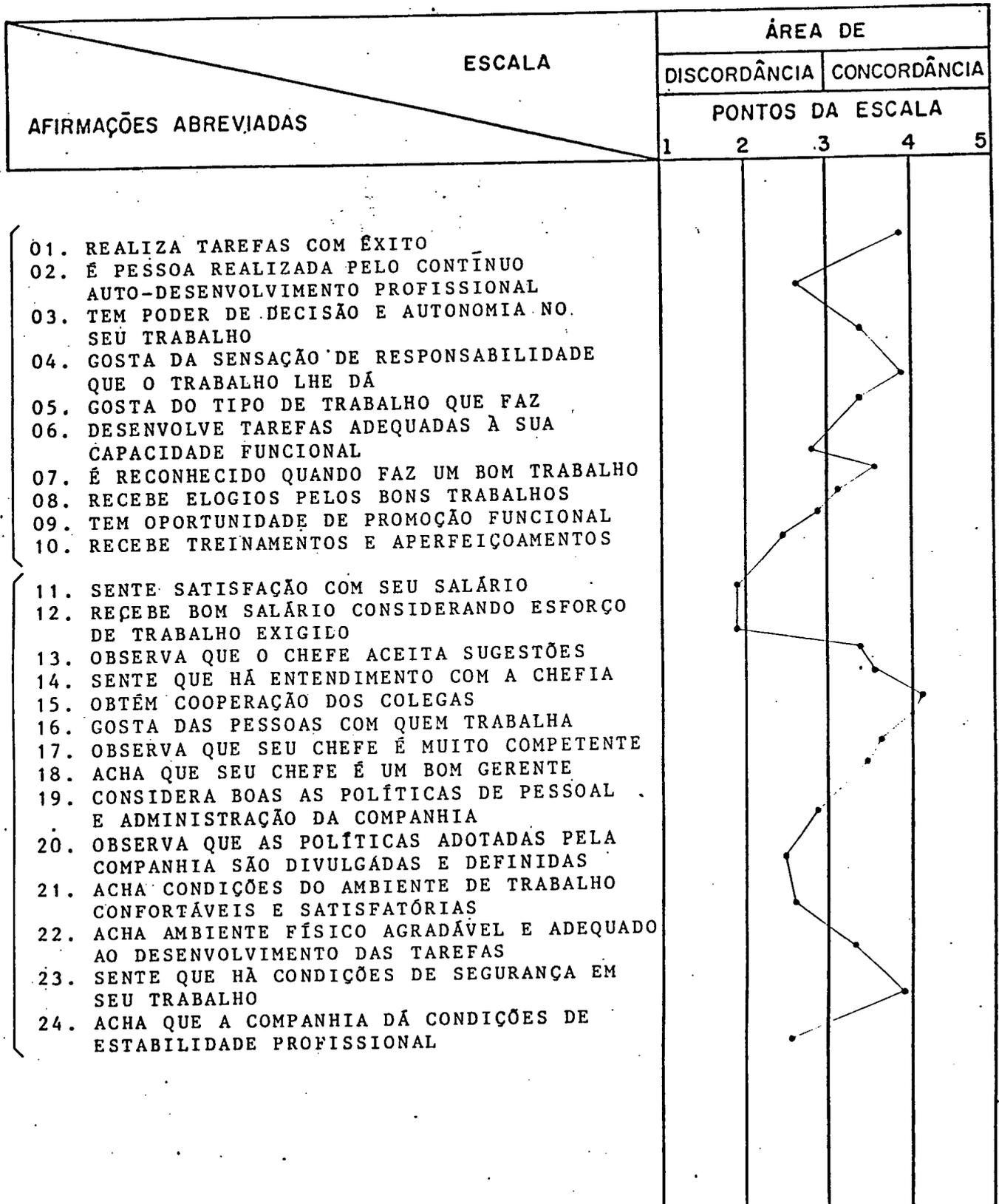


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 41 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Comercial, segundo a Satisfação no Trabalho.

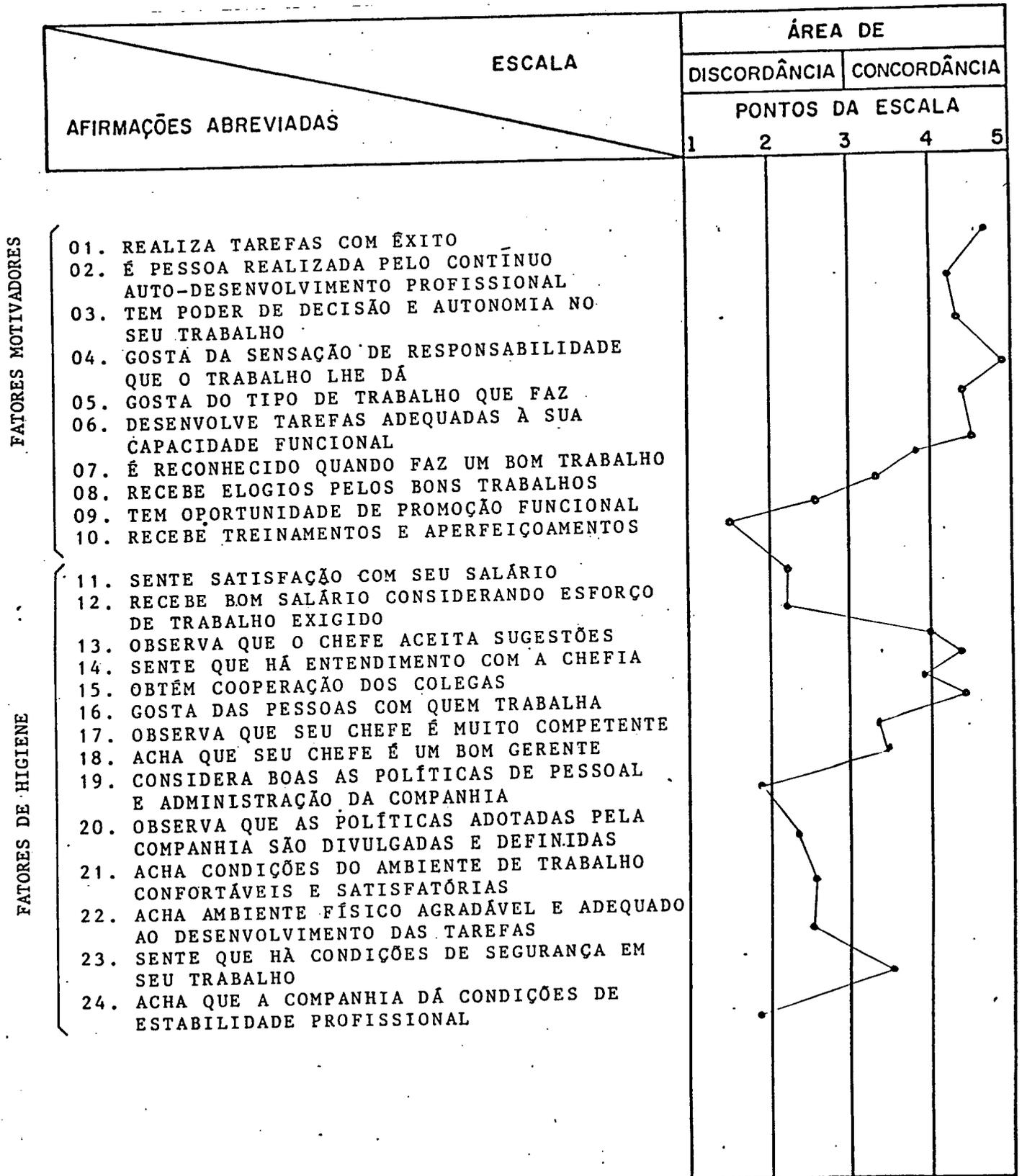


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

———— MÉDIA

GRÁFICO 42 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Contábil, segundo a Satisfação no Trabalho.

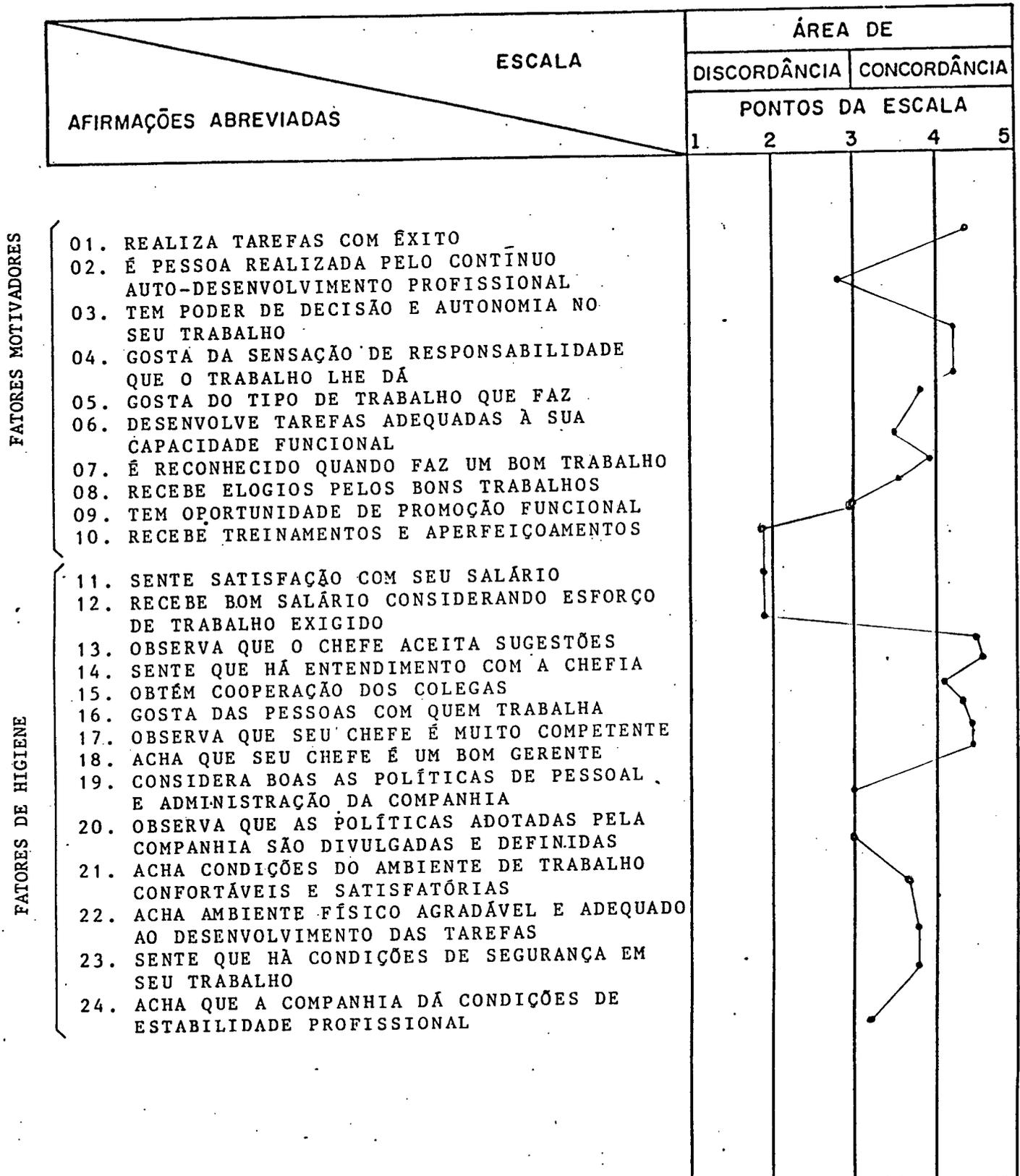


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 43 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Financeira, segundo a Satisfação no Trabalho.

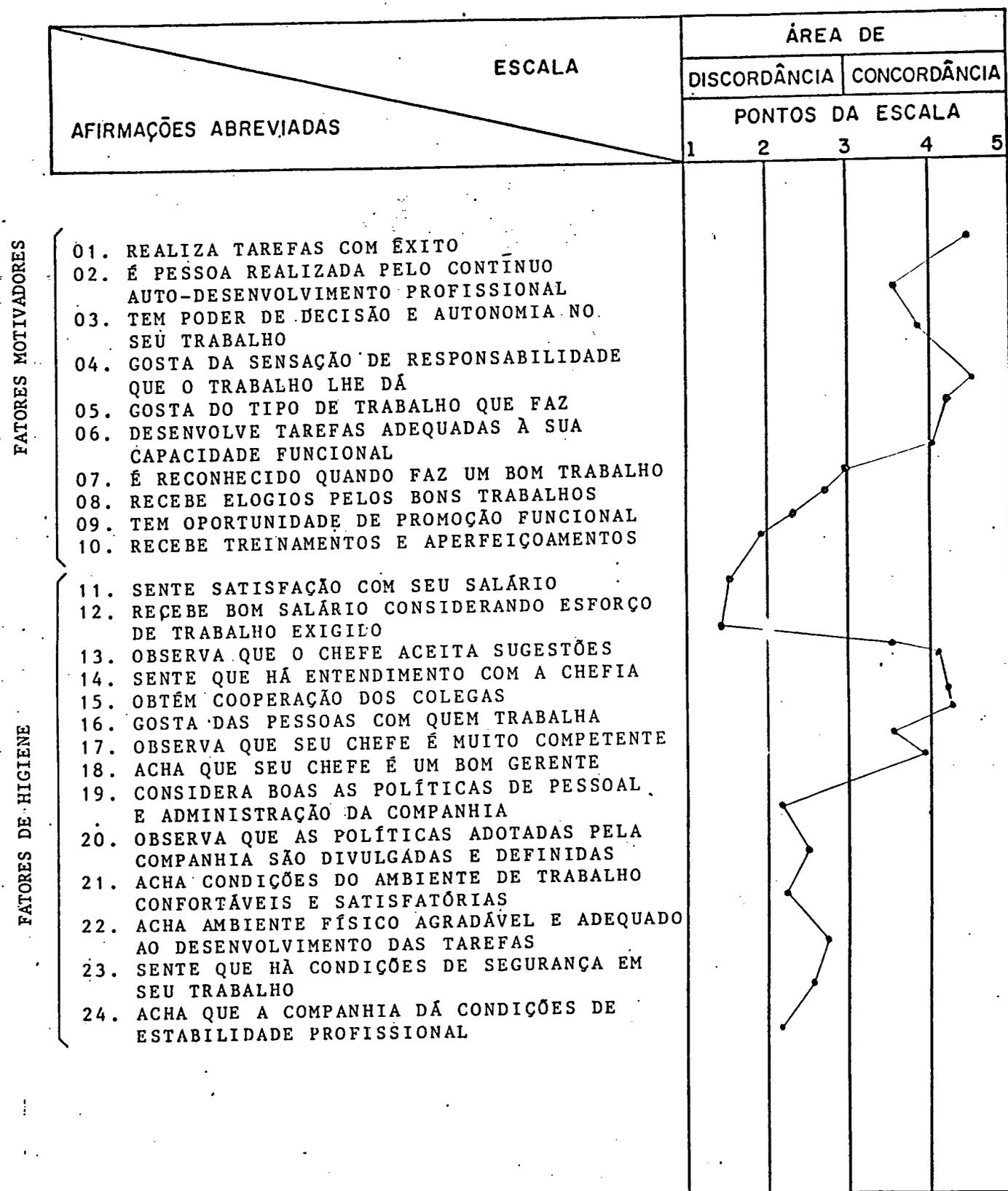


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

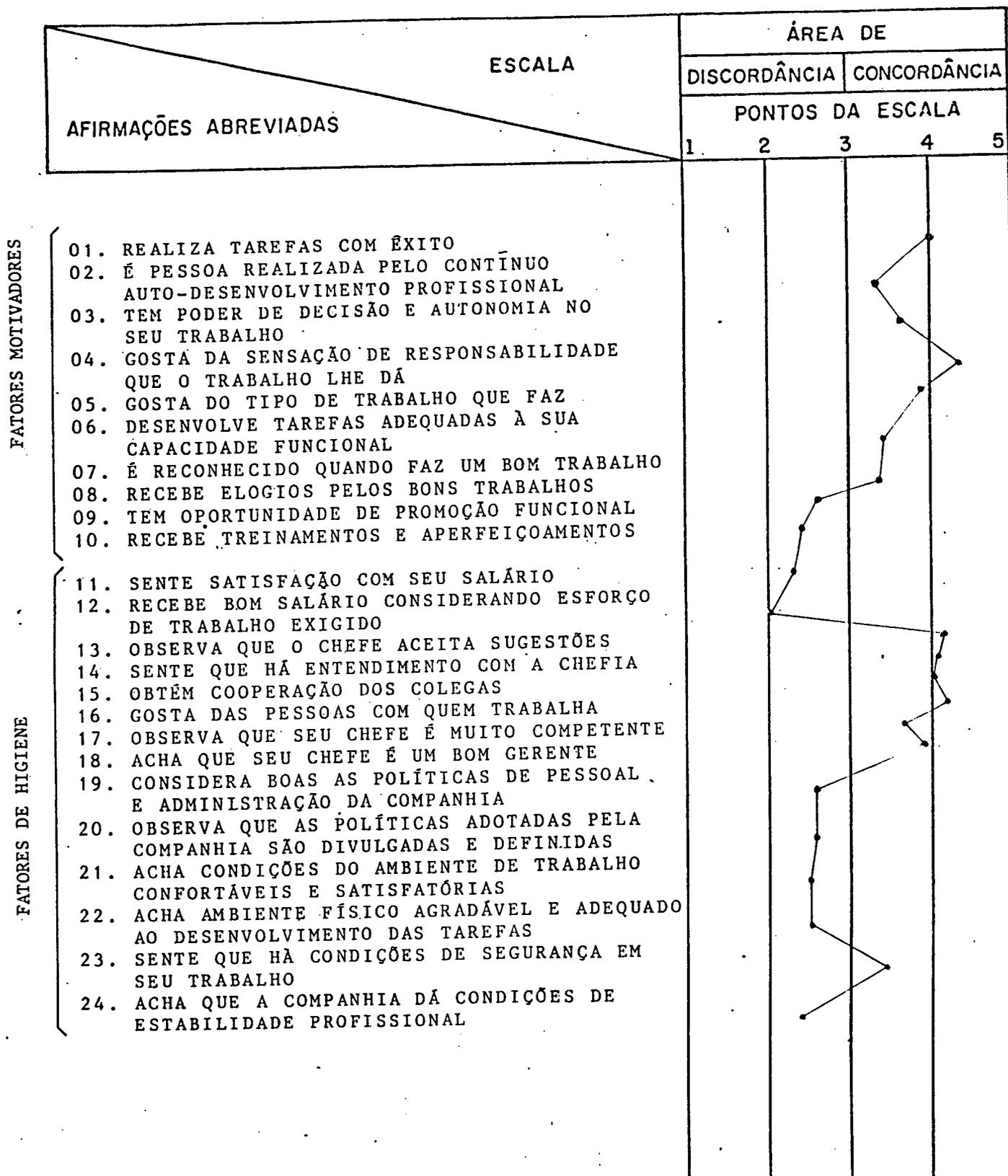
GRÁFICO 44 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Administrativa, segundo a Satisfação no Trabalho.



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:
 ————— MÉDIA

GRÁFICO 45 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência de Recursos Humanos, segundo a Satisfação no Trabalho.

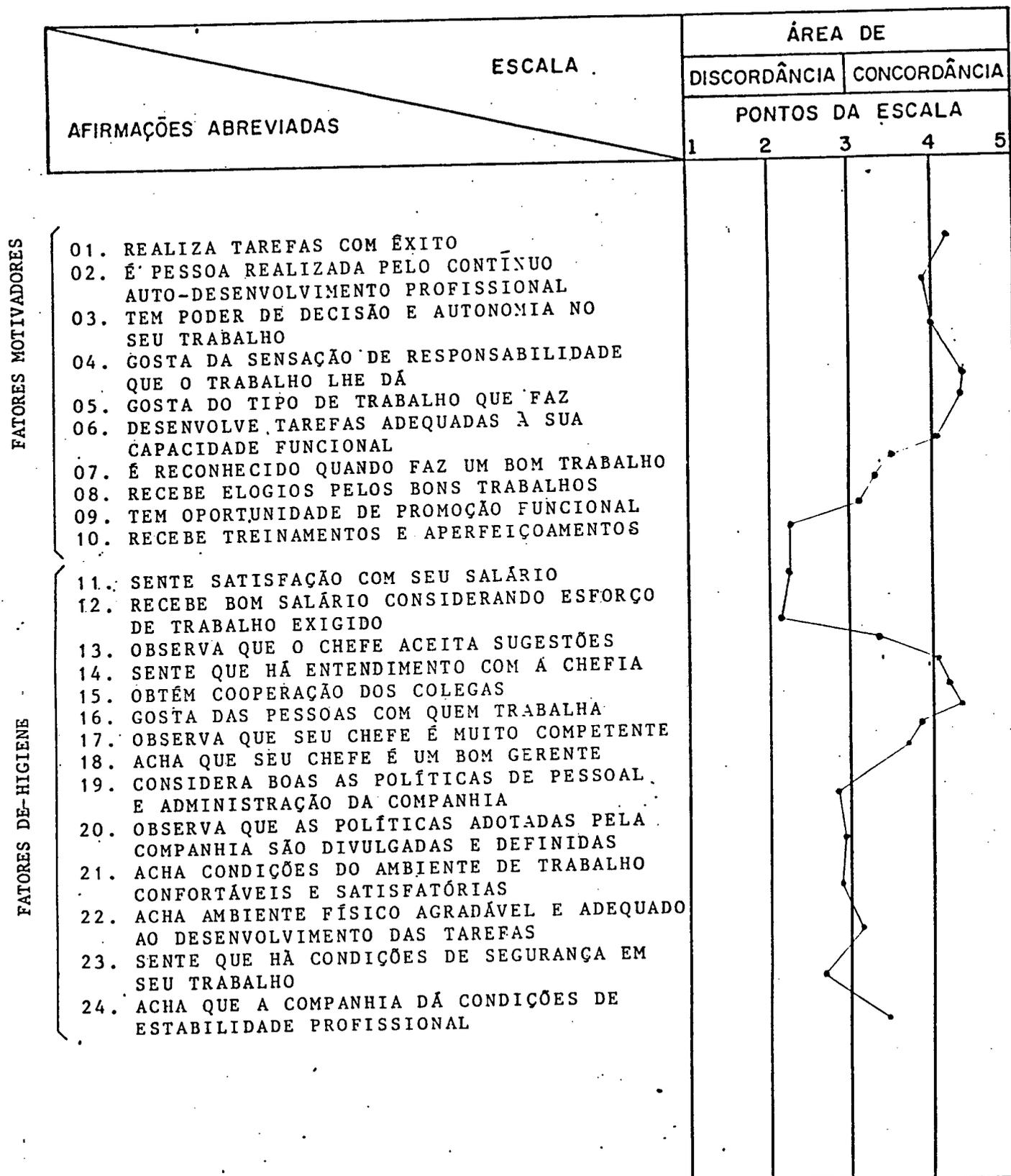


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

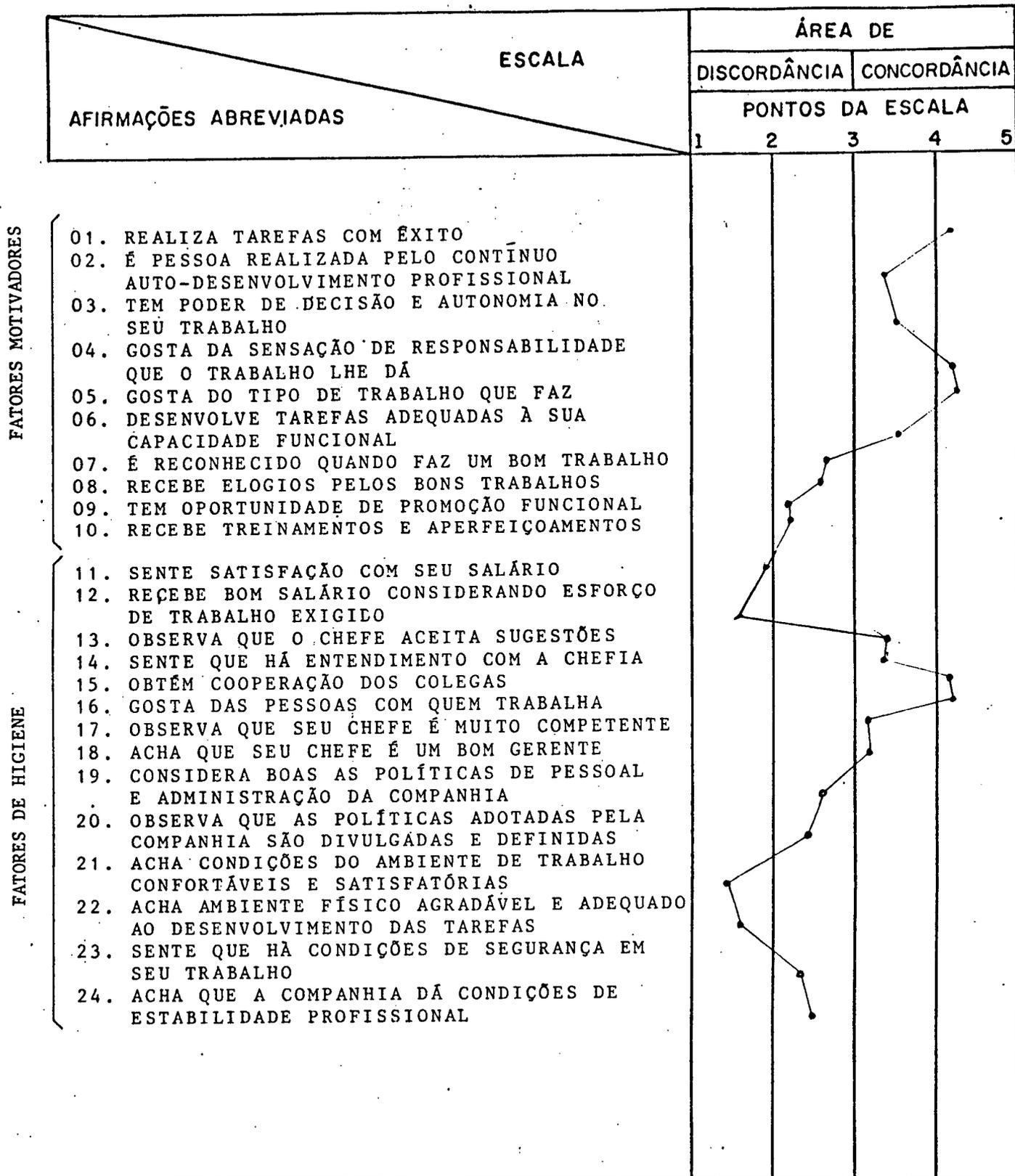
GRÁFICO 46 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Florianópolis, segundo a Satisfação no Trabalho.



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:
 ————— MÉDIA

GRÁFICO 47 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Tubarão, segundo a Satisfação no Trabalho.

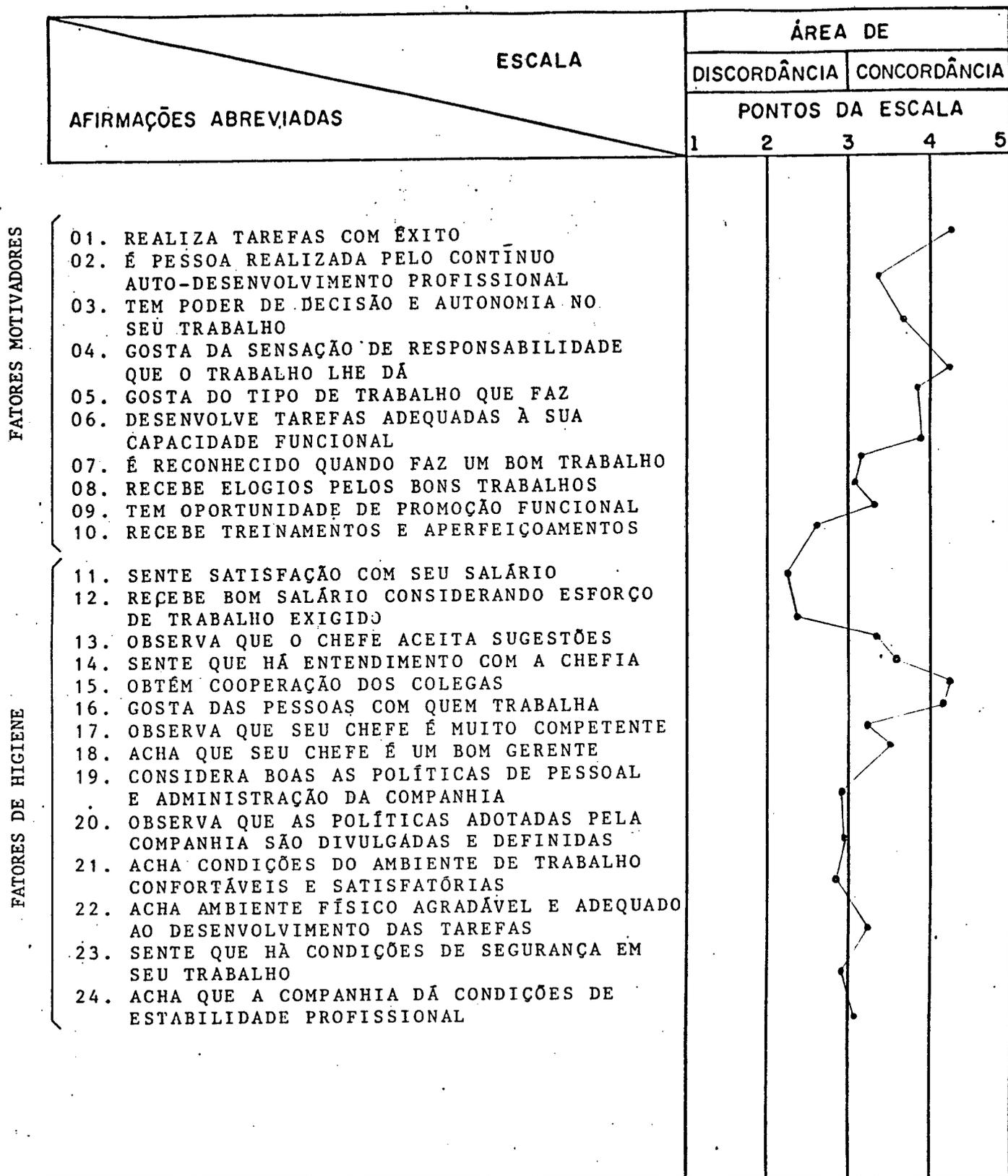


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 48 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Itajaí, segundo a Satisfação no Trabalho.

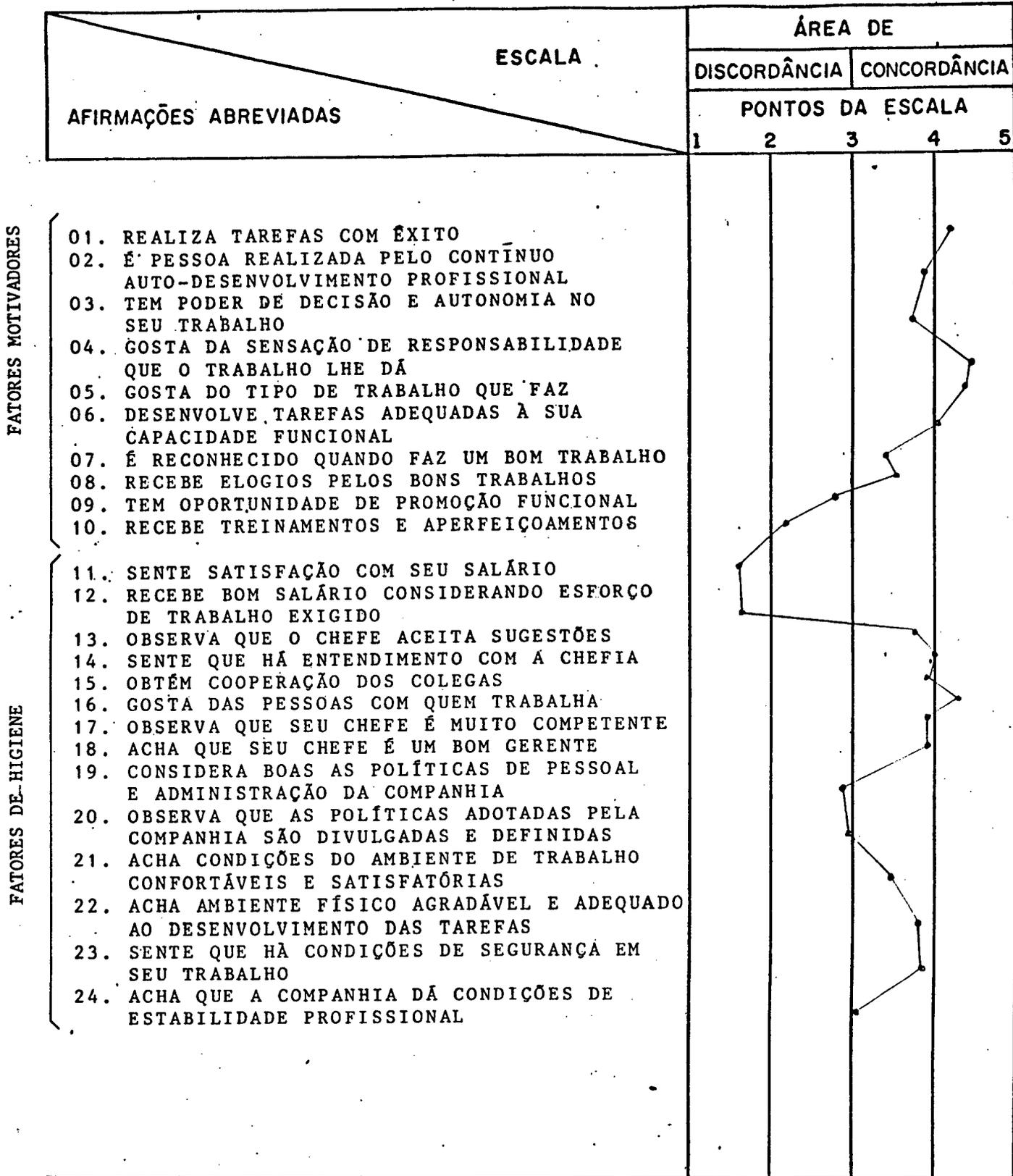


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

GRÁFICO 49 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Joinville, segundo a Satisfação no Trabalho.

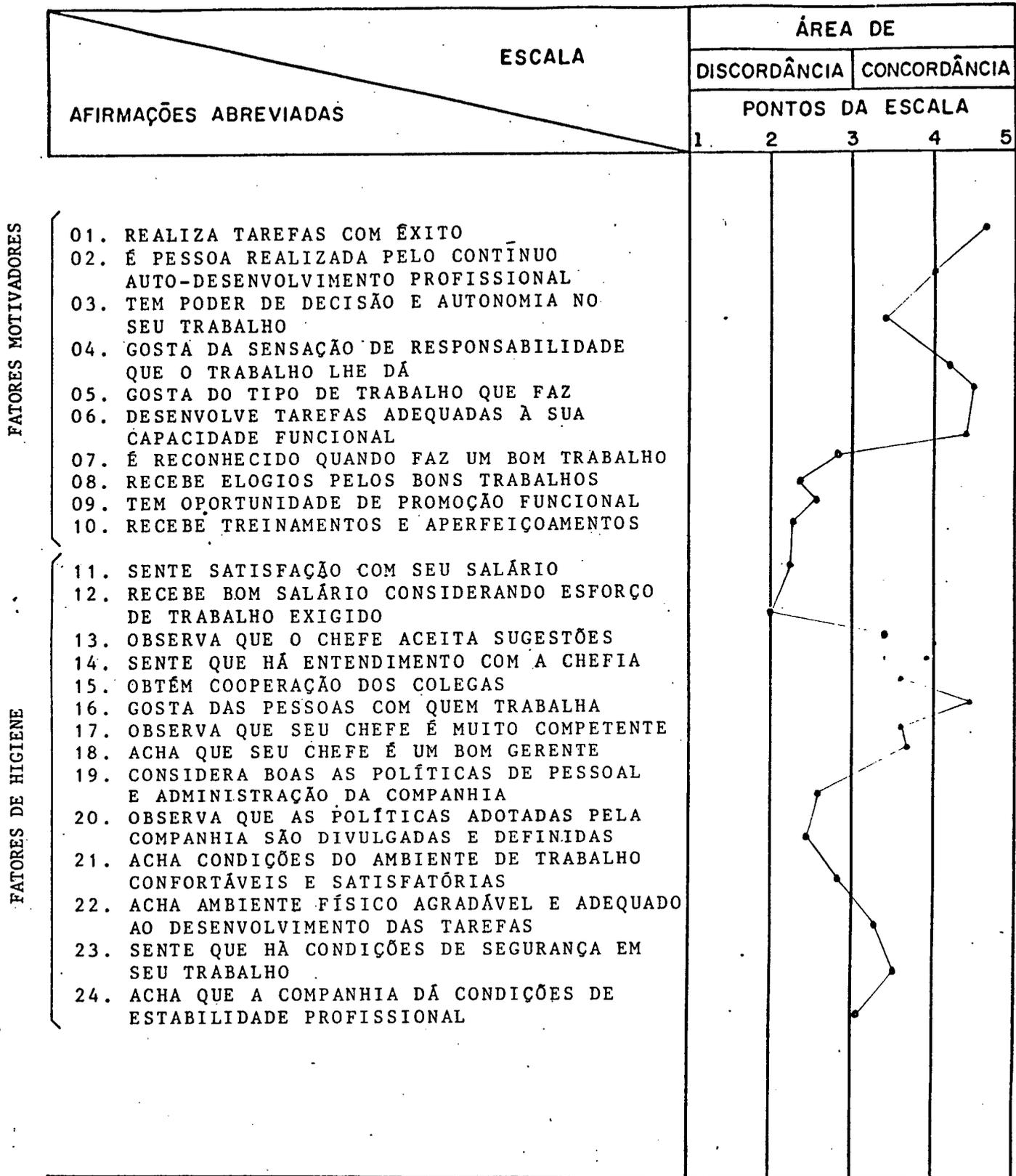


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

———— MÉDIA

GRÁFICO 50 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Rio do Sul, segundo a Satisfação no Trabalho.

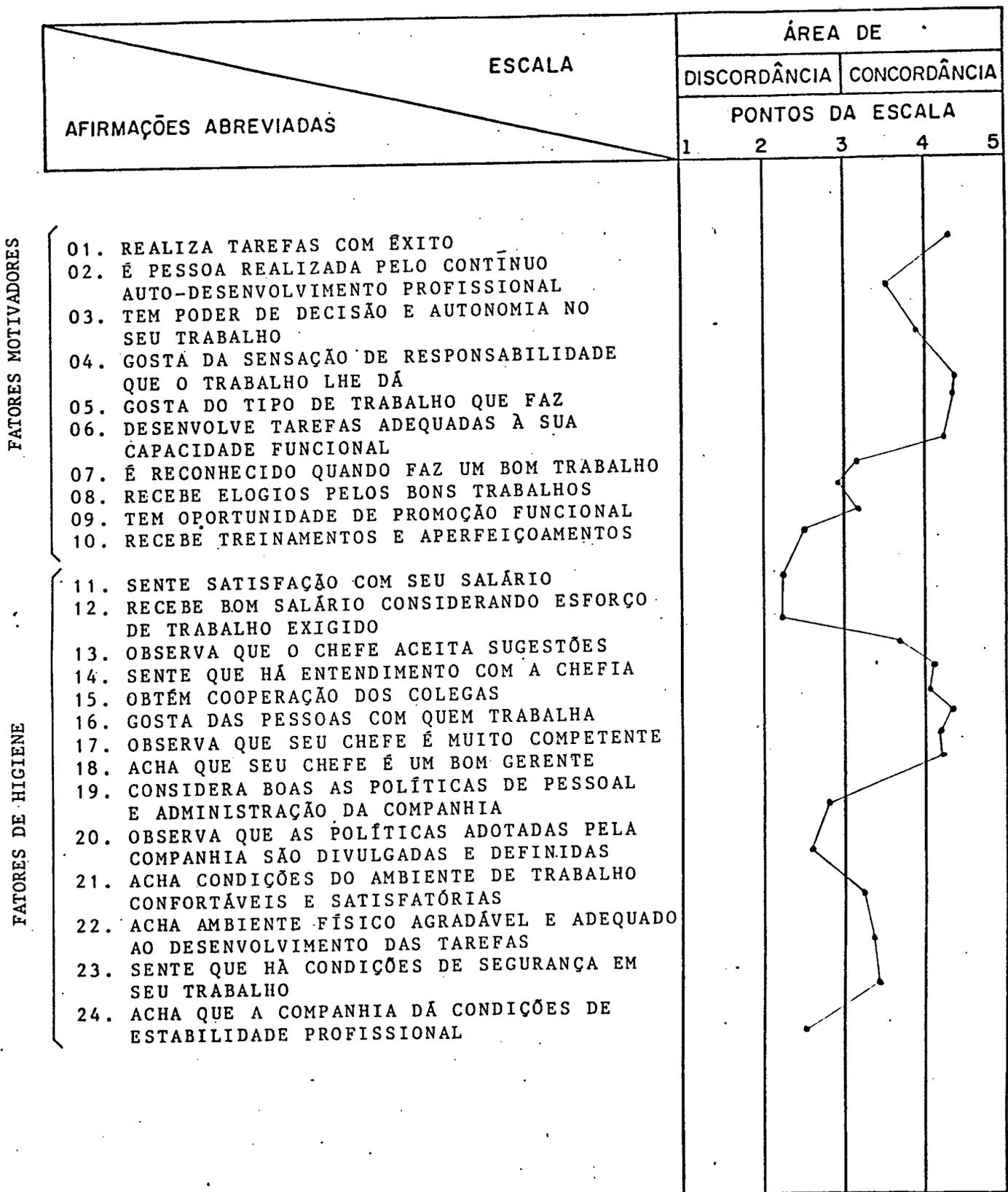


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA

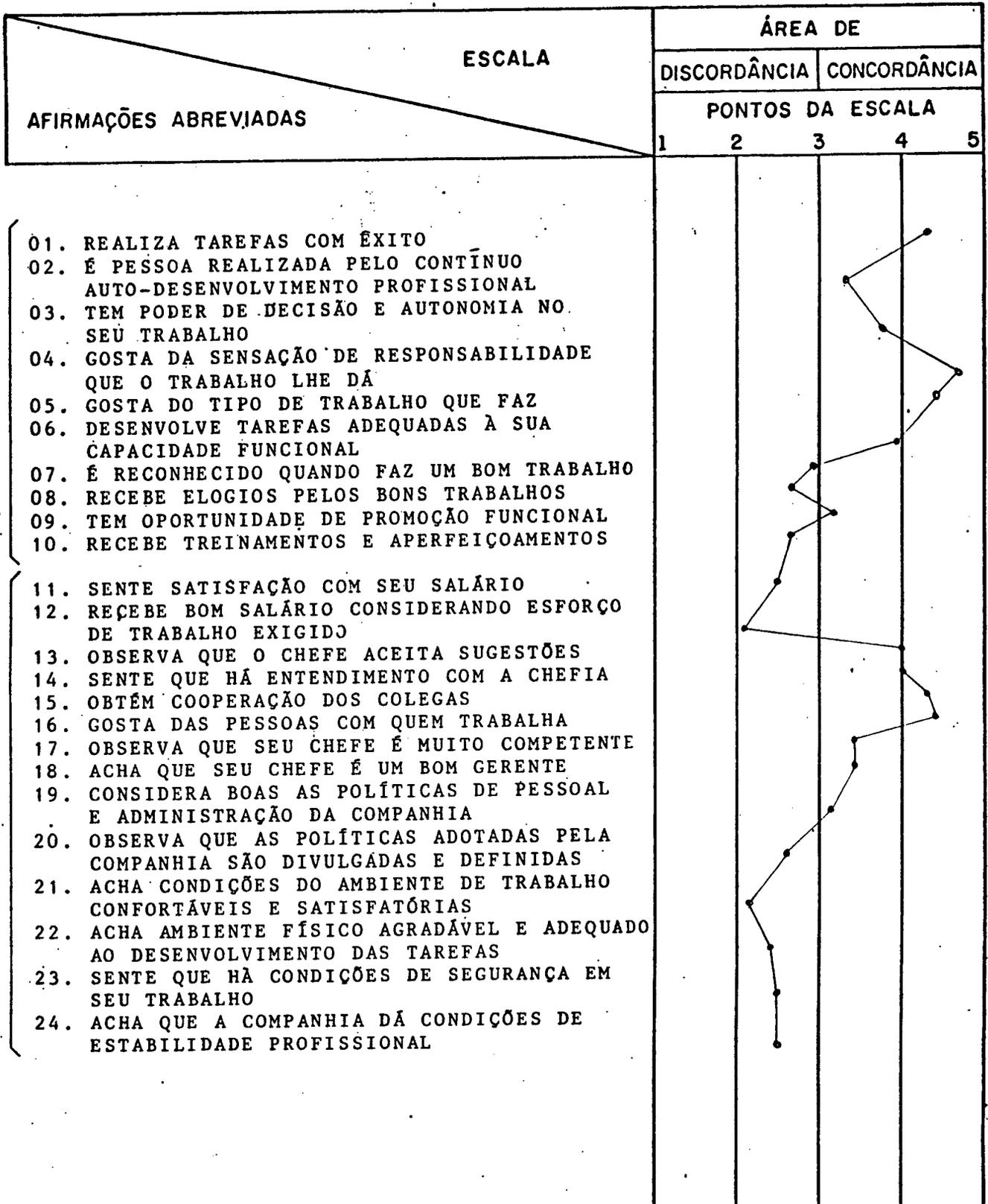
GRÁFICO 51 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Lages, segundo a Satisfação no Trabalho.



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:
 _____ MÉDIA

GRÁFICO 52 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Videira, segundo a Satisfação no Trabalho.

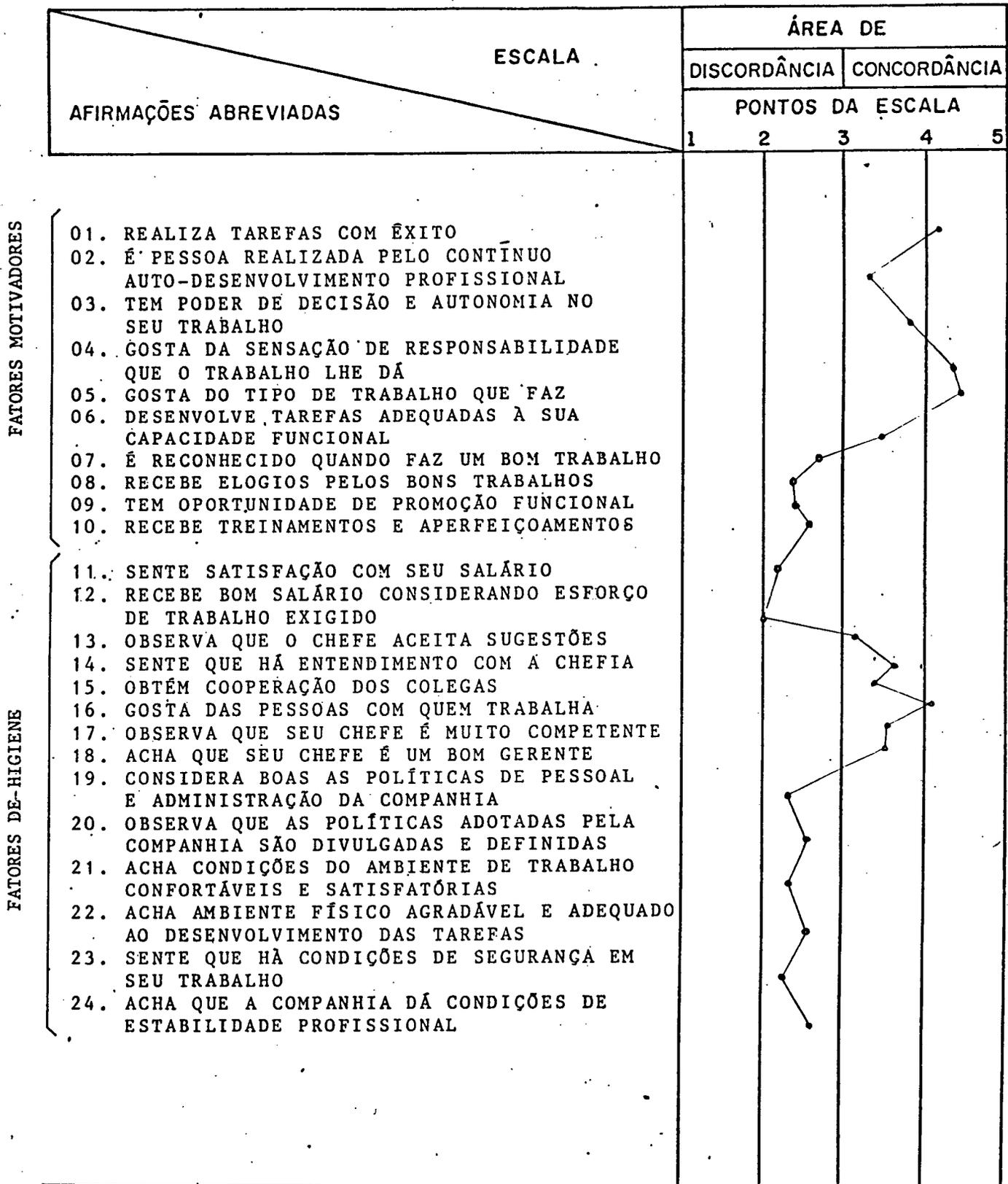


FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

_____ MÉDIA

GRÁFICO 53 - Perfil das Respostas dos Servidores Pesquisados na Gerência Regional de Chapecó, segundo a Satisfação no Trabalho.



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA:

— MÉDIA