

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

LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CENTROS E DEPARTA-
MENTOS DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA

Nério Amboni

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

Janeiro / 1986

LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CENTROS E DEPARTA-
MENTOS DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA

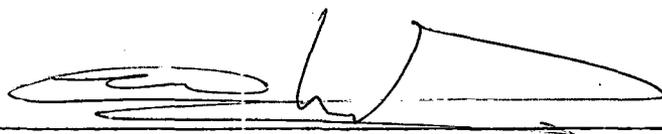
Nério Amboni

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

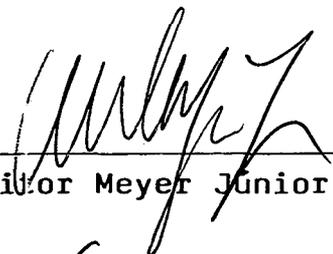


Prof. Antonio Niccoló Grillo
COORDENADOR DO CURSO

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:



Prof. Clóvis Luiz Machado da Silva, Dr.



Prof. Vítor Meyer Junior, Dr.



Prof. Nelson Colossi, Mestre

À IGNÊS e DINIS,
meus pais :

À NELI, NARCISA, JOANA, ROSIMERI,
TÂNIA e PAULO, meus irmãos

À RICARDO, RENATO, WALMECIR e VAL
MOR, meus cunhados

À RONALDO e NICOLI,
meus sobrinhos.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece penhoradamente às instituições e pessoas a seguir nomeadas:

- Universidade Federal de Santa Catarina;
- Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, na pessoa do seu Coordenador e de todos os seus professores e funcionários;
- Professor Doutor CLOVIS LUIZ MACHADO DA SILVA, orientador do presente trabalho;
- Pró-Reitoria de Ensino, na pessoa do seu Pró-Reitor, Professor SÍLVIO COELHO DOS SANTOS, pelo financiamento da pesquisa;
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pela manutenção da bolsa de estudo;
- Cassol Materiais de Construção Ltda., na pessoa de seu Diretor, MARCELO CASSOL, pelo fornecimento das cópias xerox;
- Professores: CARMEN D. DE FREITAS DE LACERDA e PEDRO A. BARBETTA, do Departamento de Ciências Estatísticas e da Computação do Centro Tecnológico da UFSC, responsáveis pela análise estatística;
- Professores de todos os Departamentos de Ensino da UFSC, suas secretárias e demais funcionários dos Departamentos pelo atendimento e informações prestadas;
- NARCISA DE FÁTIMA AMBONI, pela revisão bibliográfica;
- MURILO DE OLIVEIRA GRAFF, pela execução dos desenhos;

- EMILIA MAZZOLA por todo o trabalho datilográfico;
- MURILO MENDES e JÚLIO CÉSAR RAMOS, responsáveis pela revisão de português;
- JULIANA MAES HILDEBRAND, pela apoio e colaboração prestada;
- MARILDA PALMA VALENTE, pela colaboração na tabulação e codificação dos dados;
- Professores do Departamento de Ciências da Administração pelo incentivo dedicado;
- Colegas do Curso de Mestrado em Administração , Áreas de Concentração: Administração Pública e Universitaria;
- Quantos anonimamente contribuíram para que este trabalho chegasse ao seu final.

S U M Á R I O

Lista de Figuras e Gráficos	ix
Lista de Quadros e Tabelas.....	xiii
Resumo	xvi
Abstract	xix
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Definição do problema	04
1.2. Objetivos da pesquisa	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	12
2.1. Liderança	12
2.2. Comunicação	31
2.3. Clima Organizacional	52
3. METODOLOGIA	67
3.1. Perguntas de pesquisa	67
3.2. Caracterização da pesquisa	67
3.3. Delimitação da pesquisa	69
3.4. Definição de termos e variáveis	77
3.4.1. Clima organizacional	77
3.4.2. Estilos de liderança	77
3.4.2.1. Autoritário	77
3.4.2.2. Democrático	78
3.4.2.3. Laissez-Faire	78
3.4.3. Tipos de comunicação	78
3.4.3.1. Descendente autoritária	78
3.4.3.2. Descendente democrática	78
3.4.3.3. Ascendente	79
3.4.3.4. Horizontal	79
3.4.4. Centros de ensino	79
3.4.5. Departamentos de ensino	79
3.4.6. Regime de trabalho	79
3.4.6.1. Professor D.E.	79
3.4.6.2. Professor 40 h	80
3.4.6.3. Professor 20 h	80
3.5. Definição operacional de variáveis	80

3.5.1. Clima organizacional	80
3.5.2. Comunicação	81
3.5.3. Liderança	82
3.6. Dados	82
3.6.1. Tipos de dados	82
3.6.2. Técnicas de Coleta de dados	82
3.6.2.1. Técnica de escala: escala tipo Likert	82
3.6.2.2. Instrumento de pesquisa	96
3.6.3. Técnicas de análise de dados	98
3.6.4. Limitações da pesquisa	99
3.6.4.1. Limitações estatísticas	99
3.6.4.2. Limitações quanto às técnicas ...	101
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	102
4.1. Unidade de análise: Universidade como um todo ...	103
4.1.1. Caracterização dos professores pesquisados da UFSC	103
4.1.1.1. Idade	104
4.1.1.2. Tempo de serviço	105
4.1.1.3. Regime de trabalho	106
4.1.1.4. Titulação	108
4.1.1.5. Classe de magistério	110
4.1.2. Perfil dos professores pesquisados da UFSC, segundo as variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacio- nal	112
4.1.3. Técnicas de fatoração avaliáveis em sub-pro- gramas de fator	127
4.1.3.1. Análise de componentes principais	
4.1.3.2. Aplicação da técnica de componen- tes principais na pesquisa	129
4.1.3.2.1. Aplicação da técnica de componentes principais para a variável estilo de liderança	130
4.1.3.2.2. Aplicação da técnica de componentes principais para a variável tipos de comunicação	134

4.1.3.2.3.	Aplicação da técnica de componentes principais para a variável clima organizacional	138
4.1.4.	Análise das variáveis individuais em relação as variáveis centrais da pesquisa	141
4.1.4.1.	Análise dos Gráficos 10, 11 e 12 em relação as variáveis centrais da pesquisa, levando-se em consideração as diferentes classes de <u>ma</u> gistério	142
4.1.4.2.	Análise dos Gráficos 13, 14 e 15 em relação as variáveis centrais da pesquisa, levando-se em consideração as diferentes categorias de regime de tempo	144
4.1.4.3.	Análise dos Gráficos 16, 17 e 18 em relação as variáveis centrais da pesquisa, levando-se em consideração as diferentes titulações	146
4.2.	Unidade de análise: centros de ensino	149
4.2.1.	Caracterização dos professores pesquisados por centros de ensino	149
4.2.1.1.	Idade	150
4.2.1.2.	Tempo de serviço	150
4.2.1.3.	Regime de trabalho	153
4.2.1.4.	Titulação	154
4.2.1.5.	Classe de magistério	156
4.2.2.	Análise dos centros de ensino em relação as variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional	156
4.3.	Unidade de análise: Departamentos de Ensino	170
4.3.1.	Caracterização dos Departamentos de Ensino	170
4.3.2.	Análise dos Departamentos de Ensino em relação às variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional.	173

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	189
5.1. Conclusões	189
5.2. Recomendações	199
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	201
7. ANEXOS	
Anexo 1 (Questionário)	207

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1	- Definição do problema	09
FIGURA 2	- Abordagem de traços	18
FIGURA 3	- O processo de liderança	20
FIGURA 4	- Estilos de liderança	29
FIGURA 5	- Direção das comunicações em três estilos de liderança	30
FIGURA 6	- Fluxos de comunicação	40
FIGURA 7	- Fluxo de trabalho versus fluxo de comunicação	47
FIGURA 8	- (FAYOL'S GANG PLANK).....	48
FIGURA 9	- Avaliação relativa dos 10(dez) centros de ensino, com base nos valores do componente 1 (um) dos estilos de liderança	164
FIGURA 10	- Avaliação relativa dos 10 (dez)centros de ensino com base nos valores do componente 1 (um) dos tipos de comunicação	165
FIGURA 11	- Avaliação relativa dos 10(dez)centros de ensino, com base nos valores do componente 1 (um) do clima organizacional	167
FIGURA 12	- Avaliação relativa dos 50(cinquenta) departamentos de ensino, tendo-se por base os valores do componente 1(um) dos estilos de liderança	181
FIGURA 13	- Avaliação relativa dos 50(cinquenta) departamentos de ensino, tendo-se por base os valores do componente 1(um), dos tipos de comunicação	182

FIGURA 14 - Avaliação relativa dos 50(cinquenta) departamentos de ensino, com base nos valores do componente 1(um) do clima organizacional	183
GRÁFICO 1 - Gráfico em colunas do regime de trabalho dos professores pesquisados da UFSC	107
GRÁFICO 2 - Gráfico em colunas da titulação dos professores pesquisados da UFSC	109
GRÁFICO 3 - Gráfico em colunas das classes de mestrado dos professores pesquisados da UFSC	111
GRÁFICO 4 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da UFSC,segundo o clima organizacional(realização, poder e afiliação).	114
GRÁFICO 5 - Perfil das respostas dos professores da UFSC,segundo os estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire).	119
GRÁFICO 6 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da UFSC,segundo os tipos de comunicação (descendente autoritária, descendente democrática, ascendente e horizontal)	124
GRÁFICO 7 - Projeção das afirmações correspondentes aos estilos de liderança nos 2(dois) primeiros componentes	132
GRÁFICO 8 - Projeção das afirmações correspondentes aos tipos de comunicação nos 2(dois) primeiros componentes	136

- GRÁFICO 9 - Projeção das dimensões do clima organizacional nos 2(dois) primeiros componentes associados aos motivos (realização, afiliação e poder) 139
- GRÁFICO 10 - Projeção das classes de magistério nos 2(dois) primeiros componentes, segundo os estilos de liderança democrático, autoritário e laissez-faire 143
- GRÁFICO 11 - Projeção das classes de magistério nos 2(dois) primeiros componentes, segundo os tipos de comunicação descendente democrática, descendente autoritária, ascendente e horizontal 143
- GRÁFICO 12 - Projeção das classes de magistério nos 2 (dois) primeiros componentes, segundo o clima organizacional (realização, poder e afiliação) 143
- GRÁFICO 13 - Projeção do regime de trabalho nos 2 (dois) primeiros componentes, segundo os estilos de liderança autoritário, democrático e laissez-faire 145
- GRÁFICO 14 - Projeção do regime de trabalho nos 2 (dois) primeiros componentes, segundo os tipos de comunicação descendente democrática, descendente autoritária, ascendente e horizontal 145
- GRÁFICO 15 - Projeção do regime de trabalho nos 2 (dois) primeiros componentes, segundo o clima organizacional (realização, poder e afiliação) 145
- GRÁFICO 16 - Projeção das titulações nos 2 (dois) primeiros componentes, segundo os estilos de liderança autoritário, democrático e laissez-faire ? 148

- GRÁFICO 17 - Projeção das titulações nos 2(dois) primeiros componentes, segundo os tipos de comunicação descendente democrática, descendente autoritária, ascendente e horizontal 148
- GRÁFICO 18 - Projeção dos titulações nos 2(dois) primeiros componentes, segundo o clima organizacional (realização, poder e afiliação) 148
- GRÁFICO 19 - Projeção dos centros de ensino nos 2(dois) primeiros componentes, segundo os estilos de liderança autoritário, democrático e laissez-faire 159
- GRÁFICO 20 - Projeção dos centros de ensino nos 2(dois) primeiros componentes, segundo o tipo de comunicação descendente democrática, descendente autoritária, ascendente e horizontal 160
- GRÁFICO 21 - Projeção dos centros de ensino nos 2(dois) primeiros componentes, segundo o clima organizacional (realização, poder e afiliação)..... 161
- GRÁFICO 22 - Projeção dos departamentos de ensino nos 2(dois) primeiros componentes, segundo os estilos de liderança autoritário democrático e laissez-faire 175
- GRÁFICO 23 - Projeção dos departamentos de ensino nos 2(dois) primeiros componentes, segundo os tipos de comunicação descendente democrática, descendente autoritária, ascendente e horizontal 176
- GRÁFICO 24 - Projeção dos departamentos de ensino nos 2(dois) primeiros componentes, segundo o clima organizacional (realização, poder e afiliação) ... 178

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1	- Afirmações que especificam as dimensões do clima organizacional	87
QUADRO 2	- Afirmações que caracterizam os três estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire)	89
QUADRO 3	- Afirmações que caracterizam os três tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal)	93
QUADRO 4	- Relação dos Departamentos de Ensino da UFSC compostos pela população, amostragem e número de professores analisados	171
TABELA 1	- Distribuição da população alvo, composição dos professores sorteados (amostra) e nº de questionários respondidos nos departamentos de ensino pertencentes aos centros de Ciências da Saúde (CCS) e de Desportos (CDS)	71
TABELA 2	- Distribuição da população alvo, composição dos professores sorteados (amostra) e nº de questionários respondidos nos departamentos de ensino pertencentes aos centros de Ciências da Educação (CED) e Sócio-Econômico (CSE)	72
TABELA 3	- Distribuição da população alvo, composição dos professores sorteados (amostra) e nº de questionários respondidos nos departamentos de ensino pertencentes aos centros Tecnológico (CTC) e Ciências Agrárias (CCA)	73
TABELA 4	- Distribuição da população alvo, composição dos professores sorteados (amostra) e nº de questionários respondidos nos departamentos de ensino pertencentes aos centros de Ciências Biológicas (CCB), Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Ciências Humanas (CCH), e Comunicação e Expressão (CCE).	74

TABELA 5	- Distribuição da população alvo, composição dos professores sorteados (amostra) e composição dos professores analisados por centro de ensino e por regime de trabalho ...	75
TABELA 6	- Distribuição da população alvo, amostragem e número de questionários que retornaram por regime de trabalho na UFSC	76
TABELA 7	- Percentual de não-respostas e os motivos ressaltados pelos 85 professores não respondentes	100
TABELA 8	- Distribuição de frequência dos professores pesquisados da UFSC na categoria idade ...	
TABELA 9	- Distribuição de frequência dos professores pesquisados da UFSC na categoria tempo de serviço	105
TABELA 10	- Distribuição de frequência dos professores pesquisados da UFSC na categoria regime de trabalho	106
TABELA 11	- Distribuição de frequência dos professores pesquisados da UFSC na categoria titulação	108
TABELA 12	- Distribuição de frequência dos professores pesquisados da UFSC na categoria classe de magistério	110
TABELA 13	- Coeficientes dos 2(dois) primeiros componentes principais obtidos para as afirmações correspondentes aos estilos de liderança	131
TABELA 14	- Coeficientes dos 2(dois) primeiros componentes principais obtidos para as afirmações correspondentes aos tipos de comunicação	135
TABELA 15	- Coeficientes dos 2(dois) primeiros componentes principais obtidos para as dimensões do clima organizacional	138

TABELA 16 - Distribuição de frequência dos professores pesquisados dos centros de ensino da UFSC na categoria idade	151
TABELA 17 - Distribuição de frequência dos professores pesquisados dos centros de ensino da UFSC na categoria tempo de serviço	152
TABELA 18 - Distribuição de frequência dos professores pesquisados dos centros de ensino da UFSC na categoria regime de trabalho	153
TABELA 19 - Distribuição de frequência dos professores pesquisados dos centros de ensino da UFSC na categoria titulação	155
TABELA 20 - Distribuição de frequência dos professores pesquisados dos centros de ensino da UFSC na categoria classe de magistério	157

R E S U M O

Na presente pesquisa analisou-se o padrão de relacionamento entre as variáveis independentes, estilos de liderança e tipos de comunicação em relação à variável dependente clima organizacional nas seguintes unidades de análise: universidade como um todo, centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O modo de investigação que caracteriza esta pesquisa reside, numa primeira etapa, no uso restrito do método comparativo de análise, uma vez que se utilizam como unidades de análise as unidades (centros de ensino) e as subunidades (departamentos de ensino) da UFSC. Na segunda etapa, quando se considera a universidade como unidade de análise, o modo de investigação que caracteriza esta pesquisa reside no método de estudos de caso. Por outro lado, a perspectiva da pesquisa é sincrônica e de caráter não experimental.

A população foi composta pelos professores (DE, 40 h e 20 h) que integram os 50 (cinquenta) departamentos de ensino da UFSC, que por sua vez, estão agrupados em 10 (dez) centros de ensino.

O tipo de amostragem empregada foi a estratificada proporcional, com retirada sistemática. Esta retirada por departamentos de ensino foi feita proporcionalmente ao número de professores integrantes, considerando o regime de trabalho.

Os dados foram coletados junto a 416 (quatrocentos e dezesseis) deles, representando 83% (oitenta e três por cento) da amostra pesquisada, através de questionários distribuídos di

retamente pelo autor às Secretarias de departamento de ensino e posteriormente entregue aos professores.

As variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional foram medidas através de escala tipo LIKERT - de cinco valores, associadas as afirmações que caracterizam cada uma dessas variáveis.

Da análise estatística dos dados resultaram gráficos, contendo curvas de tendência dos pesquisados, segundo os estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional; tabelas de distribuição de frequência; tabelas com percentuais explicativos, obtidas pela técnica de componentes principais, que permitiu a redução das afirmações correspondentes a cada uma das variáveis (estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional) em dois componentes; e figuras que possibilitaram avaliação relativa dos centros e departamentos de ensino da UFSC.

Na unidade de análise - universidade como um todo - os resultados obtidos demonstram que a universidade tende para o estilo de liderança democrático, seguido pelo comportamento laissez-faire e autoritário; que predomina a comunicação ascendente, isto é, do professor para o superior e que o clima organizacional está voltado mais para a realização do que para o poder e afiliação. Ou seja, observa-se que os professores analisados estão mais preocupados com a realização profissional, especialmente pela natureza de trabalhos criadores e pelos resultados concretos de seu trabalho, do que em procurar meios de influenciar ou estabelecer um clima de amizade.

Nas unidades de análise - centros e departamentos de

ensino - os resultados demonstram por um lado, que ocorre diferenças nas percepções dos pesquisados em relação as variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional quando se consideram os diferentes centros e departamentos de ensino da UFSC.

Por outro lado, verifica-se que essas variáveis apresentam padrão de relacionamento ora positivo, ora negativo. Ou seja, observa-se que os centros e departamentos de ensino que tendem para o estilo de liderança democrático, encontram-se relacionados positivamente com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal e refletem um clima organizacional favorável; enquanto que os centros e departamentos de ensino que tendem para o estilo autoritário, encontram-se relacionados positivamente com o tipo de comunicação descendente autoritária e refletem um clima organizacional desfavorável. Isto é, verifica-se que diferentes estilos de liderança eliciam diferentes redes de comunicação e por consequência eliciam diferentes tipos de clima organizacional, reforçando os argumentos de vários autores enfocados no referencial teórico-empírico que admitem esse padrão de relacionamento.

Por fim, as conclusões obtidas da confrontação dos resultados empíricos com o referencial teórico podem ser generalizados para a UFSC, uma vez que o percentual de retorno foi representativo em todos os centros e departamentos de ensino que compõe a universidade. Por outro lado, não se pode fazer generalizações para as outras universidades federais brasileiras, uma vez que não integraram o universo pesquisado.

ABSTRACT

This study is an attempt to determine relationship between the independent variables styles of leadership and types of communication with the dependent variable organizational atmosphere in the respective units analyzed: the university as a whole and the academic centers and departments of the "Universidade Federal de Santa Catarina" - UFSC.

The research method utilized in the analysis of the academic centers and their various departments is restricted to comparative analysis, in which the centers are the units under investigation and the sub-units are the departments. When the university as a whole as analyzed, a "case study" is carried out, since an intensive analysis of a single organization is undertaken. Furthermore the research perspective is synchronic and of a non-experimental character.

The population under investigation is the teaching staff (full-time, full-time with exclusive dedication, and half-time), who are faculty members of 50 academic departments, which in turn compose 10 academic centers.

The type sampling used was one of proportional stratification, with a systematic selection. This selection by academic departments was done in proportion to the number of professors who make them up, and their work schedule was considered.

Data, were collected on 416 faculty members representing 83% of the sample being analyzed by means of a questionnaire distributed by the author of this study directly to the department secretaries and later to the professors themselves.

The variable styles of leadership, types of communication and organizational atmosphere were measured by means of a Likert-type scale consisting of 5 values, associated with premises 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, types of communication and organizational atmosphere) as well as frequency distribution tables, tables with explanation percentages (obtained by the method of main components), which allowed a reduction of the premises corresponding to each of the three variables to two components and figures which made it possible to evaluate the academic centers and their departments.

On analyzing the university as a whole, the results show that the university tends to have a democratic style characterized by a "laissez-faire" and an authoritarian kind of behavior, that "botton-up" communication predominates (i.e. from the faculty member to his department head) and that the organizational atmosphere is directed more to fulfillment than to power and personal relationship. This means that the professors being analyzed are more concerned with professional achievement, especially work of a creative nature and the concrete results of their work, than in seeking to influence their peers or to stablish or restore an atmosphere of friendship.

In the units analysis the academic centers and their departments there was evidence of differing perceptions in relation to the variables, from department to department and from center to center.

It was further shown that these variables presents both positive and negative standards of relationship. Moreover, it is evident that academic centers and departments with tendencies towards a democratic leadership style, relate positively to democratic types od communication "top down", "bottom-up" and horizontal and reflect a favorable organizational atmosphere, while the academic centers and departments which tend toward an authoritarian pattern relate positively to the authoritarian "top-down" form of communication and reflect an unfavorable organizational atmosphere. The result of this investigation shows that different leadership styles elicit different standards of communication, thus reinforcing the arguments of several authors of the theoretical-empirical approach who postulate this standard of relationship.

Finally the conclusions reached through a confrontation of the empirical results with results with the theoretical orientation can be generalized for UFSC, due to the collaboration of a representative percentage of the teaching staff of all the centers and departments which make up the university. On the other hand, we cannot extend these generalizations to include other Brazilian federal universities, since they were not within the scope of the present investigation.

1 - INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo dos processos organizacionais (liderança e comunicação) e seus relacionamentos com o clima organizacional não é novo nem exaustivo na teoria organizacional. Mas só recentemente, o assunto vem sendo discutido de forma sistemática na literatura especializada. Por exemplo, GIBSON et alii (1973. In: SBRAGIA, 1983) procuram descrever de que forma as propriedades do ambiente organizacional interagem para produzir aquilo que se tem conhecido como clima organizacional.

A crescente atenção dos pesquisadores no que concerne às variáveis liderança, comunicação e clima organizacional, circunscreve-se a razões de caráter teórico e a preocupações com a aplicação e prática administrativas.

No campo teórico, o conceito de processos e clima organizacional vem sendo enfatizado por alguns pesquisadores como instrumento valioso para refutar ou aperfeiçoar teorias, modelos e tratamentos metodológicos, que, assim, podem contribuir para o desenvolvimento científico da área.

No campo de aplicação, alguns pesquisadores, como, por exemplo, PRITCHARD & KARASICH (1973), vêm no tratamento de processos e clima organizacional a possibilidade de gerarem hipóteses de relacionamentos entre variáveis, que podem contribuir para o enriquecimento da prática administrativa, no que diz respeito ao desempenho organizacional.

Com base na revisão da literatura e, em especial, no artigo de SBRAGIA (1983), propõe-se, na presente pesquisa, estudar as relações entre os processos (liderança e comunicação)

e clima organizacional.

Para tanto, consideram-se três unidades de análise, nesta pesquisa: 1) a universidade como um todo; 2) os centros de ensino; e 3) os departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, para verificar as relações entre os processos de liderança, comunicação e clima organizacional.

Assim, o primeiro capítulo desta dissertação apresenta uma visão geral do tratamento do clima organizacional, ora visto como uma variável independente, ora como dependente e ora como interveniente, tendo como resultado a definição do problema, bem como a apresentação dos objetivos da pesquisa.

O segundo capítulo trata dos fundamentos teóricos e empíricos concernentes aos estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional. Reporta-se, aqui, aos conceitos e à evolução dos estudos sobre a liderança segundo as abordagens de traços, situacional e emergente. A seguir apresentam-se os estudos referentes aos estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire) que caracterizam relacionamentos com os tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal) e com o clima organizacional. No que se refere à comunicação, reporta-se a sua importância para a organização, os conceitos, os aspectos estruturais do processo de comunicação, bem como aos estudos que, de certa forma, verificam relações com os estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire) e clima organizacional.

Feitas essas considerações sobre os processos organizacionais em estudo com seus possíveis relacionamentos, passa-

se a examinar o clima organizacional como uma variável dependente dos processos organizacionais liderança e comunicação.

No tópico clima organizacional, reporta-se a sua importância para o desempenho organizacional, os conceitos e os estudos que, de certa forma verificam relações com os processos organizacionais. Termina-se o assunto abordando a escala de KOLB et alii (1978) com suas respectivas dimensões (conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, liderança e conflito), associadas aos três motivos sociais básicos identificados por McCLELLAND (1958): poder, realização e afiliação.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa. Reporta-se, ali, a caracterização da pesquisa, às questões de pesquisa, a delimitação da pesquisa, a definição constitutiva e operacional dos termos e variáveis, aos dados com suas técnicas de coleta e tratamento e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados. Trata-se, nesta parte, da caracterização dos respondentes mediante tabelas de distribuição de frequência e gráficos do tipo cartesiano e de colunas. A seguir, reporta-se às análises efetuadas sobre as dimensões em estudo (liderança, comunicação e clima organizacional), nas respectivas unidades de análise: na universidade como um todo, nos centros de ensino e nos departamentos de ensino da UFSC.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões que se reportam aos processos e clima organizacional, bem como sugestões, e recomendações para futuros trabalhos na área.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A revisão da literatura sobre o tema permite visualizar que os estudos são classificados em amplas categorias, de acordo com o clima organizacional, ora visto como uma variável independente, ora interveniente e ora dependente.

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UMA VARIÁVEL INDEPENDENTE

É considerado como uma variável independente quando é fator significativo para que ocorra um determinado resultado. Neste caso, observa-se que o clima organizacional afeta certos fatores de desempenho organizacional, tais como: produtividade, satisfação e absenteísmo.

Uma significativa relação entre clima organizacional e desempenho do trabalho tem sido demonstrada em numerosas pesquisas. KACZKA e KIRK (1968), HALL e LAWLER (1969), PRITCHARD e KARASICK (1973), FRIEDLANDER e GREENBERG (1971), SCHNEIDER (1973) e SCHNEIDER e HALL (1972) relataram dados indicando que o clima organizacional e o desempenho estão intimamente relacionados. Contudo, a relação entre clima e desempenho não é facilmente compreendida, nem tão persuasiva como a relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional.

A pesquisa de FREDERICKSON (1966. In: - HELLRIEGEL e SLOCUN JR. 1974), por exemplo; mostrou que indivíduos que tinham uma percepção de seu clima de trabalho como inovador, com normas orientadas, supervisão íntima, tiveram mais sucessos

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Liderança e comunicação são processos organizacionais que, provavelmente, mantêm relações com clima organizacional nas unidades e sub-unidades de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Reconhecendo a relevância desses processos organizacionais, selecionou-se esses fatores como pontos centrais da presente pesquisa.

2.1. LIDERANÇA

O conceito de liderança tem sido pesquisado formalmente e discutido informalmente mais do que qualquer tópico singular. Quer seja a organização uma escola, uma universidade, um sindicato, uma nação, parece haver um pressuposto constante de que uma nova liderança irá transformá-la¹. Em cada eleição para cada nível hierárquico ouve-se o clamor pela liderança. Isto pode ser verificado, por exemplo, quando ocorre

¹ GIBB (1969. In: - CHAMPION, 1979) faz distinções entre as diversas definições de liderança e de líder. O autor ressalta que, no caso da situação universitária, a liderança assume o papel de chefia, isto é, quando a organização confere tal reconhecimento à pessoa e não ao próprio grupo (uma vez mais, a opinião, neste contexto, é interessante na consideração de liderança em escolas como em outras organizações).

mudança de chefia em algum departamento ou organização. Essas permutas tem como pressuposto o fato de que a troca de antigos por novos chefes produzirá uma mudança significativa na continuidade operacional da organização ou de departamento. A busca de uma nova liderança, segundo HALL (1984, p. 133) "pode mascarar problemas como arranjos estruturais inadequados, as distribuições de poder que bloqueiam as ações efetivas, a falta de recursos, os procedimentos e outros problemas organizacionais mais básicos". Assim convém ressaltar que em muitas circunstâncias a mudança de chefia é pouco mais do que tratamento superficial.

Em suma, HALL (1984) comenta que a liderança se afigura como a coisa crucial a ser compreendida sobre as organizações. Quer na pesquisa ou na teoria, a liderança é severamente limitada por muitos fatores, como por exemplo, a estrutura organizacional, coalizões de poder e condições ambientais.

Segundo KATZ & KAHN (1978, p. 342) liderança aparece na literatura de ciências sociais com três significados:

- " 1 - como atributo de uma posição;
- 2 - como a característica de uma pessoa; e
- 3 - como uma categoria de conduta".

Para HALL (1984), a liderança é uma forma especial de poder, que está estreitamente relacionada com o poder referente², já que envolve, nas palavras de ETZIONI (1965. In: -HALL, 1984, p. 113)

² O poder referente designa uma situação na qual o receptor do poder identifica-se com o detentor do poder tentando comportar-se como ele.

"A capacidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores numa ampla faixa de assuntos. A liderança distingue-se do conceito de poder na medida em que implica influência, isto é, mudanças de preferências, ao passo que poder implica apenas que as preferências dos sujeitos são mantidas em suspenso".

Com relação à definição acima, HALL (1984, p.114) comenta que "o fato de que os seguidores realmente alteram suas preferências para que coincidam com as do líder é uma consideração importante. Os seguidores querem concordar com os desejos do líder".

A liderança, segundo TANNENBAUM et alii (1972, p. 114) é a

"Influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas. A liderança sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação".

Com base nessa definição, observa-se como a liderança está relacionada com a comunicação. A comunicação é vista pelos autores como o único processo por cujo intermédio um líder pode atuar. O líder usa a comunicação como o meio através do qual tenta afetar atitudes do subordinado. Ou seja, ele não está interessado apenas em transmitir por transmitir.

Uma resenha de outros autores revela que a maioria dos que escreveram sobre a administração, segundo HERSEY & BLANCHARD (1976, p. 86) admite que a liderança é o

"processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação. Dessa definição de liderança segue-se que o processo de liderança é uma função do líder, do seguidor e de outras variáveis da situação. $L=F(l,s,v)$ ".

STOGDILL (1948, p. 35-71) depois de um levantamento exaustivo da literatura, conclui que:

"Liderança não é uma questão de status 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 combinação de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação".

Em suma, KATZ & KAHN (1978)p.342) chamam a atenção argumentando que "a liderança concebida como uma capacidade é conceito es-
corregadio, pois que depende excessivamente de propriedades da situação e das pessoas que deverão ser lideradas". Por exemplo, se o contramestre que exerce liderança poderosa subisse ao ofício de presidente, será que sua capacidade para liderança ainda se manifestaria? Esses autores consideram "a essência da liderança organizacional como o incremento influencial, além de acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras

da organização" (p.342). Assim, a liderança segundo HALL (1984, p.114) "está estreitamente relacionada com o poder, mas envolve mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou reivindicado por um membro ou membros das organizações".

As diferenças entre liderança e poder, entretanto, ainda estão insuficientemente estudadas, uma vez que a liderança pode ocorrer em qualquer grupo e em qualquer nível dentro da organização. SELZNICK (1971, p. 19) fornece a distinção necessária ao observar que a "liderança envolve decisões críticas, o que é mais do que a manutenção do grupo". De acordo com SELZNICK (1971 p. 53-5), as funções de liderança se distribuem em quatro categorias:

- 1 - A definição da missão e do papel da organização
- 2 - A encarnação organizacional da finalidade
- 3 - A defesa da integridade organizacional
- 4 - O apaziguamento de conflito interno".

Numa resenha de cerca de 3.000 estudos sobre liderança STOGDILL (1974) identificou o mesmo conjunto de funções.

Assim, a liderança pode ocorrer em todos os níveis organizacionais. O impacto sobre a organização varia de acordo com o nível em que a liderança é exercida. Dessa forma, a história do conceito de liderança ilumina o foco movediço na orientação teórica. CHAMPION (1979, p. 153), por exemplo, comenta que "cada noção de liderança habitualmente é projetada em uma relação de causa e efeito como a seguinte:

Comportamento de liderança X, elicia clima social X

Logo,

clima social X, elicia comportamento do grupo X".

A lógica que ampara este raciocínio, segundo o autor, varia em pormenores. Assim, num relato breve pode-se caracterizar na história do conceito de liderança, os estudos que de forma direta ou indireta verificam relações com o clima organizacional.

Segundo HERSEY & BLANCHARD (1976), KNICKERBOCKER (1961), TANNENBAUN et alii (1972), HESKETH (1981) e BAVELAS (1960) a maneira mais comum de estudar a liderança concentrava-se em traços de liderança, considerados em si mesmo, o que sugere a existência de algumas características peculiares à figura do líder. Este ocupa, segundo esta perspectiva, uma posição de status em relação a outros indivíduos que não possuem essas características.

Como vemos, na Figura 2, a base teórica para esta abordagem é que determinados traços físicos, sociais, da personalidade e pessoais são considerados inerentes a certos indivíduos e, portanto, podem ser usados para distinguir os que são líderes e os que não o são.

TRAÇOS FÍSICOS	TRAÇOS SOCIAIS
Altura	Empatia
Peso	Tato
Atratividade física	Paciência
Vitalidade	Confiança (fê)
Resistência Física	Status
	Participação

TRAÇOS DA PERSONALIDADE	TRAÇOS PESSOAIS
Ambição	Habilidade verbal
Confiança	Sabedoria
Integridade	Julgamento
Iniciativa	Habilidade Intelectual
Persistência	Capacidade de Trabalho
Imaginação	Realização
	Responsabilidade

FIGURA 2 - ABORDAGEM DE TRAÇOS

FONTE: TREWTHA R.L. & M.G. Administração; funções e comportamento. São Paulo, Saraiva, 1979, p. 458.

Segunda JAMES (1961.In: - TREWTHA & NEWPORT, 1979) uma das maiores críticas à abordagem de traços enfoca a área das características físicas e da personalidade. Por exemplo, os fatores vitalidade, altura e resistência física não mostraram correlação congruente com a eficácia gerencial.

Por outro lado, KOONTZ & O'DONNEL (1974, In: - TREWTHA & NEWPORT, 1979) comentam : as características sociais e pessoais de capacidade para o trabalho, realização, autoconfiança, entusiasmo e inspiração, são considerados por alguns autores como associados à eficácia de liderança. Entretanto, as implicações da pesquisa atual sugerem que até mesmo estas qualidades não devem ser consideradas como propriedades de liderança.

Em suma, essa abordagem não foi muito longe por duas razões, segundo HALL (1984, p.115):

"1 - (...) não foi possível identificar os traços comuns de liderança;

2 - Nenhum conjunto de características é apresentado pelos líderes e não pelos seguidores".

A conscientização disso, segundo GOULDNER (1950. In: - HALL, 1984), levou ao segundo fator que contribuiu para a queda da abordagem de traços. A atenção voltou-se cada vez mais para a situação em que a liderança era exercida. TANNENBAUM et alii (1972) comentam que os situacionistas não abandonam necessariamente a procura de características significantes de líder, mas tentam encontrá-las em situações que contenham elementos comuns. Portanto, segundo TREWTHA & NEWPORT (1979, p. 459), " a conduta eficaz do líder é uma função de muitos fatores que interagem para formar o processo de liderança". Os inter-relacionamentos de algumas destas variáveis podem ser vistos na Figura 3. Segundo os autores, "as necessidades, padrões de comportamento e metas dos seguidores se combinam com as características da situação e formam um arcabouço de variáveis, dentro da qual o líder tem de operar". (p. 459)

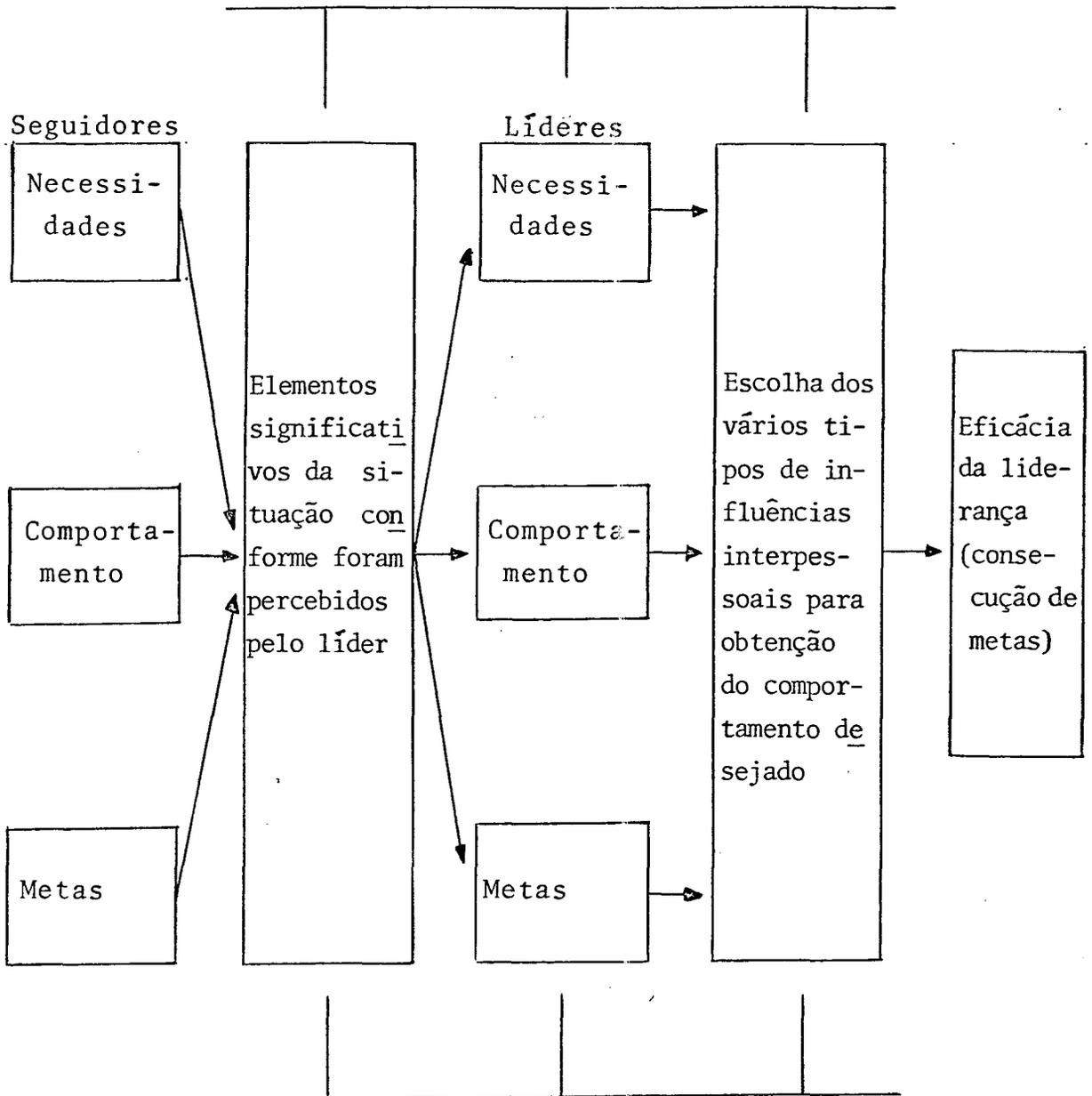


FIGURA 3 - O PROCESSO DE LIDERANÇA

FONTE: Adaptado de R.TANNEBAUM et alii. Leadership and organization: A behavioral science approach, McGraw:hill Book Company. Nova York, 1961, p.32. In: TREWTHA E NEWPORT, 1979, p. 460.

Os estudos empíricos, segundo HEMPHILL (1949. In: - HERSEY & BLANCHARD, 1976, p. 87), sugerem que "a liderança é um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações". De forma análoga, STOGDILL (1948. In: -TANNENBAUM et alii, 1972, p. 14) comenta que, depois de examinar uma grande quantidade de estudos que visavam isolar as características de líderes eficazes, 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".

JENKINS (1974, p. 75), após uma revisão da literatura que trata do problema de seleção de líderes em vários campos, chega à seguinte afirmativa:

"(...) a liderança é própria de cada situação investigada. Em cada caso, a situação específica (inclusive os instrumentos de medição dos empregados) determina quem se torna líder de um certo grupo engajado numa certa atividade e quais as características da liderança. Relacionada com esta conclusão, está a descoberta de grandes variações nas características de indivíduos que se tornam líderes em situações semelhantes, e ainda, de maiores divergências no comportamento de líderes em diferentes situações".

HERSEY & BLANCHARD (1976) comentam que, numa visão situacionista, focaliza-se o comportamento observado e não uma qualidade inata ou um potencial para liderança. Acentua-se o comportamento dos líderes, dos componentes do grupo (seguidores) e várias situações. Em decorrência, dá-se maior estímulo à possibilidade de instruir indivíduos para que modifiquem o estilo comportamental de líder em diferentes situações.

Na mesma linha de raciocínio, HALL (1984, p.115) comenta que a abordagem situacionista adota a postura "de que o conjunto de condições de um dado momento - a situação - define por quem e de que maneira a liderança se expressará". Na verdade, isso pode ser verificado, porque o líder surge como uma consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação dentro da qual este grupo está tentando operar.

A abordagem situacionista dominou amplamente a perspectiva sociológica de liderança, especialmente nos estudos de pequenos grupos. Porém, nos últimos anos, ficou sob fogo cruzado por sua desatenção para com as características daqueles que ascendem às posições de liderança.

Desta forma, surge a abordagem emergente, e, segundo HALL (1984, p. 116), "embora diferentes situações exijam formas diferentes, certas aptidões e comportamentos específicos serão necessários em cada situação diferente". Segundo o autor, essa é uma abordagem que combina elementos das duas abordagens anteriores, ou seja, a de traços e a de situação.

Essa abordagem combinada é usada por HOLANDER e JULIAN (1969, In. - HALL, 1984, p. 116). Esses autores acrescentam o elemento importante da interação entre o líder e os seguidores. "O líder influencia os seguidores no processo de interação, e as

reações deles, é claro, tem um impacto sobre o comportamento do próprio líder". Segundo HALL (1984, p. 116),

"a liderança organizacional é uma combinação de fatores. O mais óbvio de deles é a posição elevada da organização. Esta fornece ao líder a base de poder e leva aos seguidores a expectativa de que há um direito legítimo naquela posição e de que o líder, de fato, se empenhará no processo de liderança, modelando-lhes os próprios pensamentos e ações e executando as funções de liderança para a organização como um todo. Isso pode ser observado quando há uma sucessão na liderança e os seguidores expressam a esperança de que a nova pessoa fornecerá o que a antiga não ofereceu".

Comenta ainda HALL (1984, p. 116), que "o papel de liderança exige que o indivíduo se comporte de tal maneira que as expectativas dos seguidores se realizem". Aqui, as inter-relações entre as características do indivíduo e posição ocupada tornam-se importantes. As evidências indicam que as características específicas que dão origem ao comportamento de liderança variam de acordo com a situação.

Parece, então, que a noção usual de líder abrange dois conceitos distintos. Segundo DUSEM (1948, p. 68),

"o primeiro é a convicção emocional de que alguns homens são líderes e, assim, diferentes das pessoas comuns. Estes líderes não devem sua posição à relação funcional com seus

seguidores, mas à aura quase mágica que os cerca. Eles têm dotes semidivinos que não ganharam, mas que lhes foram atribuídos (...)"

O outro conceito - liderança funcional (situacional) - segundo JENKIS (1947), STOGDILL (1948) coloca ênfase não num conjunto fixo de características pessoais, nem em formas de comportamento de liderança, mas na circunstância na qual grupos de pessoas integram e organizam suas atividades em direção a objetivos e a forma pela qual esta integração e organização são atingidas. Assim, a função de liderança é analisada e entendida em termos dinâmicos de relação. Um líder pode grangear seguidores, ou um grupo de pessoas pode criar um líder, mas os aspectos significativos do processo só podem ser compreendidos em termos dinâmicos de relação.) A evidência e a especulação, até o presente, sugerem que esta concepção funcional ou operacional de liderança permite a perspectiva mais útil.

Fica claro que a liderança é um processo dinâmico que varia de acordo com a situação. Temos a possibilidade de instruir indivíduos para que se comportem como líderes nas mais diferentes situações. Portanto, a partir da definição do processo de liderança como uma função do líder, dos liderados e de outras variáveis da situação, parece irreal o de-

sejo de ter um único tipo ideal de comportamento de líder³. Por exemplo: um líder desempenha um comportamento autoritário numa situação, enquanto em outra situação, o mesmo líder pode desempenhar um comportamento democrático. Isso pode ser verificado através das pesquisas realizadas sobre o comportamento adaptativo de líder.

O conceito de comportamento adaptativo de líder, segundo HERSEY & BLANCHARD (1976. p. 101), "põe em dúvida a existência de um estilo 'melhor' de liderança: não é uma questão de estilo melhor, mas de estilo mais eficiente para determinada situação. A sugestão é que vários estilos de comportamento de líder podem ser eficientes ou ineficientes, o que depende de importantes elementos da situação"⁴.

Para efeitos desta pesquisa, observam-se apenas os estudos que, de certa forma, direta ou indiretamente, verificam relações entre os conceitos de liderança, comunicação e clima organizacional.

BLACKE & MOUTON (1980) popularizaram os conceitos (realização de tarefas e relações) em sua rede administrativa, usando-os amplamente em programas de desenvolvimento da organização e administração. Os autores identificaram cinco estilos de liderança, sendo que, no segundo estilo, Country Club, comentam:

³ Segundo HERSEY & BLANCHARD (1976) um líder eficiente é capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades da situação e dos seguidores.

⁴ Segundo o modelo de contingência de liderança, três variáveis básicas da situação parecem determinar se determinada situação é favorável ou desfavorável para um líder: 1 - relações membros-líder; 2 - estrutura da tarefa; 3 - poder de posição.

"Atenção cuidadosa às necessidades de pessoas para relações satisfatórias leva a uma atmosfera amistosa e agradável na organização e a um ritmo também agradável de trabalho" (In: - HERSEY & BLANCHARD, 1977. p. 95).

Outro estudo interessante foi o desenvolvido por LIPPITT & WHITE (1943). Os autores estavam preocupados em verificar o comportamento do líder e reações dos membros em três climas sociais: autoritário, democrático e laissez-faire. Quatro líderes foram treinados até atingirem a competência, nos três tratamentos de liderança. Os líderes eram transferidos de clube para clube, em cada seis semanas, sendo que cada líder mudava seu estilo de liderança no momento dessa transição. Assim, cada clube tinha experiência de cada estilo de liderança, sob diferentes líderes (In: - CARTWRIGHT & ZANDER, 1975).

Em caráter geral, segundo KOLASA (1978) os pesquisadores verificaram que:

- o clima autoritário gerava muita hostilidade nos membros do grupo;

- o clima democrático gerava pouca hostilidade e agressão. Os membros declararam sentimentos de maior satisfação em todas as reuniões democráticas;

- sob o regime laissez-faire, o grupo também não demonstrou grande satisfação não obstante o fato de que liberdade individual e do grupo ser quase ilimitada.

A importância desse estudo, de acordo com LUTHANS (1981) foi o que os pesquisadores mostraram que diferentes estilos de liderança podem produzir diferentes reações complexas para grupos idênticos ou similares.

Por mais válidos que sejam tais resultados, cabe lembrar que foram obtidos com um grupo de meninos de 10 anos numa situação experimental. Entretanto, é provável que esses resultados possam ser transferidos para outros ambientes, como por exemplo, o dos grupos de trabalho na indústria. Dessa forma, KOLASA (1978) cita o estudo de BAUNGARTEL (1957), que avaliou os estilos de liderança dos diretores de 20 (vinte) laboratórios de pesquisa. Os resultados, de acordo com BAUNGARTEL (1957, In: - KOLASA, 1978) foram:

- O estilo diretivo (autoritário acarretou os mais baixos julgamentos relativos à satisfação ou à orientação no sentido da pesquisa e da criatividade;

- o clima democrático foi o que produziu maior satisfação por parte dos cientistas, que pareciam a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de trabalhos originais.

De forma análoga, PELZ (1965. In: - KOLASA, 1978, p.501) verificou que "os cientistas de uma grande organização governamental trabalhavam melhor sob um clima democrático que lhes permitisse tomar suas próprias decisões num ambiente que não era nem altamente isento de orientação nem diretivo".

KOLASA (1978) comenta que pode ser errôneo supor que o clima autoritário conduza, necessariamente, a uma situação em que o superior se exima de preocupações com o bem estar de seus subordinados.. Reforçando a questão, BLAU & SCOTT (1962.) verificaram que os supervisores que exigiam lealdade de seus subordinados conseguiram obter eficiência no desempenho do trabalho, mesmo num ambiente autoritário.

Em suma, WEBER (In: - CHAMPION, 1979, p. 162) comenta que:

"Os climas diferenciais que nascem de certas espécies de comportamento de liderança, têm sido, constantemente, demonstrados como importantes insumos modificadores dos comportamentos organizacionais, como produtividade, moral de grupo e, em consequência, eficácia e consecução de metas das organizações".

Dessa forma, diferentes estilos de liderança podem conduzir a diferentes climas organizacionais. Isto pode ser verificado porque o clima muitas vezes é inferido de impressões subjetivas que os trabalhadores têm do ambiente. Alguns o verão como autoritário; outros, como democrático. Por exemplo, um indivíduo vinculado a um departamento do tipo A pode ver o clima como democrático ou compensador, ao passo que um colega vinculado em outro departamento pode ver o clima como ameaçador ou autoritário.

Na presente pesquisa será utilizada a classificação de LIPPITT & WHITE (1943) para o estudo da variável liderança.

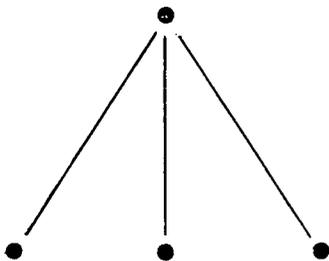
A Figura 4 caracteriza cada um desses estilos.

AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO	"LAISSEZ-FAIRE"
<p>1 - Toda determinação da política feita pelo líder.</p>	<p>1 - Todas as políticas são um questão de discussão e decisão do grupo, estimuladas e assistidas pelo líder.</p>	<p>1 - Completa liberdade para a decisão do grupo, com um mínimo de participação do líder.</p>
<p>2 - Os passos de técnicas e de atividades são ditados pela autoridade, um a cada momento, de forma que os futuros passos são em grande parte incertos.</p>	<p>2 - A perspectiva de atividade é obtida durante o período de discussão. São esquematizados os passos gerais para o objetivo do grupo e, quando for necessário, o conselho técnico e o líder sugerirão duas ou mais alternativas, dentre as quais será possível escolher.</p>	<p>2 - Vários materiais são apresentados pelo líder; este deixa claro que dará informações quando solicitada. Não tem outra participação na discussão do trabalho.</p>
<p>3 - Geralmente o líder determina o passo específico de trabalho e o comportamento de cada um.</p>	<p>3 - Os membros têm liberdade de trabalhar com quem escolham e a divisão de trabalho é deixada para o grupo.</p>	<p>3 - Completa não-participação do líder.</p>
<p>4 - O dominador tende a ser 'pessoal' no elogio e na crítica do trabalho de cada um; permanece distante da participação ativa no grupo, a não ser quando faz demonstrações.</p>	<p>4 - O líder é 'objetivo' ou 'dirigido pelos fatos' em seus elogios ou críticas; tenta ser, em espírito, um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho.</p>	<p>4 - Comentários espontâneos os poucos frequentes sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado; não tenta avaliar ou regularizar a seqüência de acontecimentos.</p>

FIGURA 4 - ESTILOS DE LIDERANÇA

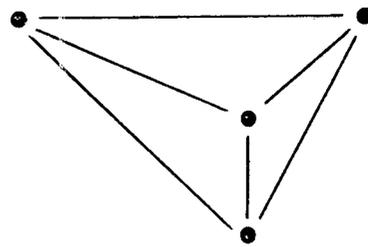
FONTE: LIPPITT & WHITE(1943.In: - CARTWRIGHT & ZANDER. Dinâmica de grupo; pesquisa e Teoria. São Paulo, EPU, 1975. p. 658.

Por fim, CARVELL (1980, p.215) afirma que "a liderança requer mais do que a habilidade administrativa. A liderança é um processo de guiar, dirigir e influenciar as ações de outros em direção a algum objetivo". A Figura 5 mostra as direções das comunicações nos três estilos de liderança.



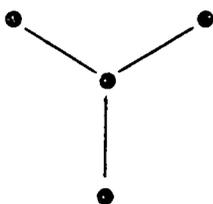
Método autocrático

- 1-o líder faz as decisões
- 2-as comunicações são essencialmente descendentes.



Método democrático

- 1-a decisão é feita em processo de grupo: todos os membros são encorajados a participar;
- 2-as comunicações são abertas ao mesmo tempo entre os membros do grupo e entre grupo e o líder. O líder age como um coordenador do grupo de discussão.



Método "laissez-faire"

- 1-as decisões são tomadas pelos indivíduos, mas não em grupo;
- 2-comunicação tomadas no local entre membros individuais e líder.

FIGURA 5 - DIREÇÃO DAS COMUNICAÇÕES EM TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA

FONTE: CARVELL, Fred. J. Human relations in business. New York, Macmillan Publishing Co. 1980, p. 215.

2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é livremente empregada por todos na sociedade, incluindo membros de ordem pública, escolas de comportamento organizacional e praticantes de administração. Por extensão, o termo é usado para explicar uma multidão de sinais, tanto numa sociedade como em organizações de trabalho. Assim, o processo de comunicação nas organizações, segundo HALL (1984), contém elementos que são individuais e organizacionais. No nível individual, consideremos o simples exemplo dos exames em salas de aula. Caso não houvesse diferenças individuais de cognição ou interpretação, todos forneceriam a mesma resposta a uma questão de prova. Dessa forma, HALL (1984, p.136) afirma que "o processo perceptivo está sujeito a muitos fatores, que podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou mensagem". ZALKIND e COSTELLO (1962) resumiram boa parte da literatura sobre percepções no contexto organizacional e verificaram que até mesmo os objetos podem ser percebidos de maneiras diferentes. Aquele que percebe pode responder a indícios de que não está consciente, ser influenciado por fatores emocionais, usar indícios irrelevantes ou deixar de identificar todos os fatores em que seus julgamentos se baseiam. Segundo os autores, as necessidades, valores e interesses pessoais dos indivíduos ajudam na constituição do processo perceptivo. É óbvio que a percepção perfeita, ou seja, a percepção uniforme de todos os receptores de informação é impossível em qualquer situação social. Segundo HALL (1984) o input organizacional para o processo de comu

nicação provém dos canais estruturados de comunicação e das posições ocupadas pelas pessoas. As estruturas organizacionais, com seus tamanhos variáveis e com graus de complexidade e formalização, destinam-se a ser ou evoluir para sistemas de utilização de informações. O próprio estabelecimento de uma estrutura organizacional é um sinal de que se supõe que as comunicações sigam um determinado curso. A liderança, por exemplo, depende do processo de comunicação, quer implícita ou explicitamente, já que esse processo não teria sentido na ausência de informações.

Com efeito, segundo DEUTSCH (1952. In: -NEWSTRON et alii, 1975, p.

367)

"as comunicações são tão essenciais para uma organização que alguns analistas sustentam que, se pudéssemos identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da organização, estaríamos mais próximos de compreender a organização em si".

Os analistas organizacionais têm atribuído graus variáveis de importância ao processo de comunicação. LITTERER (1965, p. 295), por exemplo, comenta que a importância da comunicação emerge da revisão de numerosos aspectos de organização, pelos quais a comunicação serve como uma variável independente, já que

"um fluxo de comunicação de informações constitui um componente essencial de um sistema de coordenação. Uma pessoa que esteja em situação de receber uma grande quantidade de informação pode adquirir tanto poder como

posição. (...) Através da comunicação os indivíduos recebem estímulos que evocam séries de ações alternativas e que os induzem a um comportamento".

Já para WREN e VOICH (1976), a importância da comunicação para o administrador é óbvia. Muitos dos administradores gastam seu tempo comunicando. A comunicação melhora o moral pela manutenção das pessoas informadas, fornece informações necessárias para a confecção das decisões e facilita a coordenação dos esforços dos membros de uma organização.) Da mesma forma, BARNARD (1966), que situa as comunicações no cerne das organizações, comenta que a comunicação representa a maior força da organização, ao lado do desejo de servir e do propósito comum, sendo estes os três elementos principais da organização formal. Argumenta ainda, que é pelo processo de comunicação que o sistema cooperativo se torna dinâmico. Em suas próprias palavras,

"a falta de uma técnica conveniente de comunicação eliminaria a possibilidade de adotar uns tantos propósitos como base para a organização. A técnica de comunicação modela a forma e a economia interna da organização (...). Assim, numa teoria exaustiva da organização, a comunicação teria de ocupar um ponto central, pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase que inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação" (p. 109).

Por outro lado, FARIA (1982) comenta que no processo de comunicação ocorre a produção de estímulos capazes de influenciar

no comportamento desejado. A comunicação é relevante para FARACE et alii (1977) porque fornece um mecanismo de controle e coordenação do processo pelo qual, os membros da organização transformam a quantidade de matéria-prima que é consumida em rendimento efetivo. Desta forma, SIMON (1979, p. 161) afirma que

"A comunicação não somente é absolutamente essencial à organização, como também a disponibilidade de técnicos especiais nessa área irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser atribuídas por toda a organização".

KOONTZ et alii (1980, p. 689) comentam que a comunicação é essencial no funcionamento da organização, pois integra as funções administrativas. Especificamente, segundo os autores, a comunicação é necessária para:

- "1 - estabelecer e disseminar metas de uma organização;
- 2 - desenvolver planos para seus alcances;
- 3 - organizar recursos humanos mais eficientes para alcançar caminhos mais eficientes;
- 4 - selecionar, desenvolver e avaliar membros da organização;
- 5 - chefiar, dirigir, motivar e criar um clima para o qual as pessoas queiram contribuir; e
- 6 - para desempenhar controle".

Em concordância com essas considerações (KATZ & KAHN(1978, p.258) argumentam que a comunicação é um processo social da mais alta relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade. Afirmam ainda os autores que "a comunicação precisa ser considerada não como um processo que ocorre entre o transmissor e qualquer recipiente potencial, mas relativamente ao sistema social em que tem lugar e a determinada função que desempenha no sistema". Outros estudiosos, por outro lado, (vide por exemplo, ALDRICH, 1979, CLEGG E DUNKERLEY 1980 e DEPP, 1978), ao invés de declararem que as comunicações se acham no cerne ou na periferia da análise organizacional, ressaltam que a comunicação varia de importância conforme o lugar para onde se olhe e conforme o tipo de organização que esteja sendo estudado.

KATZ e KAHN (1978, p. 428) observam a importância variável da comunicação ao dizerem:

"Quando se sai de uma fábrica para o escritório central adjacente, o contraste é flagrante. Passa-se do ruído para o silêncio, dos cabos elétricos pesados e dos tubos de vapor para as finas linhas telefônicas, de um ambiente dominado pelas máquinas para um ambiente dominado pelas pessoas. Passa-se, em suma, de um setor da organização em que a troca energética é primordial e a troca de informações é secundária, para um setor onde as prioridades se invertem. Quanto mais perto se chega do centro organizacional de controle e de tomada de decisão, mais pronunciada é a ênfase na troca de informações".

Em suma, WILENSKI (1967. p.10. In: - HALL, 1984,p.133), sugere que são quatro os fatores cruciais que determinam a importância das comunicações para a organização:

- "1 - o grau de conflito ou competição com o ambiente externo - tipicamente relacionado com a extensão do envolvimento com o governo e da dependência em relação a ela;
- 2 - o grau de dependência em relação ao apoio e unidade internas;
- 3 - o grau em que se acredita que as operações internas e o ambiente externo sejam racionalizados, isto é, caracterizados por uniformidades previsíveis e, por conseguinte, sujeitos a uma influência planejada, e afetando todos esses fatores;
- 4 - o tamanho e a estrutura da organização; a heterogeneidade de seus membros, a diversidade de seus objetivos e a centralidade de sua autoridade".

Assim, a comunicação, segundo HALL (1984), é extremamente importante para as organizações e para os segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, que são complexos e que têm uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. Tanto as características externas quanto as internas afetam a centralidade da comunicação. O autor afirma que: "quanto mais uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante se torna a comunicação (...)" (p.133).

REDFIELD (1963, p.7) afirma que as comunicações administrativas podem ser encaradas como uma forma de comunicação social e humana, englobando os seguintes elementos:

"Um comunicador (locutor, remetente, editor) que transmite (diz, expede, edita) mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um destinatário (público, respondente, audiência) a fim de influenciar o comportamento deste, conforme sua resposta (réplica, reação)".

Segundo o modelo de LASSWELL (1958. In: - REDFIELD, 1963, p. 7) trata-se de saber: "quem diz o que, por que meio, a quem e para que".

Dessa forma, o processo de comunicação, segundo HALL (1984, p.133) é por definição:

"Um processo relacional; um elemento é o emissor e o outro o receptor num ponto específico do tempo (...). As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas (...)".

A ignorância sobre a potencialidade de distorção tem sido responsável pelo fracasso de muitas tentativas organizacionais de melhorar as operações simplesmente pelo uso de mais comu

nicações. Isso pode ser verificado, segundo KATZ & KAHN (1978), quando se reconheceu a importância das comunicações, período em que muitas organizações pensaram que, se houvesse comunicações disponíveis a todos os membros organizacionais, a maioria dos problemas organizacionais desapareceriam.

SIMON, (1979, p.161) vê a comunicação como "o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro". Mais adiante, nas palavras do autor,

"A comunicação é um processo de dupla direção: envolve tanto a transmissão ao centro decisório (isto é, a um indivíduo investido da responsabilidade de tomar determinadas decisões) de ordens, informação e aconselhamento, como a transmissão das decisões tomadas por esse centro para as demais partes da organização".

Em outras palavras, a comunicação constitui um processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em toda organização. Segundo SIMON (1979), as informações que descem através dos canais formais de autoridade e as informações que sobem por meio dos mesmos canais constituem apenas pequena parcela da rede total de comunicações existentes em toda a organização. De acordo com FARACE et alii (1977, p. 75), os aspectos estruturais que podem ser estudados através das teorias e quanto à operação organizacional são os seguintes:

- "1 - Grau de flexibilidade na rede de comunicação"
- "2 - Direcionamento do fluxo de mensagem"

"3 - Iniciação ou seqüência de mensagem"

"4 - Quantidade ou carga de comunicação sendo processada"

Em relação ao grau de flexibilidade na rede de comunicação, várias teorias administrativas tratam de modos diferentes as questões de quem pode comunicar-se com quem, e que caminho específico a mensagem alcança. O que acontece é que certas organizações contêm sistemas de regras altamente codificadas e pouco flexíveis, enquanto em outras organizações há grande medida de flexibilidade no que concerne à escolha das redes de comunicação durante as expedições de mensagens. O grau de flexibilidade pode ser representado ao longo de um contínuo como sendo mínimo e alto.

No que diz respeito ao direcionamento do fluxo de mensagens, FARACE et alii (1977), KATZ & KAHN (1978), GUIDA (1980), DEEP (1978) e outros analistas organizacionais comentam que os padrões do fluxo de mensagens estão relatados na estrutura organizacional formal. A direção do fluxo de mensagens pode seguir o padrão de autoridade das posições hierárquicas (comunicações descendentes), pode movimentar-se entre pares no mesmo nível hierárquico (comunicação horizontal), ou pode galgar a escala hierárquica (comunicação ascendente). A Figura 6 exemplifica os fluxos de comunicação.

O fluxo de comunicação descendente é facilmente entendido, segundo os autores, se primeiro recordamos a pirâmide organizacional e a cadeia escalar. Procedentes do superior para o subordinado, procedente dos diretores para os trabalhadores, as mensagens são passadas descendentemente ou de cima para baixo.

A comunicação descendente, ou de cima para baixo, domina a comunicação na organização formal clássica. Segundo WREN &

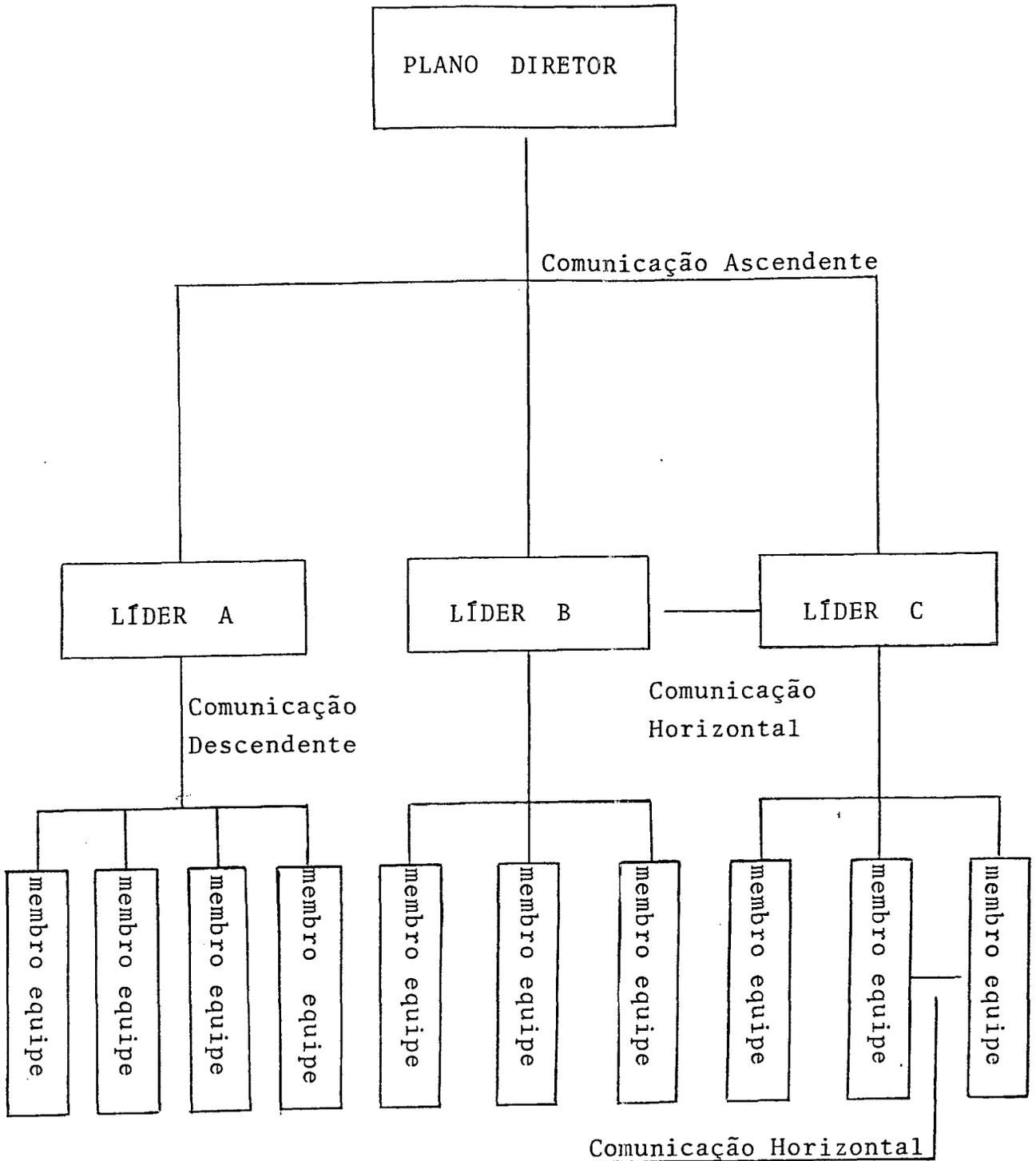


FIGURA 6 - FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

FONTE : DEEP; Samuel D. Human relations in management. New York, Macmillan Publishing Co. 1978, p. 93.

VOICH (1976) e KOONTZ et alii (1980), esse tipo de comunicação pode ser encontrado especificamente em organizações com atmosfera autoritária.

KATZ & KAHN (1978, p. 274) identificaram cinco tipos básicos de comunicação procedente do superior para o subordinado:

- "1 - diretivas específicas de tarefa:
instruções de cargo;
- 2 - informação destinada a produzir compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais; lógica de cargo;
- 3 - informação sobre procedimento e práticas organizacionais;
- 4 - feedback para o subordinado sobre seu desempenho;
- 5 - informação de caráter ideológico para inculcar um senso de missão: doutrinação de metas".

Segundo os autores, o primeiro tipo de comunicação geralmente está presente nas organizações industriais e militares e nos hospitais. As instruções sobre cargo são feitas com grande especificidade e comunicadas aos subordinados através de ordens diretas de seu superior, de sessões de treinamento, de manuais de treinamento e de diretivas escritas. A intenção dessas instruções é assegurar um desempenho confiável de trabalho. HALL

(1984, p. 137) afirma ainda que

"quanto mais complexa e incerta a tarefa, mais generalizada são essas instruções. Do mesmo modo, quanto mais altamente treinados são os subordinados, menos específicas são essas instruções, porque se presume que eles trarão consigo um conhecimento internalizado de como executar as tarefas juntamente com outros conhecimentos e

atitudes ligadas ao trabalho".

O segundo tipo, é mais sutil e menos freqüentemente enfatizado. Esta destina-se a prover o trabalhador de um entendimento pleno com relação a seu cargo e com relação aos outros do mesmo subsistema. É aí, segundo HALL (1984), que as diferentes filosofias de vida afetam o ponto até o qual esse tipo de informação será comunicado. O autor afirma:

"Se a filosofia consistir em manter os membros da organização mudos e satisfeitos, poucas dessas informações serão comunicadas. A organização pode achar que os subordinados são incapazes de compreender as informações ou que as utilizariam mal, ao introduzirem variações em seu desempenho, baseadas em seu próprio julgamento de como as tarefas devem ser realizadas" (p. 138).

O terceiro tipo de comunicação descendente é a informação sobre os procedimentos organizacionais. Essa fornece as obrigações e privilégios dos membros da organização, como por exemplo, férias, ausência por doença, recompensas e outras desta natureza. O quarto tipo, o feedback, esclarece o desempenho do indivíduo em seu cargo. Finalmente, o quinto tipo tem como objetivo inculcar metas organizacionais, ou seja, doutrinar os subordinados a aceitarem e acreditarem nas metas da organização.

Como a comunicação descendente serve a muitos

propósitos, ela deveria ser notada como um fluxo de comunicação relacionado com a idéia de autoridade. BARNARD (1966, p. 171) afirma que uma pessoa só poderá aceitar e só aceitará a comunicação reconhecendo-lhe autoridade, quando ocorrerem quatro condições simultâneas:

- "a) ela pode entender e entende a comunicação;
- b) no momento de sua decisão ela acredita que não seja incompatível com o propósito da organização;
- c) no momento da sua decisão, ela acredita que a comunicação seja compatível com seu interesse pessoal como um todo;
- d) ela se encontra, mental e fisicamente, apta para concordar com ela".

Na comunicação descendente podem estar envolvidos muitos níveis da hierarquia organizacional, possibilitando a distorção da informação. Por exemplo, BLAU & SCOTT (1962) apontaram diversas disfunções específicas da hierarquia para o processo de comunicação. Em primeiro lugar, as diferenças na hierarquia inibem as comunicações. Os autores, apresentando provas experimentais e de campo verificaram que existe uma tendência comum das pessoas que se encontram no mesmo nível de status a interagirem mais entre si do que as que se encontram em níveis diferentes.

Uma segunda consequência disfuncional é o fato de que se busca a aprovação dos superiores e não dos pares em tais situações. Um modo de prevenir ou sobrepujar essas disfunções é ter um fluxo mais balanceado, isto é, a comunicação pode fluir também ascendentemente e lateralmente.

Contrariamente à lei da gravidade, as comunicações nas

organizações também podem subir, mesmo quando não há nada descendo. Segundo GUIDA (1980), a comunicação ascendente é um dos princípios enfocados pela teoria clássica, ou seja, a comunicação de linha acima serve para proporcionar aos subordinados um meio de transmitir informação aos superiores. Enquanto o sistema descendente é altamente direcional, isto é, emite ordens e procedimentos, o sistema ascendente é de natureza não diretiva, no qual é essencial a existência de uma supervisão livre e participativa. Desta forma, numa atmosfera *laissez-faire* e democrática, o sistema de comunicação ascendente tem maior probabilidade de obter êxito, ao passo que, numa atmosfera autoritária, o sistema de comunicação descendente funciona melhor.

KATZ & KAHN (1978, p. 280) verificaram que a comunicação ascendente assume muitas formas. Contudo, ela pode ser reduzida ao que a pessoa diz:

- "1 - sobre si mesma, seu desempenho e seus problemas;
- 2 - sobre outros e seus problemas;
- 3 - sobre as práticas e diretrizes organizacionais;
- 4 - sobre e como o que precisa ser feito".

Assim, segundo os autores,

"O subordinado pode relatar a seu chefe o que tem feito, o que fizeram os que lhe estão abaixo, o que fizeram seus pares, o que ele pensa que deve ser feito, seus problemas de sua unidade, e matérias de práticas e diretrizes organizacionais. Ele pode procurar esclarecimento sobre metas gerais e objetivos específicos. Sob

certas circunstâncias, pode deixar de lado seu próprio superior e dirigir-se diretamente a um nível mais elevado (...)".

Já HALL (1984) comenta que o conteúdo dessas mensagens pode ir desde a reclamação mais pessoal até a sugestão mais elaborada para aperfeiçoamento da organização e do mundo. Mesmo assim, elas podem ter conseqüências positivas ou negativas, desde uma promoção até uma demissão. Isto é, a pessoa que se comunica em linha ascendente,

"pode realisticamente sentir ameaças para si mesma ou para seu trabalho, caso certos tipos de informação sejam postos à disposição dos superiores no sistema. É improvável que uma pessoa transmita informações ascendentes caso elas sejam prejudiciais para ela mesma ou para seus pares" (p. 114).

KATZ & KAHN (1978), GUIDA (1980) comentam que o problema básico em comunicação ascendente está na natureza da estrutura administrativa hierárquica, ou seja, o volume e o tipo de comunicação que tendem a ser transmitidas para cima são afetadas pela existência da hierarquia.

Segundo HALL (1984, p. 141), há outra faceta importante das comunicações ascendentes:

"Enquanto as comunicações descendentes se tornam mais detalhadas e específicas, as que sobem na hierarquia precisam tornar-se condensadas e resumidas. De fato, uma função preponderante dos que se encontram em posição intermediária numa

hierarquia é a filtragem e correção das informações".

Na prática, segundo GUIDA (1980, p.246), tal tipo de comunicação tem exibido deficiências provocando a sugestão de várias maneiras de suplementá-las, entre as quais destacam-se as seguintes: "a) direito de apelação; b) política de portas abertas; c) aconselhamento; d) técnicas de participação; e) uso de 'ombudsman'".

Em suma, segundo GUIDA (1980, p. 247), o sistema de comunicação linha acima fornece duas espécies de informação: "informação pessoal acerca de atitudes, idéias, etc., e informação de caráter mais técnico, de feedback (retroalimentação ou realimentação) sobre o desempenho". Esta última é fator vital no controle da organização, pois, segundo SCOTT (1968. In: - GUIDA, 1980, p. 247), "centros decisórios utilizam informação de feedback a fim de avaliar os resultados do desempenho da organização, com o propósito de efetuar os ajustamentos necessários à consecução segura dos seus objetivos".

As comunicações nas organizações seguem outras direções que não a ascendente e a descendente. Apesar da existência óbvia de comunicações horizontais, os analistas vêm-se concentrando mais, há muito tempo, no aspecto vertical. A principal razão para essa perspectiva deformada, segundo SIMPSON (1969), foi que os próprios autores clássicos sobre as organizações concentraram-se mais no aspecto vertical, levando boa parte dos seus sucessores para esse enfoque.

Comenta WREN & VOICH (1976) que se nós formos aderir rigidamente à idéia de comunicação ascendente e descendente sérios

problemas deveriam certamente aparecer. A Figura 7 mostra por exemplo, o caso dos departamentos X, Y e Z, todos sob a supervisão do Diretor A. Assim, o fluxo de trabalho proveniente de X para Y e para Z, em cada departamento, está dependente dos outros no desempenho das tarefas. Uma disfunção em Z afetará X e Y, do mesmo modo uma quebra em alguma unidade afetará o resto. Então seus esforços devem ser coordenados. Se as comunicações fornecidas são restritas à cadeia organizacional formal, o peso maior de coordenação recai sobre o supervisor A. Ele deve manter o balanço de produção, a realização de esforços e contactar ao longo do fluxo de trabalho.

Se o contramestre X tem um problema, deveria comunicar para A, que por sua vez, deveria comunicar a Y e Z, o que verificaríamos é que esta prática poderia resultar em sérias demoras na comunicação. Se este caso, se estendesse de modo a incluir outras divisões, o problema se acentuaria, uma vez que o contramestre deveria ir de qualquer maneira ao presidente a fim de contactar além no departamento de expedição.

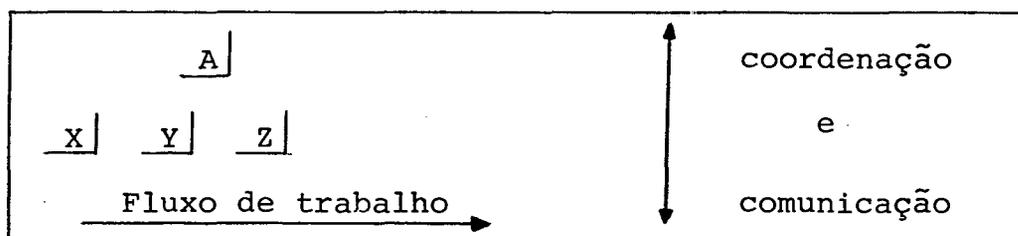


Fig. 7 - FLUXO DE TRABALHO VERSUS FLUXO DE COMUNICAÇÃO
 FONTE: WREN, Daniel A & VOICH, Dan J. Principles of management; process and behavior. New York, Ronald Press Company, 1976, p. 517.

A solução para este dilema potencial na organização é fornecida por um dos primeiros de nossos autores administrativos HENRY FAYOL. Para conter esta possível demora da comunicação FAYOL (1949), desenvolveu sua gang plank, a qual permitia que as comunicações cruzassem as linhas de autoridade, mas apenas quando estava de acordo com todas as partes, e os superiores eram mantidos informados todo o tempo (ver Figura 8).

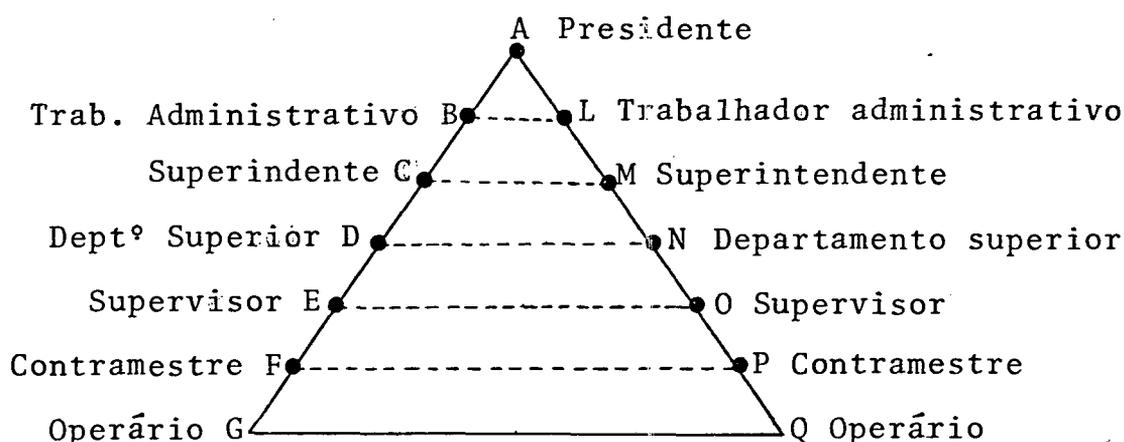


FIGURA 8 - FAYOL'S GANG PLANK

FONTE: FAYOL, Henry. General adn industrial management. London Sir Isaac Ptman Ltda. 1949 p. 34. In : - WREN & VOICH, 1976, p. 518.

Se o contramestre F desejar comunicar-se com o contra mestre P, poderá fazê-lo diretamente sem se reportar à mensa- gem ascendente (F através de E para A) que, por sua vez, devol- veria a mensagem descendentemente para P. A gang plank permi- tia uma comunicação lateral segura e rápida sem sobrecarga de circuitos.

Dessa forma, segundo GUIDA (1980), a comunicação horizontal refere-se ao fluxo de informações entre os indivíduos do mesmo nível hierárquico. É exigida a fim de agilizar a consecução do seu objetivo global.

KATZ & KAHN (1978, p. 279) argumentam ainda que um dos fatores importantes na comunicação horizontal é o tamanho do circuito de comunicação. Os autores verificam que "a natureza e extensão dos intercâmbios entre pessoas devem relacionar-se aos objetivos dos vários subsistemas em que elas se acham envolvidas, com enfoque principal em sua própria tarefa mais importante". Outra função importante da comunicação horizontal, além da coordenação, é o controle nas organizações. Com respeito a função de controle, KATZ & KAHN (1978, p. 279) verificam que:

"Quanto mais autoritário e hierárquico for o sistema, tanto mais a informação é propriedade secreta de grupos selecionados e tanto mais ela pode ser utilizada para controlar e punir as pessoas nos níveis mais baixos. Em um sistema dessa espécie há pouca comunicação horizontal entre os níveis de igual categoria".

Em síntese, verifica-se que o direcionamento do fluxo de comunicação está relacionado com a forma de liderança exercida na organização. Isto pode ser verificado, por exemplo, em organizações com atmosfera autoritária, em que o fluxo de comunicação descendente prevalece sobre os fluxos ascendente e horizontal.

No terceiro aspecto estrutural, ou seja, iniciação ou seqüência de mensagem, FARACE et alii (1977) comentam que esse

aspecto distingue mensagens que são mais mandadas, ou seja, com procedência inicial do topo para baixo, sem consideração com os desejos do pessoal de baixo nível hierárquico, e aquelas que são mais procuradas em que indivíduos de todos os níveis administrativos favorecem e encorajam o uso da comunicação ascendente por todos os membros da organização.

Por fim, a quantidade de comunicação processada, segundo FARACE et alii (1977), é a última característica que compõe a estrutura. Pode ser visualizada através dos recursos expedidos sobre o processo de comunicação. A quantidade de comunicação é expressa pelas proporções de recursos especificamente orçamentados nas atividades de comunicação, isto é, o volume de papel processado, número de encontros, memorandos escritos e frequência de contatos entre superior/subordinado. Através dessas quatro características que compõem a estrutura, pode-se verificar que o tipo de estrutura de comunicação está implícita na organização.

Dentre os estudos realizados sobre comunicação que de certa forma verificam relações com a liderança, podemos citar os estudos de LIKERT (1979).

Os estudos sobre comunicação, influência e desempenho, segundo LIKERT (1979), mostram, por exemplo, que se a pressão de seus superiores para melhorar desempenho parecer descabida, repercutirá de forma desfavorável sobre a comunicação, e quanto maior a quantidade de pressão descabida sentida pelos empregados, tanto maior a dificuldade que sentem ao procurar comunicar idéias para melhoria das operações.

Já BLAU & SCOTT (1962) indicaram que as comunicações se tornam mais freqüentes quando aumentam as pressões do trabalho. Em várias circunstâncias pode-se observar impactos similares de mudanças ambientais sobre padrões de comunicação.

LIKERT (1979) comenta a respeito da natureza da liderança. Para o autor, no sistema autoritário o volume de comunicação é muito pouco, e quando há, é dirigida de cima para baixo, ou seja, persiste a comunicação descendente, por não haver comunicação ascendente. No entanto, no sistema participativo, há um grande volume de comunicação, tanto descendente, ascendente e lateralmente entre os colegas do mesmo nível. Por conseguinte, KOONTZ et alii (1980) comentam que os líderes de uma organização possuem a responsabilidade principal para fixar a alta combinação eficiente, juntamente com todos os membros da organização. Já para SCHAW (1965; In: LITTERER, 1965, p. 319) os efeitos dos líderes sobre as comunicações e o desempenho dos grupos de trabalho são facilmente reconhecidos. O líder influencia o sistema de comunicação em diversos aspectos:

- "1 - ele influencia a seleção que os membros do grupo fazem sobre a informação que é introduzida no sistema (...);
- 2 - ele determina a rede, incluindo a direção dos canais que existirão".

Desta forma, percebe-se que os estilos de liderança influenciam a comunicação, isto é, conforme o estilo de liderança empregado, haverá ou não um grande volume de comunicação na hierarquia organizacional. Segundo KOONTZ et

alii (1980) a comunicação é geralmente conhecida como um dos fatores responsáveis pelo clima organizacional e atua como meio influente nas atitudes dos membros da organização.

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

O tópico clima organizacional não está firmemente estabelecido entre a multidão de conceitos usados em pesquisa organizacional. Todavia, segundo EVAN (1976), de modo crescente, ele é assunto de pesquisas, como evidenciam os estudos de MICHAEL (1961), HALPIN e COOF (1963), CARLIN (1966) e PELZ & ANDREWS (1966).

Existem vários conceitos cognatos que podem sugerir a definição de clima organizacional. ARGYRIS (1958), por exemplo, usa o conceito de clima organizacional como sinônimo de cultura organizacional. Segundo o autor, este tem a vantagem de ligar o conceito com os componentes de cultura. Entretanto, se nós tomarmos cultura como significando um conjunto de crenças, valores e normas que constituem padrões de orientação do comportamento, o conceito de cultura parece ser vasto para a definição de clima organizacional.

Na mesma linha de raciocínio, SOUZA (1978, p.37) considera o clima como um fenômeno resultante da interação dos elementos de cultura⁵. Comenta a autora "o clima é mais perceptual

⁵ Segundo a autora, a cultura organizacional compõe-se de três elementos; os preceitos, a tecnologia e o caráter.

do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora as vezes seja possível identificar alguns deles".

Outro termo que tem sido utilizado como sinônimo - de forma errônea a nosso ver - é prestígio organizacional como usado por PERROW (1961). O conceito relata a imagem pública dos produtos e serviços de uma organização. Segundo o autor "se uma organização (...) é bem considerada, ela pode mais facilmente atrair pessoas, influenciar a legislação relevante, exercer poder informal na comunidade e assegurar número adequado de clientes compradores, doadores ou investidores. A organização pode ser colocada ao longo de um contínuo, como tendo imagem pública favorável e não favorável. A imagem predominantemente favorável nós podemos chamar de prestígio(...)" (p.335).

MASLOW (1965), que vinha de há muito tempo escrevendo na área da psicologia da personalidade, entrou para a área da psicologia organizacional defendendo a importância de uma ambiência saudável que ele denominou eupsíquica. Ele acreditava que pessoas auto-realizadoras e boas organizações efetuam uma relação circular de aprimoramento recíproco. O autor afirma "só recentemente se clareou em mim que a vida de trabalho é tão ou mais importante que a educação, pois todos trabalham. Se as lições de psicologia da psicoterapia individual, (...) puderam ser aplicadas à vida do homem, então minha esperança é que a ela se pode dar uma direção eupsíquica, assim influenciando sobre todos os seres humanos em princípio" (In: SOUZA, 1978, p. 9).

Dessa forma, o fenômeno clima organizacional, geralmente tratado como sinônimo de atmosfera, cultura, prestígio organizacional e ambiência saudável, tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

Segundo HESKETH (1977) e KOLB et alii (1978), o clima da organização, além de descrever as percepções das pessoas, é um importante conceito que o dirigente precisa entender, porque é através da criação de um clima organizacional favorável que o dirigente pode controlar as motivações de seus subordinados. O desempenho organizacional pode ser aumentado criando-se um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canaliza seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização. Assim, segundo DAVIS (1981), o clima pode estender-se ao longo de um contínuo, podendo ser favorável, neutro e não-favorável. Ambos, empregadores e empregados, querem uma maior favorabilidade do clima, porque ele beneficia do mesmo modo o desempenho e satisfação no trabalho. A premissa segundo MARGULIES (1973, p.86), é que "o clima pode contribuir ou contrair o uso efetivo do potencial técnico da organização. Clima pode ser um instrumento do sucesso potencial da organização".

De acordo com MUCHINSK (1977) e SCHNEIDER & HALL (1972), vários são os elementos típicos que contribuem para um clima favorável na organização. Entre tais elementos, podemos citar:

- 1 - qualidade de liderança;
- 2 - quantidade de confiança;
- 3 - tipo de comunicação;

- 4 - sentimento de trabalho útil;
- 5 - responsabilidade;
- 6 - recompensas agradáveis;
- 7 - oportunidade;
- 8 - controle, estrutura, burocracias razoáveis; e
- 9 - envolvimento do empregado; participação.

Para os autores, os empregados sentem que o clima é favorável quando eles estão fazendo alguma coisa útil que fornece um sentido de mérito pessoal. Muitos empregados também querem responsabilidade, como indica o modelo de manutenção de motivação. Eles querem ser ouvidos e tratados como se tivessem valores como indivíduos. Eles querem sentir que a organização realmente se preocupe com relação as suas necessidades e problemas. Segundo SBRAGIA (1983) o clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões. Embora o conceito tenda a ser usado para descrever organizações, o termo também pode ser usado para caracterizar as percepções das pessoas sobre grupos ou equipes em que trabalham. Também pode ser considerado, conforme CHAMPION (1979), como o grau em que as regras são impostas pelo componente administrativo. Pode referir-se à extensão em que as pessoas são tratadas como seres humanos e não como engrenagens em uma máquina.

Assim, o valor do conceito de clima, segundo SCHNEIDER & HALL (1972, p. 447), "é que ele tem possibilitado pesquisadores a estudarem múltiplas dimensões de comportamento organizacional sob a guarda de um só conceito global".

HALL et alii (1975. In : - SBRAGIA, 1983, p. 30), por exemplo afirmam que:

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

PAYNE & MANSFIELD (1973, p. 513) consideram o clima organizacional como

"O elo conceitual de ligação entre o nível individual e nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e diretrizes formais".

Deste modo, segundo os autores, a considerável atenção que tem sido desprendida sobre o conceito de clima organizacional foi uma tentativa para entendimento dos processos pelos quais a estrutura organizacional e estratégias administrativas afetam a motivação e atitudes individuais dos empregados.

CAMPBELL et alii (1970. In: - PAYNE & MANSFIELD, 1978, p. 211), afirmam que:

"Clima em si mesmo é um conceito multidimensional, e incorpora dimensões acerca da estrutura e regras organizacionais; acerca de processos interpessoais e relações e acerca de como as tarefas organizacionais são alcançadas. Sendo todas as coisas iguais, supõe-se que as relações serão mais fortes onde é maior a similaridade entre o conteúdo das variáveis examinadas".

Dentro de uma abordagem mais compreensível, GIBSON et alii (1973. In: - SBRAGIA, 1983) e GAVIN (1975) procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processos, mas, igualmente, nas atitudes e comportamentos de seu pessoal. Os autores procuram descrever de que forma os vários elementos organizacionais, como, por exemplo, estilos de liderança, fluxo de comunicação e outros interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como clima organizacional.

Coerentemente com essa abordagem, OBALDESTON (1978. In: - SBRAGIA, 1983) trata o clima como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades do ambiente organizacional, como por exemplo, estrutura e processos, que produz efeitos no desempenho e na satisfação do trabalho dos membros organizacionais. Nesta linha de raciocínio, PRITCHARD & KARASICK (1973) comentam que os efeitos do clima organizacional sobre o desempenho e satisfação foram fortemente visualizados nos resultados de suas pesquisas. Sintetizando várias definições de clima, oferecidos por vários autores (entre eles, TAGURI (1968), MEYER (1967), GEORGOPOULOS (1965) e GELLERMAN (1959), PRITCHARD & KARASICK (1973, p.126) definem clima organizacional "como uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização, distinguindo-a de outras organizações".

Já GUION (1973, p.120) argumenta que

"A idéia de clima organizacional aparece para referir-se a um atributo ou conjunto de atributos do ambiente de trabalho. A idéia de uma clima organizacional percebido 'parece ambíguo'.

Não se pode ter certeza se ele encerra um atributo da organização ou do indivíduo que percebe. Se se refere à organização, então as medidas do clima organizacional percebido no avaliadas em termos de precisão das percepções. Se se refere ao indivíduo então o clima organizacional percebido poderia simplesmente ser um nome diferente de satisfação do trabalho ou atitudes dos empregados".

Mais adiante, o autor comenta que o conceito de clima organizacional é de real importância, sendo um dos primeiros conceitos frisados que vem ao longo de algum tempo.

DAVIS (1962, In: - CHAMPION, 1979, p. 87) afirma que:

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

Com base na argumentação de DAVIS (1962), percebe-se como o clima organizacional é influenciado pela liderança, ou seja, as percepções que as pessoas têm de tal ambiente refletem na qualidade do clima organizacional. Como se pode observar, os estí

los de liderança e os tipos de comunicação são dimensões organizacionais que, por sua vez, influenciam o clima organizacional. Relacionado com a comunicação, KATZ & KAHN (1978, p.85) lembram que:

"Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal com sua reintegração no sistema informal. Reflete as porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema".

Dentro de uma abordagem mais compreensível para entendimento do tema, XAVIER (1973, p. 80) usa o termo clima organizacional como sinônimo de "meio ambiente psicológico da organização, atmosfera de trabalho e personalidades individuais. Apon-ta as personalidades individuais como os principais determinantes do clima. Diz ele:

"A personalidade de uma organização (...) é o composto das diversas personalidades individuais que vivem dentro dela. É complexa a análise, mas ao mesmo tempo, dá sentido a qualquer levantamento do clima organizacional".

Embora XAVIER (1973, p. 85) afirme que "medidas de clima organizacionais são, até certo ponto, medidas de personalidades individuais", menciona de passagem a existência de outros

fatores, tais como: competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios e variáveis econômicas. Reconhece ainda a importância dos padrões de liderança, de comunicação, de objetivos e de processo decisório, sem contudo deter-se numa análise mais profunda.

Para ATKINSON (1964, In: - CHIAVENATO, 1979, p. 528), o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos do clima que levam à provocação de diferentes espécies de motivação. Nos termos de ATKINSON (1964), "o clima organizacional é o sumário do padrão total de expectativas e valores de incentivos que existem em um dado conjunto organizacional".

McCLELLAND (1958. In: - KOLB et alii, 1978, p. 82-3) também aborda o conceito de clima organizacional ligado à motivação. Diz ele:

"(...) embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização".

Segundo o autor, diferentes indivíduos têm diferentes níveis desses motivos (realização, afiliação e poder). Alguns indivíduos têm maior ou menor volume de cada uma dessas necessidades. Embora algum motivo seja predominante em certo indivíduo, isto não significa que os outros motivos sejam inexistentes, eles serão menos importantes. Esses três motivos citados pelo autor estão intimamente relacionados com a necessidade de solução de problemas. KOLB et alii (1978. p. 76) afirmam ainda que:

"As interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização. Com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma".

Embora o conceito de motivo seja um elemento constante nas cogitações sobre o poder, realização ou associação, e embora o padrão de motivos de uma pessoa seja bastante estável em condições descontraídas não estimulantes, é possível, segundo o autor eliciar um motivo particular através de indícios fornecidos pelo clima organizacional. Assim, segundo KOLB et alii (1978), uma tendência para agir de maneira orientada para a realização, por exemplo, não significa necessariamente que a pessoa possua uma alta motivação para realização. Pela criação de um clima realizador, um administrador pode estimular comportamento orientado para a realização em pessoas com pouca motivação para isso.

Dentre os estudos realizados para verificar o clima organizacional pode-se citar aqueles que de certa forma mostram

relações com as variáveis em estudo.

LITWIN & STRINGER (1968. In: - CHIAVENATO, 1979, p.528 - 30) desenvolveram um estudo empírico para medir o clima organizacional através de seis dimensões: "1 - estrutura; 2 - responsabilidade; 3 - riscos; 4 - recompensas; 5 - calor e apoio; 6 - conflito".

Segundo KOLB et alii (1978, p. 77), LITWIN & STRINGER (1968) organizaram três companhias que estariam engajadas em um trabalho semelhante de produção e desenvolvimento, durante um período de duas semanas. Aos administradores - chefes das companhias, escolhidos pelos seus estilos pessoais de administração, foram dadas instruções de como elas deveriam ser dirigidas. Segundo os autores, as companhias foram organizadas da seguinte maneira:

a) uma companhia foi organizada de acordo com linhas autoritárias, projetadas para eliciar o motivo de poder;

b) a segunda companhia foi organizada de acordo com linhas democráticas e amistosas enfatizando o calor humano e relação de trabalho amigáveis;

c) a terceira companhia foi planejada para ter um clima de realização.

Com base nos resultados do estudo, LITWIN & STRINGER (1968. In: - CHIAVENATO, 1979, p. 530) concluíram que:

"Climas organizacionais distintos podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado. Podem ser criados em um curto espaço de

tempo que suas características permaneçam estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo".

Com relação à conclusão dos autores, observa-se como os estilos de liderança influenciam o clima, e como o clima resultante afeta a motivação e a satisfação dos membros da organização. Além dos estudos de LIPPITT & WHITE (1943), já citado, este estudo reforça, mais uma vez, que diferentes estilos de liderança conduzem a diferentes climas organizacionais.

ALSCHULER (1968, In: - KOLB et alii, 1978, p. 77) dá outro exemplo dos efeitos da mudança de clima no desempenho. Uma experiente professora de datilografia decidiu, em um colégio suburbano de Boston, parar de prescrever os objetivos para os seus alunos, de marcar testes para todos ao mesmo tempo, e de forçar normas de comportamento não relacionados com a habilidade de datilografar.

A professora concluiu que nesse clima, criado que enfatizava associação e realização e desenfativava submissão à autoridade, os alunos melhoraram sua velocidade e precisão em um grau extraordinário. A diferença no clima aumentou o desempenho.

O estudo reforça a conclusão de LITWIN & STRINGER (1968) de que climas distintos podem ser criados pela variação no estilo de liderança.

Outro estudo interessante foi o desenvolvido por SBRAGIA (1983) em instituições de pesquisa de natureza governamental. O autor apresenta um quadro de referência sobre o conceito e faz uma avaliação do estado do clima organizacional. A partir do

processo de análise dos dados que foi empregado, os principais resultados do estudo podem ser descritos resumidamente:

a) as dimensões mais favoráveis de clima na percepção dos respondentes parecem ser a tolerância a erros, estilos de supervisão, conformidade exigida, consideração humana e autonomia predominante;

b) as dimensões mais desfavoráveis de clima parecem ser a política de recompensa, a clareza organizacional, a estrutura administrativa, os padrões de reconhecimento e a atitude frente a conflitos;

c) o clima tende a ser melhor percebido pelas pessoas situadas nos escalões mais elevados da hierarquia administrativa;

d) parece não haver, na situação pesquisada, uma diferença marcante nas percepções de clima entre o pessoal com mais e menos tempo de instituição.

Neste trabalho, vamos explorar o estudo de KOLB et alii (1978), que se detiveram no estudo de clima organizacional. Os autores elaboraram uma escala tipo LIKERT (1979), para medir o clima organizacional, associado aos três motivos sociais básicos identificados por McCLEMMAND (1958):

1 - "necessidade de realização" é a necessidade de bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência⁶. A pessoa que ganhar ou sair-se bem em uma competição; possui padrões de bom desempenho autodeterminados; ou está emocionalmente envolvido em alcançar uma meta de realização.

⁶ Padrões de excelência, segundo HESKETH (1977), "são inferidos do uso de palavras tais como bom ou melhor ou palavras semelhantes quando usados para avaliar desempenho" (p.90).

2 - "necessidade de afiliação" é a necessidade de relação com outros indivíduos. Amizade é a mais básica espécie de relação emocional. Outras atividades afiliativas são: as festas, as reuniões, visitas ou apenas bate-papos informais.

3 - "necessidade de poder" é a necessidade de influenciar outras pessoas. Querer ganhar num ponto, mostrar domínio, convencer alguém ou conseguir uma posição de controle, assim como evitar fraqueza ou humilhação, são exemplos óbvios.

A escala de KOLB et alii (1978, p. 79-80) a seguir discriminada, verifica o clima organizacional através de um questionário de sete perguntas que abrange os três tipos de necessidades discutidos acima: as questões 2, 3, 5 e 8 medem a necessidade de realização; as questões 4 e 6 medem a necessidades de afiliação e as questões 1 e 7 a necessidades de poder.

"1 - Conformismo - o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização(...);

2 - Responsabilidade - (...) o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa (...);

3 - Padrões - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes (...);

4 - Recompensas - o grau em que os membros sentem que estão reconhecidos e recompensados por bom trabalho (...);

5 - Clareza Organizacional - o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos (...);

6 - Calor e Apoio - o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo (...);

7 - Liderança - a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados (...);

8 - Conflito - a ênfase relativa dada pelos membros da organização em levantar e discutir problemas, acatando diferentes linhas de pensamento, ao invés de ignorá-los"⁽⁷⁾.

7. A dimensão conflito foi incluída no modelo de KOLB et alii (1978) para verificação do clima organizacional no presente estudo.

3 - METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo em pauta. De acordo com ENGEL (1982, p.15) "para avaliar o grau de objetividade de uma pesquisa exige-se do pesquisador que indique os métodos adotados à conceção de seus resultados (...)" . Nesta perspectiva passa-se a enfocar cada um dos aspectos referentes à metodologia.

3. 1. - PERGUNTAS DE PESQUISA

Na fundamentação teórico-empírica procurou-se explicitar vários pontos relevantes no que se refere às variáveis em estudo (liderança, comunicação e clima organizacional), tais como: o desenvolvimento do conceito de liderança segundo as abordagens de traços, situacional e emergente; as funções da liderança organizacional; os estilos de liderança autoritário, democrático e laissez-faire ; os estudos que, de certa forma, direta ou indireta, mantêm relações com as variáveis comunicação e clima organizacional; a importância do processo de comunicação; os elementos do processo de comunicação; os aspectos estruturais do processo de comunicação; os estudos realizados sobre comunicação que verificam relações com os estilos de liderança; os conceitos cognatos de clima organizacional; o desenvolvimento e importância do fenômeno clima organizacional; os estudos que verificam relações com os estilos de liderança e

tipos de comunicação e suas relações com o clima organizacional versus os motivos sociais: afiliação, poder e realização.

Abordados os vários aspectos relevantes relativamente às variáveis em estudo, volta-se ao ponto central de interesse da pesquisa, ou seja, verificar os estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional preponderantes nos departamentos e centros de ensino, bem como na universidade como um todo.

Procurando enfeixar as considerações de caráter teórico-empírico até aqui desenvolvidas e visando estabelecer um marco de referência para as atividades de pesquisa empírica, levantaram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

. Qual o padrão de relação entre tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal) e estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire) nos departamentos, centros de ensino e na universidade como um todo ?

. Qual o padrão de relação entre estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire) e clima organizacional nos departamentos, centros de ensino e na universidade como um todo ?

. Qual o padrão de relação entre tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal) e clima organizacional nos departamentos, centros de ensino e na universidade como um todo ?

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O modo de investigação que caracteriza esta pesquisa reside:

a) no método comparativo de análise, uma vez que se utilizam como unidades de análise as unidades (centros de ensino) e as sub-unidades (deptos. de ensino) da UFSC. A importância do método comparativo para o assunto em pauta, segundo BRUYNE et alii (1977), em resumo, consiste: na possibilidade de análise das semelhanças e dessemelhanças entre os centros e entre os departamentos de ensino da UFSC.

b) no método de estudo de caso, quando se considera a UFSC como um todo, como unidade de análise.

Por outro lado, a perspectiva da pesquisa é sincrônica, já que estamos estudando as variáveis (liderança, comunicação e clima organizacional) em um determinado momento sem considerar sua evolução no tempo.

Por fim, a pesquisa empreendida, segundo KERLINGER (1980), é de caráter não experimental. Isto é, "o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la" (RUDIO, 1983, p. 55).

3.3. - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: População, amostra e unidade de análise.

A população à qual é dirigida a pesquisa é composta pelos professores (D.E., 40h e 20h)⁸ que integram os 50 (cinquenta) departamentos de ensino da UFSC, que, por sua vez, estão agrupados em 10 (dez) centros de ensino, conforme indicam as Tabelas de nº 1 até a de nº 4.

⁸ Não foram considerados os professores horistas e os professores visitantes como membros da população.

Foi utilizado um nível de significância de 5% (cinco por cento) ou um nível de confiança de 95% (noventa e cinco por cento) com um erro de 3% (três por cento), para a definição da amostra⁹.

O tipo de amostragem empregado foi estratificada proporcional, com retirada sistemática. Esta retirada por departamentos de ensino foi feita proporcionalmente ao número de professores componentes dos mesmos, considerando o regime de trabalho¹⁰.

Além da distribuição da população alvo, as Tabelas 1,2, 3 e 4 apresentam a distribuição dos professores que foram sorteados para compor a amostra, o número de questionários respondidos por departamento de ensino, bem como duas unidades de análise, ou seja, os centros de ensino e departamentos de ensino da UFSC. Conforme observa-se nas Tabelas 1,2,3, e 4, a população alvo totalizou 1.706 professores; a amostragem 501 professores, distribuídos segundo o regime de trabalho: D.E., 40h e 20h.

Desta amostra pesquisada retornaram 416 questionários preenchidos, que representam 83% da amostra total.

A Tabela 5 mostra o total da população alvo, a amostragem ou número de professores sorteados e o número de questionários que retornaram preenchidos por centro de ensino, segundo o regime de trabalho.

A Tabela 6 mostra, de forma geral, a distribuição da população alvo, a amostragem e o número de questionários que retornaram por regime de trabalho na UFSC.

¹⁰ Margem de erro significa a diferença entre a estimativa de um parâmetro obtido através de uma amostra e o seu valor real obtido pela investigação de todo universo.

¹¹ Os chefes e subchefes dos departamentos de ensino da UFSC não foram incluídos na amostra..

TABELA 1

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, COMPOSIÇÃO DOS PROFESSORES SORTEADOS (AMOSTRA) E N° DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS NOS DEPTOS. DE ENSINO PERTENCENTES AOS CENTROS DE CIÊNCIAS DA SAÚDE (CCS) E DE DESPORTOS (CDS)

DEPTOS. DE ENSINO	POPULAÇÃO ALVO POR REGIME DE TRABALHO			AMOSTRAGEM REGIME DE TRABALHO			N° QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DAS RESPOSTAS		
	D.E.	40h		D.E.	40h					
		20h	TOTAL		20h	TOTAL				
01 - Clínica Médica	3	11	25	39	1	3	8	12	7	58
02 - Clínica Cirúrgica	1	8	30	39	0	3	9	12	9	75
03 - Estomatologia	37	18	15	70	11	5	4	20	19	95
04 - Enfermagem	47	2	2	51	14	1	1	16	15	95
05 - Tocoginecologia	2	4	9	15	1	1	2	4	4	100
06 - Pediatria	1	5	12	18	0	1	4	5	4	80
07 - Patologia (Farmacol)	14	5	6	25	4	1	2	7	5	71
08 - Proc.Diag.T.Compl.	15	9	11	35	4	3	3	10	8	80
09 - C.Farmacêuticas	3	3	3	9	1	1	1	3	3	100
10 - Saúde Pública	11	1	16	28	3	0	5	8	8	100
11 - Nutrição	15	0	0	15	5	0	0	5	5	100
01 - Ed. Física	15	2	4	21	4	0	2	6	6	100
02 - Rec.Pr.Desportiva	37	1	5	43	11	0	2	13	3	100

TABELA 2

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, COMPOSIÇÃO DOS PROFESSORES SORTEADOS (AMOSTRA) E N° DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS NOS DEPTOS. DE ENSINO PERTENCENTES AOS CENTROS DE EDUCAÇÃO (CED) E SÓCIO-ECO NÔMICO (CSE)

DEPTOS. DE ENSINO	POPULAÇÃO ALVO POR REGIME DE TRABALHO			AMOSTRAGEM POR REGIME DE TRABALHO			N° QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DAS RESPOSTAS		
	D.E.	40h		D.E.	40h					
		20h	TOTAL		20h	TOTAL				
CCE	01 - Metodol. Ensino	29	4	3	36	8	1	1	10	100
	02 - Est.Esp. Educação	25	1	5	31	8	0	2	10	90
	03 - Bibl. Documentação	17	0	1	18	5	0	0	5	100
CSE	01 - Dir.P.Pr.Forense	0	6	15	21	0	2	4	6	83
	02 - Dir.Publ.C.Polít.	8	13	20	41	2	4	6	12	50
	03 - Dir.Priv. Social	12	4	13	29	3	1	4	8	87
	04 - C.Contábeis	6	4	13	23	2	1	4	7	71
	05 - C.Administração	18	4	22	44	5	1	7	13	84
	06 - C. Econômicas	16	2	25	43	5	0	8	13	76
	07 - Serv. Social	15	0	3	18	5	0	1	6	100

TABELA 3

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, COMPOSIÇÃO DOS PROFESSORES SORTEADOS (AMOSTRA) E N° DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS NOS DEPTOS. DE ENSINO PERTENCENTES AOS CENTROS TECNOLÓGICO (CTC) E CIÊNCIAS AGRÁRIAS (CCA)

DEPTOS. DE ENSINO	POPULAÇÃO ALVO POR REGIME DE TRABALHO		AMOSTRAGEM REGIME DE TRABALHO		POPULACÃO ALVO POR REGIME DE TRABALHO		AMOSTRAGEM REGIME DE TRABALHO		N° QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DAS RESPOSTAS	
	D.E.	40h	20h	TOTAL	D.E.	40h	20h	TOTAL			
CTC	01 - C.Est. Computação	43	0	6	49	12	0	2	14	10	71
	02 - Eng. Civil	32	3	29	64	10	1	8	19	16	84
	03 - Eng. Elétrica	36	0	15	51	11	0	4	15	14	93
	04 - Eng. Prod. Sist.	26	1	3	30	8	0	1	9	8	88
	05 - Eng. Mecânica	58	2	3	63	17	1	1	19	16	84
	06 - Eng. Química	20	1	0	21	6	0	0	6	5	83
	07 - Arq. Urbanismo	30	4	11	45	9	1	3	13	10	76
CCA	01 - Fitotecnia	16	0	5	21	5	0	1	6	6	100
	02 - C. Tec. Alimentos	7	3	2	12	2	1	1	4	4	100
	03 - Zootecnia	8	0	3	11	2	0	1	3	3	100
	04 - Aquicultura	6	0	8	14	2	0	2	4	2	50

TABELA 4

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, COMPOSIÇÃO DOS PROFESSORES SORTEADOS (AMOSTRA) E N° DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS NOS DEPTOS. DE ENSINO PERTENCENTES AOS CENTROS DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (CCB), CIÊNCIAS FÍSICAS E MATEMÁTICAS (CFM), CIÊNCIAS HUMANAS (CCH) E COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO (CCE)

DEPTOS. DE ENSINO	POPULAÇÃO ALVO POR REGIME DE TRABALHO			AMOSTRAGEM REGIME DE TRABALHO			POR		N° QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DAS RESPOSTAS	
	D.E.	40h		D.E.	40h		20h	TOTAL			
		20h	TOTAL		20h	TOTAL					
CCB	01 - C. Fisiológicas	21	0	5	26	6	0	2	8	7	87
	02 - C. Morfológicas	8	7	1	16	3	2	0	5	5	100
	03 - Micrb. Parasit.	13	2	4	19	3	1	1	5	4	80
	04 - Biologia	48	0	1	49	14	0	0	14	13	92
CFM	01 - Física	57	1	1	59	17	0	0	17	12	70
	02 - Matemática	61	10	3	74	18	3	1	22	17	77
	03 - Química	45	0	0	45	13	0	0	13	11	84
CCH	01 - Filosofia	27	3	2	32	8	1	0	9	5	55
	02 - História	21	3	2	26	7	1	0	8	6	75
	03 - Psicologia	34	6	2	42	10	2	0	12	12	100
	04 - C. Sociais	32	5	8	45	9	1	3	13	11	84
	05 - Geociências	34	6	4	44	10	2	1	13	7	53
CCE	01 - Artes	19	5	8	32	5	2	2	9	8	88
	02 - Comunic. Social	14	0	1	15	4	0	0	4	3	75
	03 - L. Lit. Estrang.	34	3	1	38	10	1	0	11	10	91
	04 - L. Lit. Vernác.	44	5	2	51	13	2	0	15	11	73

TABELA 5

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, COMPOSIÇÃO DOS PROFESSORES SORTEADOS (AMOSTRA) E COMPOSIÇÃO DOS PROFESSORES ANALISADOS POR CENTRO DE ENSINO E POR REGIME DE TRABALHO

CENTROS DE ENSINO	POPULAÇÃO ALVO POR REGIME DE TRABALHO			AMOSTRAGEM POR REGIME DE TRABALHO			PROFESSORES ANALISADOS OU Nº QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS						
	D.E.	40h	20h	TOTAL	D.E.	40h	20h	TOTAL	D.E.	40h	20h	TOTAL	%
01. Ciências da Saúde	149	66	129	344	44	19	39	102	40	17	30	87	85
02. de Desportos	52	3	9	64	15	0	4	19	15	0	4	19	100
03. Ciências Educação	71	5	9	85	21	1	3	25	20	1	3	24	96
04. Sócio-Económico	75	33	111	219	22	9	34	65	18	8	24	50	76
05. Tecnológico	245	11	67	323	73	3	19	95	66	1	12	79	83
06. Ciências Agrárias	37	3	18	58	11	1	5	17	10	1	4	15	88
07. Ciências Biológicas	90	9	11	110	26	3	3	32	24	2	3	29	90
08. C.Físicas e Matemát.	163	11	4	178	48	3	1	52	38	2	0	40	77
09. Ciências Humanas	148	23	18	189	44	7	4	55	36	4	1	41	75
10. Comun. Expressão	111	13	12	136	32	5	2	39	25	5	2	32	85
T O T A L	1.141	177	388	1.706	336	51	114	501	292	41	83	416	83

TABELA 6

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, AMOSTRAGEM e NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS QUE RETORNARAM POR REGIME DE TRABALHO NA UFSC

REGIME DE TRABALHO	POPULAÇÃO ALVO	AMOSTRAGEM	QUESTIONÁRIOS QUE RETORNARAM	% RESPOSTAS
D.E.	1.141	336	292	88
40h	177	51	41	80
20h	388	114	83	72
T O T A L	1.706	501	416	83

3.4. DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Neste ítem apresentam-se as definições constitutivas dos termos e variáveis utilizados no contexto da pesquisa. Como aponta KOCHE (1982, p. 73), este tipo de definição "especifica as propriedades ou semelhanças que contém o conceito a partir de um campo teórico".

As variáveis ou termos envolvidos são: clima organizacional, estilos de liderança (autoritário, democrático e *laissez-faire*), tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal), centros de ensino, departamentos de ensino e regime de trabalho (D.E., 40h e 20h).

3.4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

"aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades do ambiente organizacional, como, por exemplo, estrutura e processos, que produz efeitos no desempenho e na satisfação do trabalho dos membros organizacionais.

3.4.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

são expressões empregadas para descrever a maneira de exercer influência e a maneira geral de tratar subordinados.

3.4.2.1. Autoritário

é o estilo de liderança que controla rigidamente as posições na organização, estabelecendo todos

os planos de ação e a maioria das regras de conduta.

3.4.2.2. Democrático

é o estilo de liderança que coloca em discussão todas as políticas da organização. A organização coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos interatuantes, que fixam metas.

3.4.2.3. Laissez-Faire

é o estilo de liderança que não tem controle em qualquer posição na organização. Existe completa liberdade para a decisão, com um mínimo de participação do líder.

3.4.3. TIPOS DE COMUNICAÇÃO

refere-se à comunicação descendente, ascendente e horizontal, podendo ser formal ou informal.

3.4.3.1. Descendente autoritária

é a comunicação formal que flui do topo para a base da organização, isto é, do superior para o subordinado até o último e final nível da estrutura hierárquica da organização.

3.4.3.2. Descendente democrática

é a comunicação informal que flui do topo para a base da organização, isto é, do superior para o subordinado até o último e final nível da estrutura hierárquica da organização.

3.4.3.3. Ascendente

é a comunicação proveniente da base para o topo da hierarquia, isto é, dos subordinados para o chefe.

3.4.3.4. Horizontal

é a comunicação entre os níveis intermediários da hierarquia, ou seja, entre os membros de um mesmo nível hierárquico.

3.4.4. CENTROS DE ENSINO

Compreende as unidades universitárias, que agrupam o ensino e a pesquisa básica, congregando áreas fundamentais do conhecimento humano, estudado em si mesmo ou em vista de ulteriores aplicações.

3.4.5. DEPARTAMENTOS DE ENSINO

Compreende as subdivisões de cada unidade universitária, ou seja, representam as sub-unidades universitárias.

3.4.6. REGIME DE TRABALHO

compreende o regime de trabalho do professor, podendo ser (D.E., 40h e 20h).

3.4.6.1. Professor Dedicação Exclusiva (D.E.)

compreende os professores de tempo integral, sem vínculo empregatício em outras organizações.

3.4.6.2. Professor Quarenta Horas (40h)

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

3.4.6.3. Professor Vinte Horas (20h)

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

3.5. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE VARIÁVEIS

Neste ítem apresentam-se as definições operacionais das variáveis utilizadas no contexto da pesquisa. Como aborda BUNGE (1969. In: - FERRARI, 1982, p. 101), "a definição operacional é concebida como a especificação de um procedimento para determinar o valor numérico de uma quantidade de casos particulares".

As variáveis são: clima organizacional, liderança e comunicação.

3.5.1. Clima Organizacional

Não obstante exista certa similaridade e convergência entre várias definições de clima organizacional que têm sido propostas ao longo da literatura especializada, várias são as abordagens e modelos empregados na sua avaliação em situações organizacionais reais.

Para fins desta pesquisa, utilizou-se as dimensões

(conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, conflito e liderança) abordadas por KOLB et alii (1978), para verificar o clima organizacional existente, associados aos três motivos sociais identificados por McCLELLAND (1958): afiliação, poder e realização. A verificação do clima organizacional deu-se mediante utilização de escala tipo LIKERT, como se apresenta no item 3.6.2.1.

De acordo com KOLB et alii (1978) temos a seguinte associação:

Conformismo	Poder
Responsabilidade	Realização
Padrões	Realização
Recompensas	Afiliação
Clareza Organizacional	Realização
Calor e Apoio	Afiliação
Conflito	Realização
Liderança	Poder

3.5.2. Comunicação

Para verificar o tipo de comunicação preponderante, utilizou-se de afirmações correspondentes aos tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal), conforme Quadro 3 que se apresenta no item 3.6.2.1., mediante utilização de escala tipo LIKERT.

3.5.3. Liderança

Para verificar o estilo de liderança predominante, utilizou-se de afirmações que caracterizam os três estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire'), conforme Quadro 2 que se apresenta no ítem 3.6.2.1., mediante utilização de escala tipo LIKERT.

3.6. DADOS

Os principais tópicos considerados com relação aos dados são: tipo, técnicas de coleta, instrumento de pesquisa, tratamento estatístico e limitações da pesquisa.

3.6.1. Tipos de Dados

O tipo de dados utilizados são oriundos de fontes primárias, ou seja, foram coletados pela primeira vez como parte de tal projeto. A razão de tal escolha recaiu na ausência de dados secundários sobre as variáveis organizacionais em estudo, na confiança das informações e na interpretação dos registros sobre os quais os dados foram coletados.

3.6.2. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

3.6.2.1. Técnica de escala: A Escala Tipo Likert

Segundo GOOD & HATT (1977, p. 299) "as técnicas de escala se aplicam quando o problema é ordenar uma série de itens

ao longo de um contínuo". Em outras palavras, são métodos de transformar uma série de fatos qualitativos numa série quantitativa, podendo-se aplicar processos de mensuração e de análise estatística.

Dessa forma, para verificar o clima organizacional, os estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire) e os tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal) que predominam nas unidades (centros de ensino) e nas sub-unidades (departamentos de ensino) da UFSC, foi utilizada a técnica de escalonamento através da "escala de coerência interna" do tipo LIKERT¹².

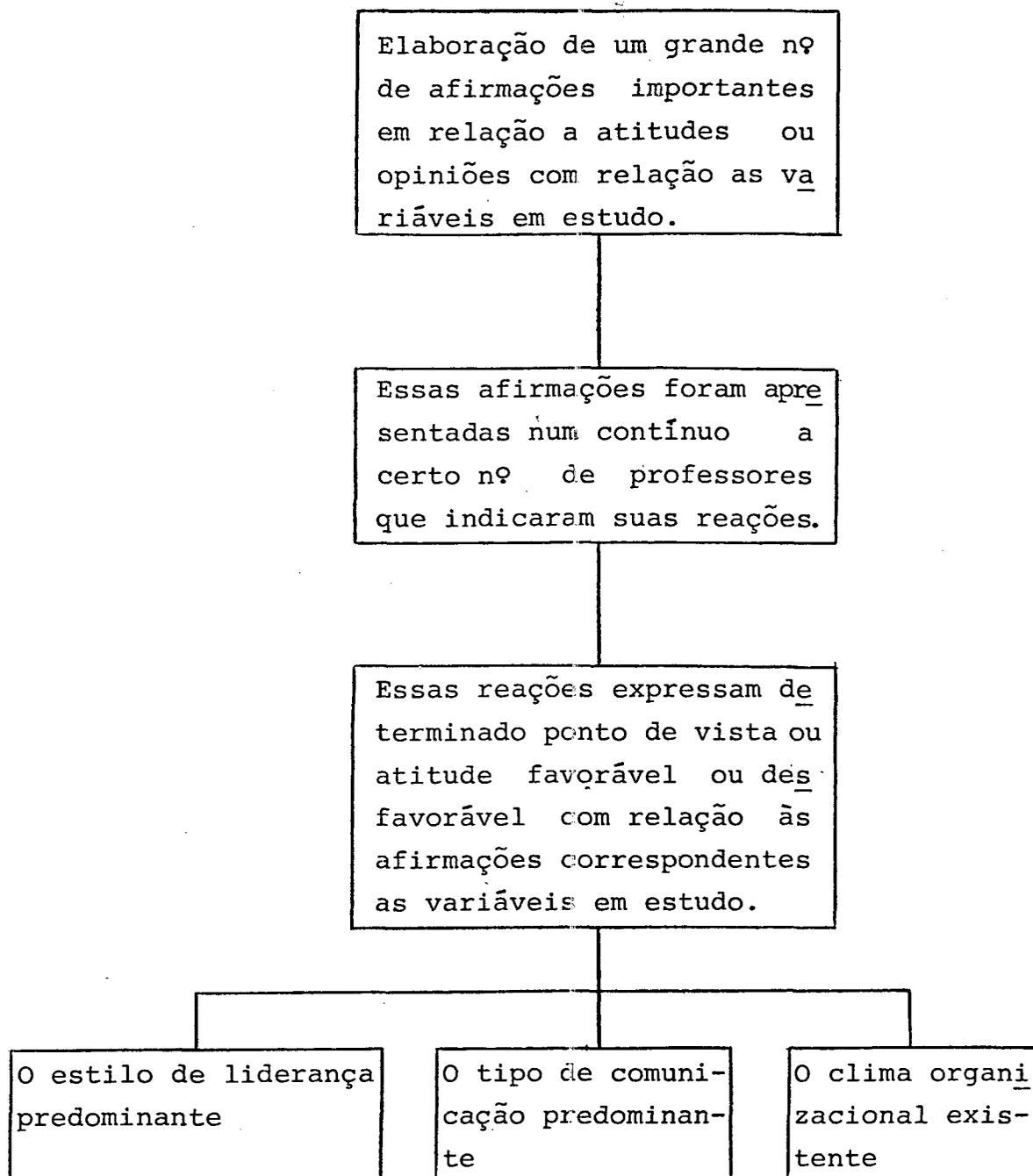
O procedimento para aplicação da escala tipo LIKERT consistiu na elaboração de um grande número de afirmações e/ou questões consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, tendo relação direta ou indireta com as variáveis clima organizacional, estilos de liderança (autoritária, democrática e laissez-faire) e tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal).

¹² o método de coerência interna consiste em pedir ao indivíduo que coloque um sinal ao lado da resposta que mais intimamente reflete seus sentimentos em relação a cada afirmação proposta (GOOD & HATT, 1977). Dentre os estudos desenvolvidos na área de administração que aplicaram a escala tipo LIKERT, pode-se citar os estudos de: SBRAGIA (1983), BERNDSEN e MACHADO (1974) e os de SOUZA (1978) e CUNHA (1985).

As afirmações que caracterizam as variáveis em estudo foram baseadas na fundamentação teórico-empírica do trabalho, exceto as que pertencem ao clima organizacional que se restringem às dimensões do modelo de KOLB et alii (1978), conforme apresentado na fundamentação teórico-empírica no item 2.3.

É importante lembrar que as afirmações formuladas com relação às variáveis em estudo, expressam determinado ponto de vista ou atitude favorável ou desfavorável ao assunto que foi pesquisado.

Sumariamente, o plano básico para aplicação da escala tipo LIKERT seguiu o seguinte processo:



Ou seja, atitudes ou opiniões favoráveis ou desfavoráveis a afirmações que caracterizam, por exemplo, determinado estilo de liderança levaram à conclusão da predominância desse estilo de liderança sobre os demais, o que, em resumo, é o que se desejava mensurar.

As afirmações são em número de 49 (quarenta e nove) , distribuídas da seguinte forma, como se pode ver nos Quadros 1, 2 e 3.

- . Clima Organizacional - 8 (oito) afirmações;
- . Estilo de Liderança Autoritário - 8 (oito) afirmações;
- . Estilo de Liderança Democrático - 9 (nove) afirmações;
- . Estilo de Liderança Laissez-Faire - 9 (nove) afirmações;
- . Comunicação Descendente Autoritária - 4 (quatro) afirmações;
- . Comunicação Descendente Democrática - 4 (quatro) afirmações;
- . Comunicação Ascendente - 3 (três) afirmações;
- . Comunicação Horizontal - 4 (quatro) afirmações.

Cada afirmação recebeu um número correspondente (vide Quadros 1, 2 e 3).

QUADRO 1

AFIRMAÇÕES QUE ESPECIFICAM AS DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSÃO CORRESPONDENTE	NÚMERO	AFIRMAÇÃO
conformismo	1:01	<p>O sentimento de que existem muitas limitações impostas no depto., isto é, regras, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes fazem com que os professores sintam que devem amoldar-se ou conformar-se, ao invés de poderem fazer seu trabalho com ampla liberdade.</p>
responsabilidade	1.02	<p>O grau em que os professores sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar cada etapa com a chefia. Além disso, descreve a responsabilidade pessoal atribuída para participarem na formulação de objetivos, bem como para contribuírem na sua consecução.</p>
padrões	1.03	<p>A ênfase que o depto dá à qualidade do desempenho relativamente ao ensino e à produção científica. Inclui-se aqui o grau em que os professores julgam que os objetivos são estimulantes, bem como o grau de comprometimento com esses objetivos.</p>

recompensas

1.04

O grau em que os professores sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados de maneira positiva por um bom trabalho.

clareza organizacional

1.05

O sentimento entre os professores de que as coisas são bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados ou confusos.

calor e apoio

1.06

O sentimento de que a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada no departamento, onde os professores confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Em suma, o sentimento de que as boas relações interpessoais ou intragrúpicas prevalecem no trabalho.

liderança

1.07

A disposição dos professores do depto. para aceitar a liderança independente da chefia e a direção de outras pessoas qualificadas para tal.

conflito

1.08

Descreve o quanto os professores do depto estão dispostos a considerar diferentes opiniões, ou seja, a ênfase relativa dada pelos professores em levantar e discutir problemas, acatando diferentes linhas de pensamento, ao invés de ignorá-las.

QUADRO 2

AFIRMAÇÕES QUE CARACTERIZAM OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA (AUTORITÁRIO, DEMOCRÁTICO DE "LAISSEZ-FAIRE")

ESTILO DE LIDERANÇA	NÚMERO	AFIRMAÇÃO
autoritário	2.01	Tende a dirigir o depto., subordinando os professores a fins previamente determinados, ou seja, através de programas de trabalho.
autoritário	2.02	Adota a concepção de que a disciplina deve ser a base do moral de grupo.
autoritário	2.03	Baseia-se na suposição que o poder de chefia deriva da posição que ocupa.
autoritário	2.04	Encara o professor como sendo, por natureza, indolente e pouco merecedor de confiança.
autoritário	2.05	Coloca o bem-estar geral do depto. à frente do bem-estar individual dos professores.
autoritário	2.06	Demonstra uma desconfiança intrínseca nos professores.
autoritário	2.07	Procura comandar, manipular e manobrar os professores, objetivando interesses próprios.

autoritário	2.08	Procura impor a sua vontade. Sua autoridade apoia-se na capacidade de compelir obediência.
democrático	2.09	Estimula os professores.
democrático	2.10	Procura tratar os professores como seres humanos que pensam e sentem.
democrático	2.11	Emprega esforços para a manutenção de uma situação de bem-estar entre os professores.
democrático	2.12	Procura captar/aliciar a cooperação voluntária e a simpatia dos professores.
democrático	2.13	Dá liberdade aos professores para trabalharem com quem escolherem, deixando a divisão das atribuições para o grupo.
democrático	2.14	Procura um sólido moral de grupo, para que dele resulte a disciplina.
democrático	2.15	Baseia-se na suposição de que o poder de chefia é resultante do pensamento do grupo que deve orientar.
democrático	2.16	Procura encarar o depto. como um organismo, onde um objetivo comum alicerça a atividade conjunta.

democrático	2.17	Alimenta uma grande fé natureza humana.
laissez-faire	2.18	Distribui tarefas e deixa claro que dará informações quando solicitado.
laissez-faire	2.19	Tem um mínimo de participação e deixa completa liberdade para decisão.
laissez-faire	2.20	Não considera prioritária a avaliação e regularização da seqüência de acontecimentos em seu depto.
laissez-faire	2.21	Tende a ser pessoal, no elogio e na crítica do trabalho de cada um, e permanece distante da participação ativa em grupo.
laissez-faire	2.22	Apresenta comentários esporádicos sobre as atividades dos professores, ou então, apenas quando questionado.
laissez-faire	2.23	Dá liberdade de escolha, para que os professores possam fazer o que desejam sem sua intervenção.
laissez-faire	2.24	Procura não tomar decisões, deixando que os professores as tomem individualmente.
laissez-faire	2.25	Procura deixar a critério dos professores a comunicação ou não de ocorrências diárias de menor importância.

laissez-faire

2.26

Acha que não vale despende tempo e esforço explicando, antes de agir, as razões pelas quais tomou determinada decisão.

QUADRO 3

AFIRMAÇÕES QUE CARACTERIZAM OS TRÊS TIPOS DE COMUNICAÇÃO (DESCENDENTE, ASCENDENTE, HORIZONTAL)

TIPO DE COMUNICAÇÃO	NÚMERO	AFIRMAÇÃO
descendente <u>autoritá</u> <u>ria</u>	3.01	As comunicações procedentes da chefia do depto são, normalmente, instruções acadêmicas e administrativas, feitas com grande especificidade, através de ordens escritas diretas.
descendente <u>autoritá</u> <u>ria</u>	3.02	O fluxo de comunicação em seu depto segue as posições da hierarquia de autoridades fixadas formalmente.
descendente <u>autoritá</u> <u>ria</u>	3.03	O professor geralmente sente-se inseguro perante sua chefia, face à ausência de feedback.
descendente <u>autoritá</u> <u>ria</u>	3.04	A chefia, ao se comunicar com os professores, preocupa-se em inculcar um senso de missão, clarificando as metas e compromissos do departamento.
descendente democrá- tica	3.05	A chefia, mediante contatos pessoais, informa aos professores suas obrigações e direitos como membros do departamento.
descendente democrá- tica	3.06	A chefia do depto procura avaliar e informar aos professores, verbalmente, seu desempenho acadêmico.

descendente democrática	3.07	<p>As comunicações administrativas e acadêmicas provenientes da chefia do depto. são feitas informalmente, de modo a permitir uma compreensão plena dos compromissos dos professores.</p>
descendente democrática	3.08	<p>A chefia do depto. procura, informalmente, conhecer os problemas de seus professores.</p>
ascendente	3.09	<p>A política de portas abertas, a orientação, o direito de apelação e as técnicas de participação são aceitas com facilidade pela chefia do depto.</p>
ascendente	3.10	<p>O professor tem livre acesso para relatar verbalmente a seu chefe o que vem realizando.</p>
ascendente	3.11	<p>A chefia do depto aceita com naturalidade as diferentes opiniões apresentadas pelos professores.</p>
horizontal	3.12	<p>A comunicação entre os professores em seu depto é geralmente precária, face à competição entre professores e à hostilidade decorrente.</p>

horizontal	3.13	Os professores do depto que ministram disciplinas afins procuram comunicar-se entre si, para discutir e avaliar o desenvolvimento dos temas.
horizontal	3.14	A distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens tende a ocorrer nas comunicações entre professores em seu depto.
horizontal	3.15	Os professores do depto procuram comunicar-se entre si, para obterem informações de caráter administrativo.

A cada afirmação os professores anotavam os valores 5, 4, 3, 2, 1 expressos numa escala de cinco pontos, que, por sua vez, oferecia cinco alternativas de escolha, a saber:

- total característica (5);
- bastante característica (4);
- pouco característica (3);
- muito pouco característica (2);
- sem a característica (1).

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

3.6.2.2. Instrumento de Pesquisa

Para obtenção das informações básicas, foi utilizado um questionário (Anexo 1), aplicado para uma amostra de 501 (quinhentos e um) professores da UFSC, distribuídos segundo o regime de trabalho (D.E., 40h e 20 h), conforme tabelas apresentadas no item 3.3.

Desta amostra pesquisada, retornaram 416 (quatrocentos e dezesseis) questionários preenchidos, o que representa 83% (oitenta e três por cento) do total da amostra pesquisada, conforme tabelas apresentadas no item 3.3.

As partes que compõem o questionário diferem uma da outra pela seguinte razão:

. A primeira parte visou coletar dados pessoais dos professores, tais como: idade, tempo de serviço, regime de trabalho, titulação e a categoria da carreira de trabalho desempenhada pelo professor na UFSC.

. A segunda parte, que engloba as dimensões (conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, conflito e liderança), identifica o clima organizacional associado aos três motivos sociais (afiliação, poder e realização) através da utilização de escala tipo LIKERT, conforme descrito no item 3.6.2.1.

. A terceira parte, que engloba afirmações sobre as características dos três estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire), identifica a opinião favorável ou não dos professores para com as afirmações referentes aos três estilos de liderança em estudo, mediante utilização da escala

tipo LIKERT, conforme descrito no ítem 3.6.2.1. e identifica, por fim, o estilo de liderança predominante.

A quarta parte envolve afirmações referentes aos três tipos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal), identifica a opinião favorável ou não dos professores para com as afirmações referentes aos três tipos de comunicação estabelecidos, mediante utilização de escala tipo LIKERT, conforme descrito no ítem 3.6.2.1. e, por fim, identifica o tipo de comunicação predominante.

O pré-teste do questionário foi efetivado na própria UFSC, envolvendo professores da área de ciências estatísticas e da computação, professores (D.E., 40h e 20h) de outras áreas de ensino, porém não selecionados na amostra, tendo fornecido subsídios para a modificação e estruturação de algumas afirmações referentes aos estilos de liderança e tipos de comunicação, bem como informações relevantes quanto à discriminação da escala, para que o instrumento de pesquisa se tornasse válido, eficiente e objetivo.

Após realizado o pré-teste e feitas as modificações, conforme tabelas apresentadas no ítem 3.3., encaminhou-se às secretarias dos departamentos de ensino: envelope datilografado contendo o nome do professor, depto. a que era vinculado, bem como, em anexo, o questionário, uma carta de explicação do que se tratava a pesquisa e um envelope para devolução do questionário, já datilografado, contendo o nome do depto. a que o professor era vinculado, nome do mestrando e endereço do Curso de Pós-Graduação em Administração - UFSC.

Os questionários foram distribuídos diretamente pelo autor às Secretarias de departamento de ensino e posteriormente entregue aos professores.

A receptividade do questionário pelas secretárias responsáveis pelos departamentos de ensino variou de péssimo a excelente. A receptividade dos professores foi de regular a excelente, conforme percentual de respostas apresentados nas tabelas do item 3.3.

O período definido para a coleta de dados estendeu-se, de 17/05/85 a 10/07/85.

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) Gráficos do tipo perfil , de colunas e cartesiano; e
- c) Análise de componentes Principais.

A organização e análise estatística dos dados, inclusive a análise de componentes principais, foi realizada por meio de programação em computador, a cargo de professores de estatística do Departamento de Ciências Estatísticas e da Computação do Centro Tecnológico da UFSC.

O "pacote" estatístico utilizado para o cálculo da média ponderada simples e das tabelas de distribuição de frequência

cia denomina-se MINITAB. Para a análise através da técnica de componentes principais foi utilizado o programa denominado VARI-MAX do SPSS - STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES, e para o cálculo da média padronizada, o S.A.S. (STATISTICAL ANALYSIS SYSTEM).

3.6.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

3.6.4.1. Limitações estatísticas

Dos 501 (quinhentos e um) professores sorteados segundo o regime de trabalho (D.E., 40h e 20h) da UFSC, correspondente ao total da amostra pesquisada, obtiveram-se 416 (quatrocentos e dezesesseis) questionários preenchidos, representando 83% (oitenta e três por cento), conforme Tabelas apresentadas no item 3.3. De cada departamento de ensino o total de respondentes ultrapassou 50% (cinquenta por cento) dos professores sorteados, exceto os departamentos de ensino de Aquicultura, Direito Público e Ciência Política, que permaneceram nessa marca, conforme tabelas apresentadas no item 3.3.

De cada centro de ensino, o total de respondentes ultrapassou 75% (setenta e cinco por cento) dos professores sorteados, exceto um deles que permaneceu nessa marca, conforme Tabelas apresentadas no item 3.3.

A Tabela 7 mostra os motivos que os 85 (oitenta e cinco) não-respondentes alegaram para o mestrando.

TABELA 7

PERCENTUAL DE NÃO-RESPOSTAS E OS MOTIVOS RESSALTADOS PELOS 85
(OITENTA E CINCO) PROFESSORES NÃO RESPONDENTES

MOTIVOS	Nº DE PROFESSORES	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE QUESTIONÁRIOS NÃO RESPONDIDOS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
1. Falta de tempo	34	40	8
2. "Não sou obrigado a responder"	11	13	2.6
3. "Não entendi o questionário"	11	13	2.6
4. Pesquisa irrelevante	7	8	1.7
5. Questionário muito longo	8	9	1.9
6. Questionário mal-estruturado e mal-redigido	5	6	1.2
7. Não pertence à minha área	9	11	2.2
T O T A L	85	100	20.2

Como a população pesquisada diz respeito a uma amostra, cabe ressaltar que a análise e inferência sobre os dados coletados correspondem a 83% (oitenta e três por cento), e não ao seu total 100% (cem por cento).

3.6.4.2. Limitações quanto às técnicas

A despeito das preocupações e cuidados empregados nesta pesquisa, existe a possibilidade de restrições e limitações quanto às técnicas utilizadas, entre as quais podem-se citar:

a) a necessidade de uma análise de componentes principais prévia que investigue a estrutura do instrumento;

b) a possibilidade de os pesquisados não terem manifestado atitudes ou percepções que realmente possuem em relação às variáveis (clima organizacional, estilos de liderança e tipos de comunicação);

c) a influência de outras variáveis, não consideradas nesta pesquisa.

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo compreende a descrição e análise dos resultados da pesquisa, concernentes as 3 (três) unidades de análise, ou seja, a universidade como um todo, os centros e departamentos de ensino da UFSC.

No primeiro momento, apresenta-se a descrição dos resultados da pesquisa referentes à universidade como um todo. Focaliza-se a caracterização dos professores pesquisados em relação às variáveis: idade, tempo de serviço, regime de trabalho, titulação e classe de magistério; bem como apresenta-se os perfis dos professores pesquisados relativamente às variáveis: clima organizacional, estilo de liderança e tipo de comunicação. Na sequência, verifica-se a aplicação da técnica de componentes principais e a análise dos fatores classe de magistério, regime de trabalho e titulação, em relação às variáveis centrais do estudo. Por fim considera-se o relacionamento entre as variáveis: clima organizacional, estilos de liderança e tipos de comunicação.

No segundo momento, reporta-se à descrição e análise dos centros de ensino. Apresenta-se a caracterização dos professores pesquisados em relação às variáveis idade, tempo de serviço, regime de trabalho, titulação e classe de magistério. Além disso, reporta-se à análise dos centros de ensino em relação às variáveis clima organizacional, estilos de liderança e tipos de comunicação, bem como observa-se o relacionamento entre elas.

No terceiro momento, reporta-se à descrição e análise dos resultados referentes à unidade de análise departamentos de ensino. Apresenta-se a relação dos departamentos de ensino da UFSC, juntamente com sua respectiva população, amostragem e número de professores analisados. Na sequência, verifica-se a análise dos departamentos de ensino em relação às variáveis clima organizacional, estilos de liderança e tipos de comunicação, bem como observa-se o relacionamento entre elas.

4.1. UNIDADE DE ANÁLISE: UNIVERSIDADE COMO UM TODO

4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC

Este item refere-se aos dados básicos dos respondentes, concernentes à primeira parte do questionário. As variáveis analisadas foram: idade, tempo de serviço, regime de trabalho, titulação e classe de magistério.

4.1.1.1. Idade

A Tabela 8 mostra a distribuição de frequência das idades dos professores pesquisados.

TABELA 8
DISTRIBUIÇÃO DE PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC NA CATEGORIA IDADE

CLASSES DE IDADES	FREQUÊNCIA		%
	ABSOLUTA	RELATIVA	
20 25	0	0.00	0.00
25 30	31	0.075	7.5
30 35	125	0.302	30.2
35 40	95	0.229	22.9
40 45	78	0.188	18.8
45 50	44	0.106	10.6
50 55	17	0.041	4.1
55 60	15	0.038	3.8
60 65	8	0.019	1.9
65 70	1	0.002	0.2
T O T A L	414 (x)	1	100

FONTE: Questionários respondidos

(x) Dos 416 (quatrocentos e dezesseis) respondentes, 2 (dois) deixaram de responder à questão.

A amostra dos professores pesquisados pode ser considerada como jovem, já que a maior concentração de professores está na faixa dos 30 (trinta) aos 50 (cinquenta) anos. O número de professores nesta faixa é 342 (trezentos e quarenta e dois), representando um total de 82.5% (oitenta e cinco por cento) da amostra.

4.1.1.2. Tempo de Serviço

A Tabela 9 mostra a distribuição de frequência correspondente ao tempo de serviço dos professores pesquisados.

TABELA 9.

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC NA CATEGORIA TEMPO DE SERVIÇO

CLASSES DE TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
0 5	83	0.200	20.0
5 10	183	0.442	44.2
10 15	81	0.196	19.6
15 20	52	0.126	12.6
20 25	11	0.027	2.7
25 30	4	0.009	0.9
T O T A L	414 ^(x)	1	100

FONTE: Questionários respondidos

(x) Como pode-se observar na Tabela 9, dos 416 (quatrocentos e dezesseis) respondentes, 414 (quatrocentos e quatorze) responderam à pergunta tempo de serviço.

Como pode-se observar na Tabela 9, 96.44% (noventa e seis ponto quarenta e quatro por cento) dos professores pesquisados têm de 0 (zero) a 20 (vinte) anos de atividades desenvolvidas na UFSC. Deste total, 64.2% (sessenta e quatro ponto dois por cento) têm de 0 (zero) a 10 (dez) anos de atividades uma vez que, nesta última década, ocorreu uma evolução do corpo docente em decorrência do aumento gradativo do número de alunos.

4.1.1.3. Regime de Trabalho

A Tabela 10 mostra a distribuição de frequência dos professores respondentes.

TABELA 10

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC NA CATEGORIA REGIME DE TRABALHO

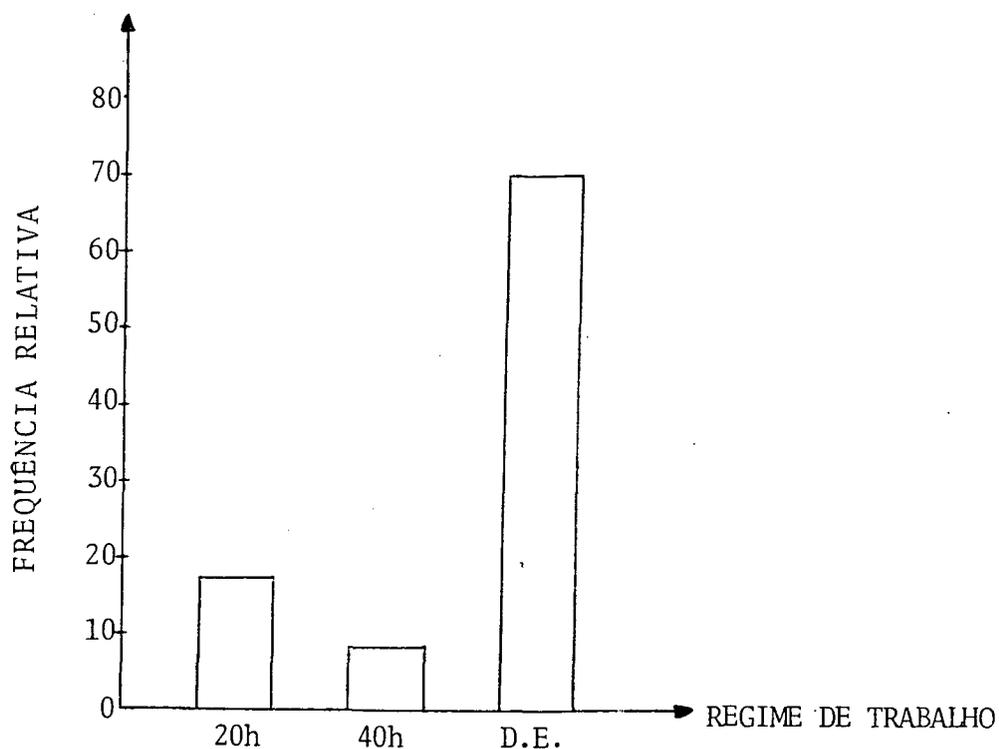
REGIME DE TRABALHO	FREQUÊNCIA		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
20 h	83	0.199	19.9
40 h	41	0.098	9.8
D.E.	292	0.703	70.3
T O T A L	416	1	100

FONTE: Questionários respondidos

Já o Gráfico 1 permite destacar, em termos visuais a distribuição dos professores por regime de trabalho.

GRÁFICO 1

GRÁFICO EM COLUNAS DO REGIME DE TRABALHO DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC



Observa-se no Gráfico 1, que 70,3% (setenta ponto três por cento) dos professores pesquisados são de dedicação exclusiva envolvidos com o desenvolvimento das atividades na UFSC. Esse fato evidencia uma situação positiva se se considera válida a idéia de que quanto mais tempo dedicar o professor à sua universidade, melhor será o desempenho institucional.

4.1.1.4. Titulação

A Tabela 11 mostra a distribuição de frequência da titulação dos professores pesquisados.

TABELA 11

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC NA CATEGORIA TITULAÇÃO

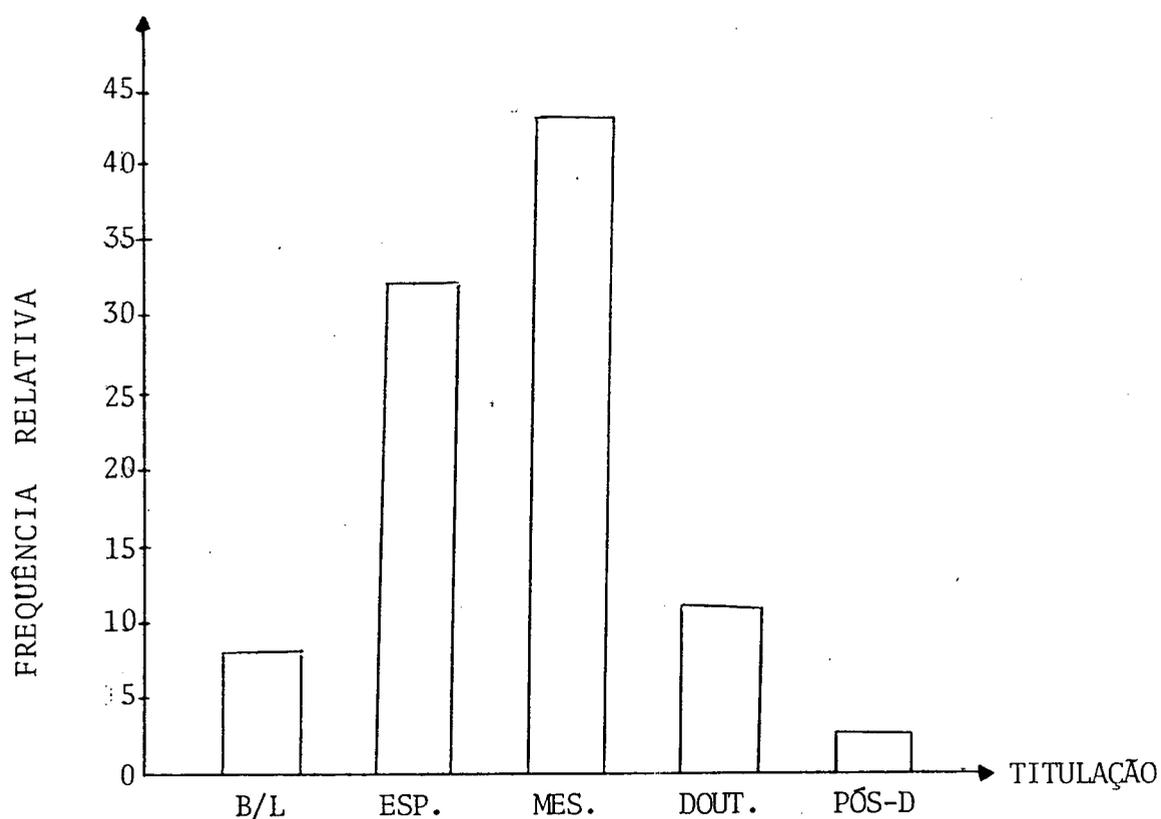
TITULAÇÃO	FREQUÊNCIA		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
Bacharelado ou Licenciatura	37	0.092	9.2
Especialização	136	0.336	33.6
Mestrado	179	0.443	44.3
Doutorado	47	0.117	11.7
Pós-Doutorado	5	0.012	1.2
T O T A L	404 ^(*)	1	100

(*) Dos 416 (quatrocentos e dezesseis) professores pesquisados, 12 (doze) deixaram de responder à pergunta sobre titulação.

Como no item 4.1.1.3., o gráfico de colunas foi utilizado para representação da distribuição de frequência correspondente à titulação do professor, conforme indica o Gráfico 2.

GRÁFICO 2

GRÁFICO EM COLUNAS DA TITULAÇÃO DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC



Verifica-se que 77.9% (setenta e sete ponto nove por cento), sô possui nível de formação correspondente até o mestrado. Por outro lado, observa-se que somente 11.7% (onze ponto sete por cento) possuem nível de formação correspondente a doutorado.

4.1.2. PERFIL DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC, SE- GUNDO AS VARIÁVEIS: CLIMA ORGANIZACIONAL, ES- TILO DE LIDERANÇA E TIPO DE COMUNICAÇÃO

Esse item refere-se à apresentação e à análise dos dados envolvendo a segunda, terceira e quarta parte do questionário, as quais compõem-se de afirmações e escalas cuja finalidade é medir o tipo de clima organizacional, estilo de liderança e tipo de comunicação predominantes na universidade como um todo.

Os Gráficos 4,5 e 6 , apresentados a seguir, indicam as tendências da média para as respostas dadas (pontos da escala as sinalados no questionário), em cada uma das 49 (quarenta e nove) afirmações formuladas em relação às variáveis em estudo. As afir-
mações estão dispostas nos gráficos, abreviadamente, por clima organizacional, estilos de liderança e tipos de comunicação. Ou seja, as 8 (oito) primeiras afirmações, constantes do Gráfico 4, referem-se ao clima organizacional; as 26 (vinte e seis) seguintes, constantes do Gráfico 5, referem-se aos estilos de liderança (autoritário, democrático e laissez-faire) e as 15 (quinze) úl-
timas, constantes do Gráfico 6, correspondem aos tipos de comuni-
cação (descendente autoritária, descendente democrática, ascenden-
te e horizontal).

A análise das afirmações correspondentes às variáveis em estudo realiza-se através da verificação das áreas onde estão inseridas: não caracterização e caracterização. A localização dos pontos médios situados na área não característica, do ponto 1 (um) ao ponto 2 (dois) da escala, indicam uma descacterização ã afirmação, de alta para média. Do ponto 2 (dois) ao

ponto 3 (três), uma descaracterização de média para baixa. Na área característica, as afirmações cujos pontos médios situam-se do ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala, indicam uma caracterização de baixa para média. Do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco), uma caracterização de média para alta.¹¹

De acordo com o Gráfico 4, é possível notar que o grande ponto de preocupação na percepção dos respondentes, diz respeito a recompensas, cujo grau de não caracterização parece bastante coerente com a realidade das universidades federais brasileiras. As 4 (quatro) dimensões mais descaracterizadoras na universidade como um todo, à qualidade de seu clima organizacional, são, da mais para a menos:

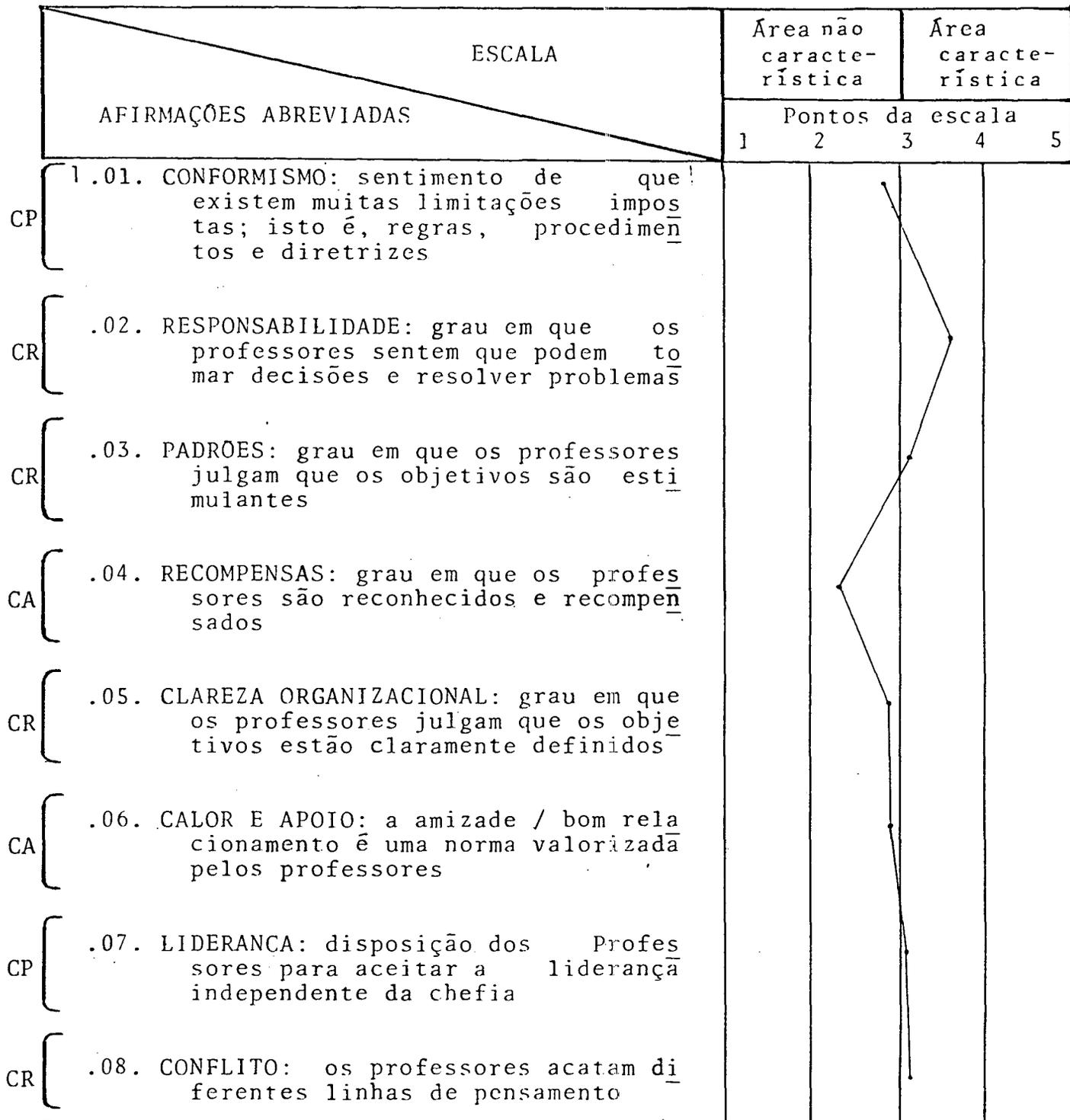
- recompensas
- conformismo¹²

¹¹ A não caracterização representa uma desfavorabilidade à afirmação, enquanto que a caracterização representa uma favorabilidade.

¹² A não existência de normas e regulamentos conduzem a um clima organizacional aberto. No entanto, pode-se dizer que houve problemas de interpretação e de formulação, uma vez que a dimensão conformismo para ser não caracterizadora deveria ter sido elaborada de outra forma. Isto pode ser verificado porque as pesquisas de BISHOP (1971) e as de STIMSON & LABELLE (1971) demonstraram que sistemas educacionais altamente burocráticos (grande número de regras e regulamentos), são mais prováveis de serem percebidos pelos professores como climas fechados do que organizações menos burocráticas.

GRÁFICO 4

PERFIL DAS RESPOSTAS DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC, SEGUNDO O CLIMA ORGANIZACIONAL (REALIZAÇÃO, PODER E AFILIAÇÃO)



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos

LEGENDA

— = média

CR= Clima organizacional voltado para a realização

CA= Clima organizacional voltado para a afiliação

CP= Clima organizacional voltado para o poder

- clareza organizacional
- calor e apoio

Na percepção dos professores pesquisados, estas dimensões não são características porque:

- sentem que não estão sendo reconhecidos e recompensados de maneira positiva por um bom trabalho;

- percebem que "as coisas" não são bem organizadas e os objetivos não estão claramente definidos, sendo desordenados e confusos;

- a amizade/bom relacionamento é uma norma pouco valorizada, onde os professores demonstram pouca confiança uns nos outros e oferecem pouco apoio mútuo.

De outro lado, as 4 (quatro) dimensões mais caracterizadoras na universidade como um todo, a qualidade de seu clima organizacional, são, da mais para a menos:

- responsabilidade
- conflito
- padrões
- liderança

Essas dimensões são caracterizadoras na percepção dos professores pesquisados porque:

- sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem que verificar cada etapa com a chefia;

- estão dispostos a considerar diferentes linhas de pensamento, ao invés de ignorá-los;

- julgam que os objetivos são estimulantes;

- aceitam a liderança, independentemente da chefia, e a direção de outras pessoas qualificadas para tal.

Logo, associando-se as dimensões (conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, liderança e conflito) com os motivos sociais básicos (poder, realização e afiliação) identificados por McCLELLAND (1958. In: - KOLB et alii, 1978), verifica-se que a maioria dos professores pesquisados da UFSC têm algum grau de cada um desses motivos em seus pensamentos, mas raramente com a mesma intensidade. O Gráfico 4 mostra que os professores pesquisados apresentam uma grande necessidade de realização, uma moderada necessidade de poder e pequena necessidade de afiliação. Assim, observa-se na UFSC um tipo de clima organizacional voltado mais para a realização do que para o poder e afiliação.

KOLB et alii (1978, p. 71-2) reforça esse quadro, afirmando que a pessoa com grande necessidade de realização "quer ganhar ou fazer bonito em uma competição; possui padrões auto-impostos para o bom desempenho; ou está emocionalmente envolvida na obtenção de um objetivo de realização (...)" . Ou como aborda SOUZA (1973. p. 9) essas pessoas "são estimuladas especialmente pela natureza de trabalhos criadores, que representam desafios". Em face de um problema ou tarefa, as pessoas com grande necessidade de realização, segundo a autora, consideram os seguintes itens:

- a) estabelecem claramente seus objetivos, em termos específicos;
- b) planejam e investigam os meios de alcançar esses objetivos;
- c) consideram as dificuldades prováveis e maneira de superá-las;
- d) procuram recursos especializados de ajuda;
- e) prevêm as conseqüências da ação (sucesso ou insucesso; e satisfação ou insatisfação)".

Já a pessoa motivada para o poder, segundo KOLB et alii (1978), está emocionalmente envolvida na obtenção ou manutenção do controle dos meios de influenciar outra pessoa. Por fim, a pessoa motivada para a afiliação está preocupada com o estabelecimento, com a manutenção ou com a restauração de uma relação emocional positiva com outra pessoa. SOUZA (1973) reforça a questão argumentando que estes indivíduos se preocupam mais com o elemento humano do que com as tarefas e a produção. Ao participarem de grupos, procuram estabelecer um clima de amizade, concordando com os outros e dando-lhes apoio.

Segundo os fundamentos apresentados, observa-se que os professores da UFSC, estão mais preocupados em ganhar e fazer bonito em uma competição do que em controlar e fazer amizades. Ou seja, estão mais preocupados com a realização profissional, especialmente pela natureza de trabalhos criadores e pelos resultados concretos do seu trabalho, do que em procurar meios de influenciar ou estabelecer um clima de amizade.

Essa preocupação com a realização pode ser verificada na obtenção de maior qualificação acadêmica (titulação) do corpo docente da UFSC. Por exemplo, no ano de 1980 a universidade possuía 354 (trezentos e cinquenta e quatro) Bacharéis; 581 (quinhentos e oitenta e um) Especialistas; 418 (quatrocentos e dezoito) Mestres e 179 (cento e setenta e nove) Doutores. Hoje com a busca da realização profissional demonstrada pelos professores, a universidade tem 247 (duzentos e quarenta e sete) Bacharéis; 555 (quinhentos e cinquenta e cinco) Especialistas; 686 (seiscientos de oitenta e seis) Mestres e 249 (duzentos e quarenta e nove) Doutores¹³.

¹³ Boletim de Dados da UFSC (1980-1985).

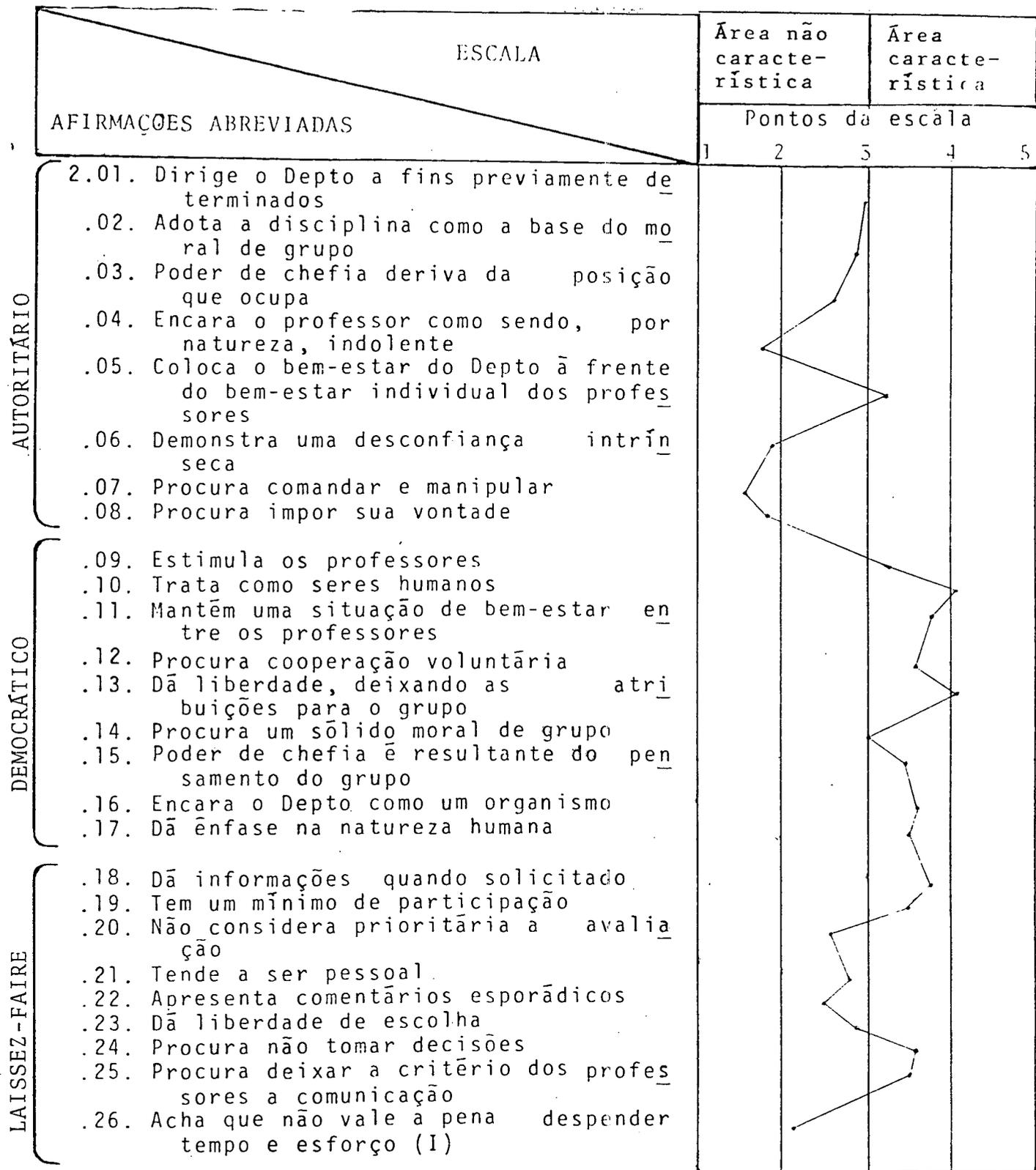
Comparando-se os dados de 1980 com os dados de 1985, verifica-se um aumento gradativo da qualificação acadêmica. Isto revela que os professores da UFSC realmente estão empenhados com o objetivo de realização. Neste período ocorreu uma redução nas qualificações Bacharelado ou Licenciatura e Especialização e um aumento significativo na busca da qualificação Mestrado e Doutorado.

Por fim, essa preocupação com a realização também foi constatada por NUNES (1985, p. 178), em seu trabalho desenvolvido na UFSC que abrangia o universo feminino (professoras e funcionárias). A autora constatou que " a mulher da UFSC, está preocupada com a realização de sua carreira, embora não identifique fatores externos e internos que impeçam a promoção e a impossibilidade de acesso a cargos de direção e chefias ".

Já em relação ao Gráfico 5 é possível notar, na percepção dos professores pesquisados, uma forte descaracterização em relação às afirmações correspondentes ao estilo de liderança autoritário. Ou seja, das 8 (oito) afirmações, apenas uma delas, aparece na área característica. Segundo os professores pesquisados, a liderança na UFSC relativamente coloca o bem-estar da universidade à frente do bem-estar individual dos professores.

GRÁFICO 5

PERFIL DAS RESPOSTAS DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC, SEGUNDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA (AUTORITÁRIO, DEMOCRÁTICO E LAISSEZ-FAIRE).



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos

LEGENDA:

———— = Média

Em termos de tendência, pode-se dizer que houve uma caracterização, embora não muito forte, em relação à afirmação (2.05) e uma descaracterização, de baixa para média e de média para alta, em relação as outras afirmações pertinentes ao estilo de liderança autoritário.

As afirmações referentes ao estilo de liderança democrático, apresentam-se com todas as médias de respostas inseridas na área característica . Ou seja, as 9 (nove) afirmações que caracterizam a liderança na UFSC como democrática são, da mais para a menos:

- trata como seres humanos
- dá liberdade, deixando as atribuições para o grupo
- mantém uma situação de bem-estar entre os professores
- procura cooperação voluntária
- encara a universidade como um organismo
- dá ênfase à natureza humana
- tem o poder de posição resultante do pensamento do grupo
- estimula os professores
- procura um sólido moral de grupo

Em termos de tendência, pode-se dizer que houve uma caracterização de média para baixa, até uma caracterização de média para alta em relação às afirmações caracterizadoras do estilo de liderança democrático.

Segundo HERSEY & BLANCHARD (1976) as diferenças entre esses dois estilos (autoritário e democrático) baseiam-se nas suposições do líder quanto à fonte de seu poder ou autoridade e quanto à natureza humana. A predominância do estilo de liderança democrático na UFSC, conforme demonstrado no Gráfico 5, reforça os

argumentos destes autores, quando comentam que o poder do líder é dado pelo grupo que deve orientar e que, se adequadamente motivados, podem ser, fundamentalmente, dirigidos por si mesmos e ser cirativos no trabalho.

Muitas vezes esse contínuo é ampliado, para além do comportamento de líder democrático, a fim de incluir o estilo de liderança **laissez-faire**. O Gráfico 5 indica que as afirmações pertinentes ao estilo de liderança **laissez-faire** apresentam seus pontos médios tanto na área característica como na área não característica. As 5 (cinco) afirmações que não caracterizam o comportamento **laissez-faire** de liderança na universidade são, da mais para a menos:

- acha que não vale a pena despende tempo e esforço explicando, antes de agir, as razões pelas quais tomou determinada decisão¹⁴

- apresenta comentários esporádicos

- não considera prioritária a avaliação e regularização dos acontecimentos

- tende a ser pessoal

- dá liberdade de escolha

De outro lado, as 4 (quatro) afirmações, na percepção dos professores pesquisados, que caracterizam o comportamento **laissez-faire** de liderança na UFSC são, da mais para a menos:

- dá informações quando solicitado

¹⁴ Esta afirmação foi elaborada em sentido contrário, representando desta forma uma afirmação com característica autoritária.

- procura não tomar decisões, deixando que os professores as tomem individualmente
- procura deixar a critério dos professores a comunicação
- tem um mínimo de participação

Em termos de tendência, pode-se dizer que houve uma não caracterização, de média para baixa, para as afirmações de número 2.26, 2.22, 2.20, 2.21, 2.23 e uma caracterização, de média para baixa, para as afirmações de número 2.18, 2.24, 2.25, 2.19 do estilo de liderança *laissez-faire*.

Logo, verifica-se na percepção dos professores pesquisados que a liderança na UFSC tende relativamente para o estilo de liderança democrático, seguido pelo comportamento *laissez-faire* e autoritário, demonstrando que a liderança tende a ser situacionista. Ou seja, reforça os estudos desenvolvidos por HEMPHILL (1949. In: - HERSEY & BLANCHARD, 1976); STOGDILL (1948. In: - TANNEMBAUN et alii, 1972); HALL (1984) e outros pesquisadores 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 de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação.

Assim, os resultados do Gráfico 5, mostram que o comportamento de liderança é analisado e entendido em termos de relação dinâmica. Um líder pode granjear seguidores, ou um grupo de pessoas pode criar um líder, mas os aspectos significativos do processo só podem ser compreendidos em termos da dinâmica de relação. Portanto, a partir do processo de liderança como uma função do líder, dos liderados e de outras variáveis da situação, pa

rece irreal o desejo de ter um único tipo ideal de comportamento de líder. Por exemplo, a liderança na UFSC apresenta a predominância do comportamento democrático em decorrência dos seguidores e das variáveis da situação. Mas ao mesmo tempo, como visto no Gráfico 5, essa liderança apresenta o comportamento *laissez-faire* e autoritário.

Em relação ao Gráfico 6, é possível notar, na percepção dos professores pesquisados, uma não caracterização e uma caracterização de respostas em relação às afirmações pertinentes aos tipos de comunicação: descendente democrática, descendente autoritária, ascendente e horizontal).

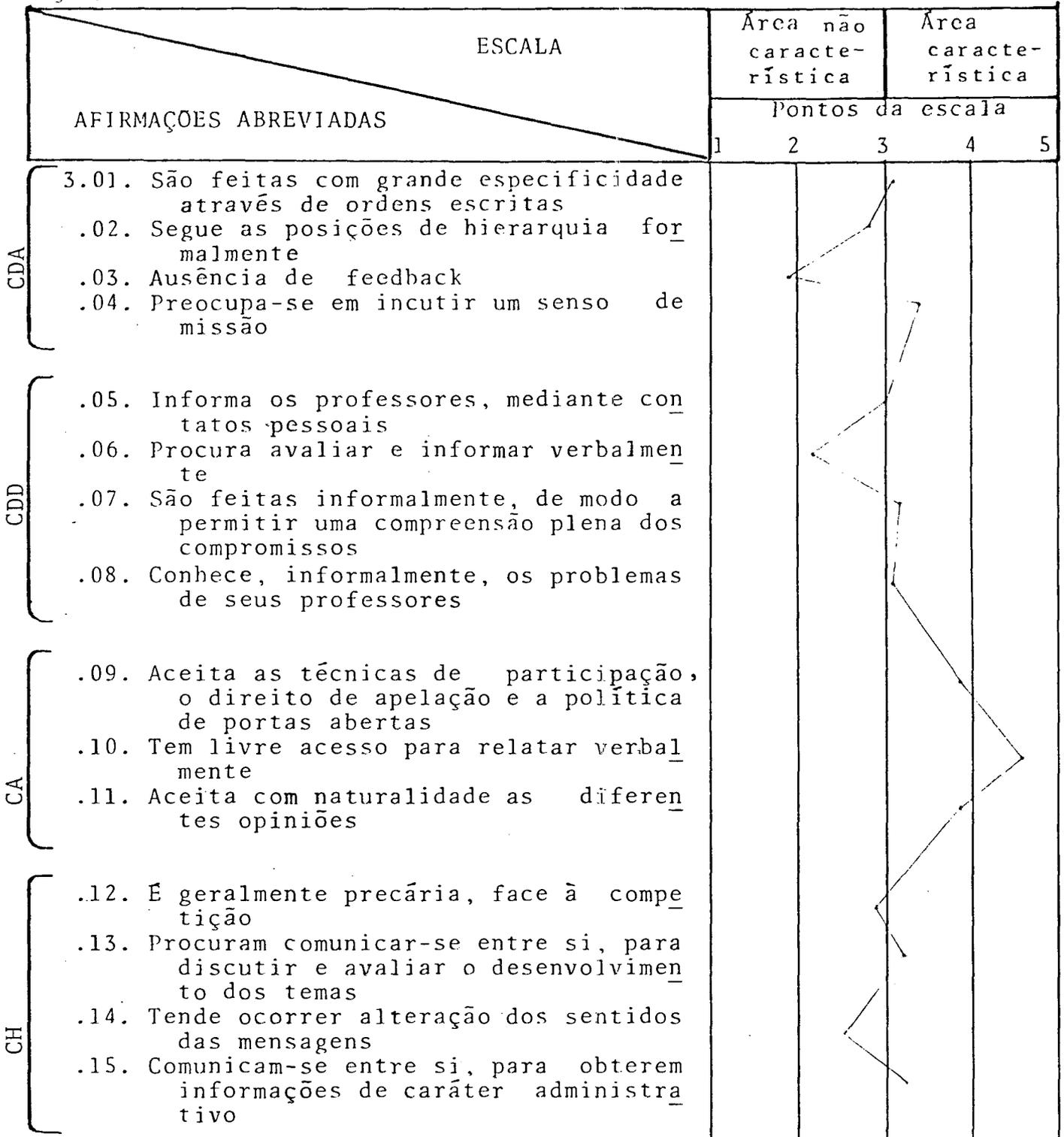
As 6 (seis) afirmações mais descaracterizadoras dos tipos de comunicação, na percepção dos professores pesquisados em relação ao comportamento de liderança na UFSC são, da mais para a menos:

- ausência de feedback
- procura avaliar e informar verbalmente
- alteração do sentido das mensagens
- seguem as posições da hierarquia de autoridade fixadas formalmente
- comunicação precária, face competição
- informa os professores, mediante contatos pessoais

De outro lado, as 9 (nove) afirmações mais características, na percepção dos professores pesquisados, relativamente aos tipos de comunicação descendente democrática, descendente autoritária, ascendente e horizontal são, da mais para a menos característica em relação ao comportamento de liderança na UFSC:

- livre acesso para relatar verbalmente

GRÁFICO 6
 PERFIL DAS RESPOSTAS DOS PROFESSORES PESQUISADOS DA UFSC, SEGUNDO OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO (DESCENDENTE AUTORITÁRIA, DESCENDENTE DEMOCRÁTICA, ASCENDENTE E HORIZONTAL)



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos

LEGENDA:

— = Média

CDA = Comunicação Descendente Autoritária
 CDD = Comunicação Descendente Democrática
 CA = Comunicação Ascendente
 CH = Comunicação Horizontal

- a política de portas abertas, a orientação e as técnicas de participação são aceitas
- procura discutir e avaliar o desenvolvimento dos temas
- feitas informalmente, de modo a permitir uma compreensão plena dos compromissos
- feitas com grande especificidade, através de ordens escritas
- informalmente conhece os problemas de seus professores

Em termos de tendência, pode-se dizer que o tipo de comunicação ascendente, ou seja, do professor para o superior, relativamente predomina no comportamento de liderança na UFSC, seguido pelos tipos de comunicação descendente democrática, horizontal e descendente autoritária .

Esse resultado reforça os argumentos de SIMON (1979, p. 161) quando diz que

"a comunicação é um processo de dupla direção: envolve a transmissão ao centro decisório (isto é, a um indivíduo investido da responsabilidade de tomar determinadas decisões) de ordens, informação e aconselhamento, com a transmissão das decisões tomadas por esse centro para as demais partes da organização".

Em outras palavras, o Gráfico 6 mostra que a comunicação constitui um processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em toda a universidade, uma vez que, o estilo de liderança democrático é o predominante no comportamento de liderança na UFSC. Ou como aborda LIKERT (1979), que no siste

ma participativo (democrático) há um grande volume de comunicação, tanto ascendente, descendente e horizontal. Segundo o autor, o que ocorre é a predominância de um dos tipos sobre os demais. Isto torna-se evidente porque os tipos de comunicação não são excludentes. Ou seja, ocorre a predominância de um dos tipos, podendo ocorrer os outros tipos de comunicação em menor grau, como indica o Gráfico 6.

Comparando-se os Gráficos 5 e 6, verifica-se que o direcionamento do fluxo de comunicação está relacionado com o estilo de liderança predominante na UFSC. SHAU (1965. In: - LITTERER, 1965, p. 319) reforça este quadro, comentando que os efeitos dos líderes sobre as comunicações e o desempenho dos grupos de trabalho são facilmente reconhecidos. Para o autor, o líder influencia o sistema de comunicação em diversos aspectos:

- "1 - ele influencia a seleção que os membros do grupo fazem sobre a informação que é introduzida no sistema (...);
- 2 - ele determina a rede, incluindo a direção dos canais que existirão".

Desta forma, verifica-se que os argumentos apresentados são reforçados pelos resultados dos Gráficos 5 e 6, uma vez que o estilo de liderança democrático propicia a predominância do tipo de comunicação ascendente. Ou como coloca CARVELL (1980), que no método democrático a decisão é feita em processo de grupo, ou seja, todos os membros são encorajados a participar e as comunicações são abertas ao mesmo tempo entre os membros do grupo e entre grupos de discussão.

Assim, conclui-se que o estilo de liderança democrático,

ênfatizado na universidade, propicia a predominância do tipo de comunicação ascendente, tendo como resultado um tipo de clima organizacional voltado mais para a realização do que para o poder e afiliação.

A conclusão acima, de certa forma está coerente com os argumentos de DAVIS (1981); MUCHINSKY (1977); SCHNEIDER E HALL (1972) e de outros pesquisadores, como por exemplo, KOLB et alii (1978, p. 76) no sentido de que

"as interações dos padrões dos motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma".

Além disso, LITWIN & STRINGER (1966. In: - KOLB et alii 1978) comentam que o método democrático, e o clima realizador como demonstrado pelos professores da UFSC, proporcionam uma maior satisfação no trabalho. Em termos de desempenho, o clima realizador encoraja as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização no ambiente de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo.

4.1.3. TÉCNICAS DE FATORAÇÃO AVALIÁVEIS EM SUB-PROGRAMAS DE FATOR

4.1.3.1. Análise de Componentes Principais

A análise de componentes principais é um método de

transformação de um conjunto de dados de variáveis para um novo conjunto de dados de variáveis compostas conhecidas como fatores ou componentes principais, que são ortogonais (não correlacionados) um com o outro ⁽¹⁵⁾. Nenhum pressuposto particular com relação a subjacência da estrutura de variáveis é requerido. Simplesmente, este tem como finalidade encontrar as melhores combinações lineares das variáveis, no sentido de manter o máximo de explicação da variabilidade dos dados. O primeiro componente principal, por essa razão, deve ser visto como o componente relevante, ou melhor, sumário das relações exibidas nos dados. O segundo componente é definido como a segunda melhor combinação linear de variáveis, sob a condição de que o segundo componente é ortogonal para com o primeiro. Para ser ortogonal ao primeiro componente, o segundo deve explicar a proporção da variabilidade não ocorrida no primeiro componente. Assim, o segundo componente pode ser definido como uma combinação linear de variáveis que explica a maioria das variâncias residuais, após os efeitos do primeiro componente removido dos dados. De forma análoga, pode-se definir o terceiro componente, o quarto e assim sucessivamente.

A quantidade de componentes que se deve usar é uma decisão subjetiva. Procura-se considerar uma quantidade mínima de componentes que ofereça uma explicação razoável da variabilidade de todo o conjunto de dados. Além disso, deve-se também levar em consideração a interpretação prática desses componentes.

¹⁵ A análise de componentes principais diz respeito à explicação da estrutura de variância e covariância através de uma poucas combinações lineares das variáveis originais. Seus objetivos gerais são: 1 - redução de dados e 2 - interpretação.

Para facilitar a interpretação destes fatores, pode-se efetuar uma rotação nos eixos formados por estes componentes.

4.1.3.2. Aplicação da Técnica de Componentes Principais na Pesquisa

Levando-se em conta as considerações explicitadas no item 4.3.1.1. utilizando-se na pesquisa o método de componentes principais, com os seguintes objetivos:

- 1 - redução de dados, ou seja, redução das afirmações utilizadas no emprego da escala tipo LIKERT em componentes;
- 2 - interpretação. Na interpretação dos componentes levou-se em consideração os percentuais explicativos acima de 0.4 (zero ponto quatro), positivos ou negativos, que expressam o quanto um teste ou variável está carregado ou saturado em um componente. Os percentuais explicativos das variáveis abaixo de 0.4 (zero ponto quatro), positivos ou negativos, são indicados nas Tabelas 13, 14 e 15, juntamente com os outros percentuais explicativos, em virtude de serem explorados no processo de mensuração das variáveis clima organizacional, estilos de liderança e tipos de comunicação, nas respectivas unidades de análise em estudo.

Para o processamento da técnica de componentes principais foi utilizado o pacote SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES).

A aplicação da técnica de componentes principais para as variáveis clima organizacional, estilos de liderança e tipos de comunicação passou por vários processamentos. Aplicou-se esta

técnica, com 1 (um), 2 (dois) e 3 (três) componentes com e sem rotação VARIMAX. Mas na comparação dessas análises, verificou-se um melhor desempenho para 2 (dois) componentes. E, como a rotação VARIMAX não melhorou a interpretação, decidiu-se considerá-los sem rotação.

4.1.3.2.1. Aplicação da Técnica de Componentes Principais para a Variável Estilos de Liderança

Na análise de 2 (dois) componentes principais, obtida sem rotação VARIMAX, encontrou-se os seguintes coeficientes para o componente 1 (um) e para o componente 2 (dois), positivos ou negativos, com 42% (quarenta e dois por cento) de explicação, conforme indica a Tabela 13.

O percentual explicativo de cada componente é:

COMPONENTE	%	% ACUMULADA
1	33.6	33.6
2	8.4	42.0

O Gráfico 7 apresenta o comportamento das afirmações correspondentes aos estilos de liderança projetadas nos 2 (dois) primeiros componentes.

Verificando-se os 2 (dois) primeiros componentes projetados no Gráfico 7, observa-se que o componente 1 (um) é explicado por afirmações dos estilos de liderança autoritário, democrático e **laissez-faire**. Por outro lado, o componente 2 (dois) é explicado por afirmações pertinentes ao estilo de liderança **laissez-faire**, conforme demonstrado na Tabela 13.

TABELA 13

COEFICIENTES DOS 2 PRIMEIROS COMPONENTES PRINCIPAIS OBTIDOS PARA AFIRMAÇÕES CORRESPONDENTES AOS ESTILOS DE LIDERANÇA

ESTILOS DE LIDERANÇA	Nº AFIRMAÇÃO (*) CORESPONDENTE	COMPONENTE 1 % DE EXPLICAÇÃO	COMPONENTE 2 % DE EXPLICAÇÃO
Democrático	2.09	0.74	0.02
Democrático	2.10	8.85	0.04
Autoritário	2.03	(-) 0.44	0.36
Laissez-Faire	2.18	0.49	0.16
Laissez-Faire	2.19	0.51	0.27
Democrático	2.11	0.81	0.13
Autoritário	2.04	(-) 0.64	0.32
Democrático	2.12	0.60	0.19
Democrático	2.13	0.67	0.24
Democrático	2.14	0.63	0.32
Autoritário	2.06	(-) 0.57	0.32
Laissez-Faire	2.23	0.55	0.26
Autoritário	2.07	(-) 0.68	0.08
Democrático	2.15	0.58	0.10
Democrático	2.16	0.78	0.04
Democrático	2.17	0.70	0.15
Autoritário	2.08	(-) 0.64	0.26
Laissez-Faire	2.26	(-) 0.54	0.32
Laissez-Faire	2.20	0.26	0.48
Laissez-Faire	2.24	0.10	0.42
Laissez-Faire	2.21	(-) 0.30	0.53
Laissez-Faire	2.22	0.16	0.40

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos

(*) As afirmações (2.01; 2.02; 2.05) pertencentes ao estilo de liderança autoritário foram eliminadas nesta etapa de análise, em virtude de problemas de formulação e de discordância de interpretação, bem como a afirmação (2.25) pertencente ao estilo de liderança laissez-faire.

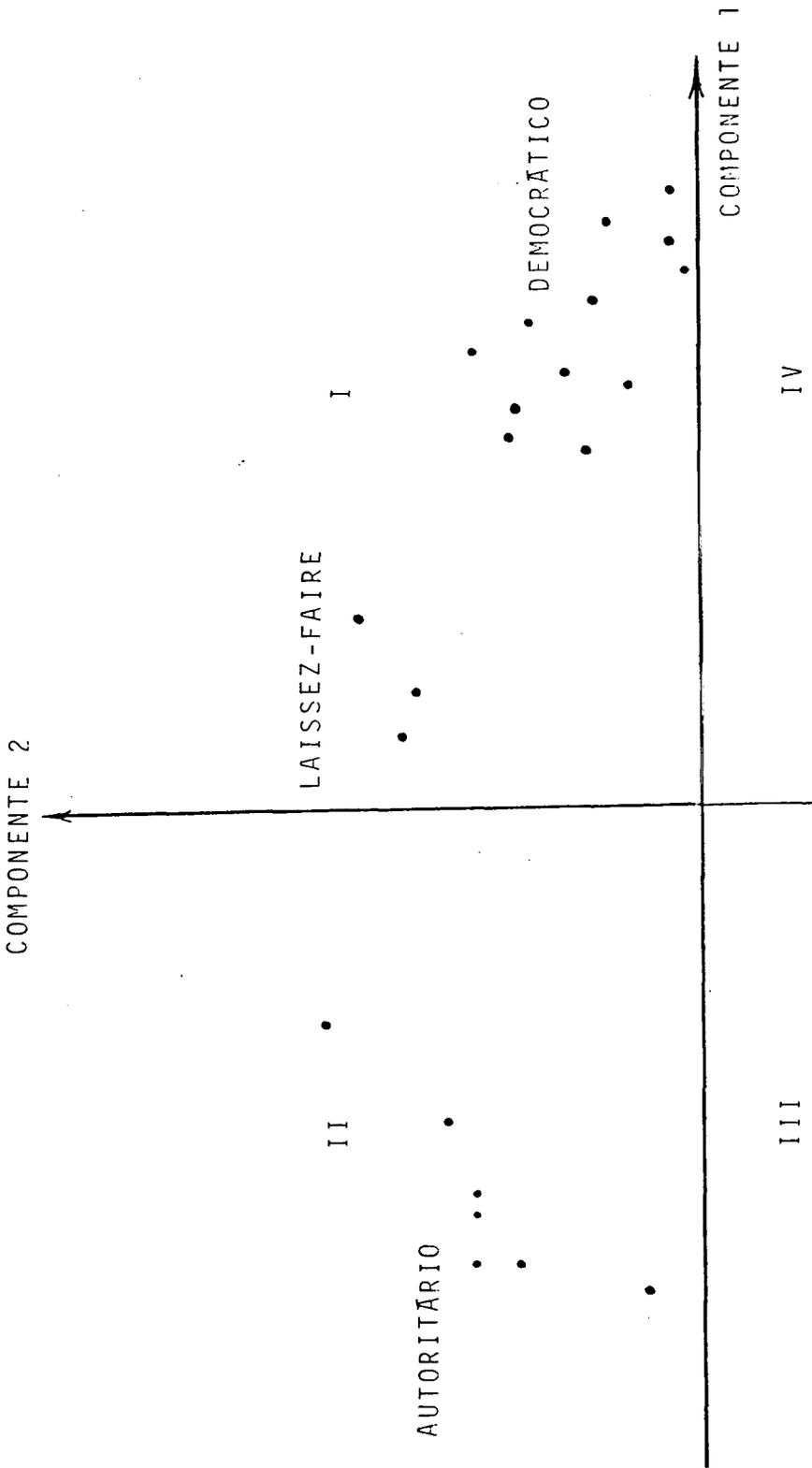


GRÁFICO 7

PROJEÇÃO DAS AFIRMAÇÕES CORRESPONDENTES AOS ESTILOS DE LIDERANÇA NOS 2(DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES

Portanto, cabe ressaltar que as afirmações pertencentes ao estilo de liderança autoritário apresentam o mesmo comportamento. Ou seja, aparecem projetadas no segundo quadrante, com coeficientes negativos, contribuindo de forma contrária para a formação do componente 1 (um). Verifica-se, assim, que o segundo e terceiro quadrantes refletem a predominância de características de um estilo de liderança autoritário.

Já as afirmações caracterizadoras do estilo de liderança democrático aparecem projetadas no primeiro quadrante do Gráfico 7, contribuindo de forma positiva para a formação do componente 1(um).

Logo, verifica-se que o componente 1 (um) reflete a predominância do estilo de liderança democrático em contraposição com o estilo autoritário¹⁶.

Por fim, o componente 2 (dois) é explicado por afirmações do estilo de liderança *laissez-faire*. Ou seja, as de número 2.20, 2.21, 2.24 e 2.23 que aparecem projetadas no primeiro e no segundo quadrantes do Gráfico 7, contribuindo de forma positiva para a formação do componente.

A afirmação de número 2.26 foi elaborada em sentido contrário, representando, deste modo, uma afirmação com características de um estilo autoritário. Esta afirmação aparece proje-

¹⁶. Juntamente com todas as afirmações do estilo de liderança democrático, ocorre uma contribuição mínima de afirmações do estilo de liderança *laissez-faire*, que também contribuem de forma positiva para a formação do componente 1(um), como visto na Tabela 13.

¹⁷. Cabe ressaltar que, os estilos de liderança democrático, autoritário e *laissez-faire* não são excludentes. Isto é, as características dos 3 estilos de liderança podem ocorrer no comportamento de uma respectiva chefia de departamento. O que ocorre é a predominância de um estilo sobre os demais.

tada no segundo quadrante, juntamente com as do estilo autoritário.

Dessa forma, pode-se dizer que o componente 2 (dois), reflete a predominância do estilo de liderança laissez-faire¹⁷.

4.1.3.2.2. Aplicação da Técnica de Componentes Principais para a Variável Tipos de Comunicação

Na análise de 2 (dois) componentes principais, obtida sem rotação VARIMAX, encontrou-se os seguintes coeficientes para o componente 1 (um) e para o componente 2 (dois), positivos ou negativos, com 40.8% (quarenta ponto oito por cento) de explicação, conforme indica a Tabela 14.

O percentual explicativo de cada componente é:

COMPONENTE	%	% ACUMULADA
1	30.1	30.1
2	10.8	40.8

O Gráfico 8 mostra o comportamento das afirmações nos 2 (dois) primeiros componentes.

¹⁷ O componente 2 explica 8.4% (oito ponto quatro por cento) da máxima variabilidade das afirmações. Estatisticamente, porém, considerado um percentual pouco significativo. Sendo assim, as análises posteriores serão efetuadas tendo-se por base os valores do componente 1, uma vez que explica 33.6% (trinta e três ponto seis por cento) da máxima variabilidade das afirmações pertinentes aos estilos de liderança. O componente 1 mede o estilo de liderança democrático versus o autoritário.

TABELA 14

COEFICIENTES DOS 2 PRIMEIROS COMPONENTES PRINCIPAIS OBTIDOS PARA AS AFIRMAÇÕES CORRESPONDENTES AOS TIPOS DE COMUNICAÇÃO

TIPOS DE COMUNICAÇÃO	Nº DA AFIRMAÇÃO CORRESPONDENTE	COMPONENTE 1 % EXPLICATIVO	COMPONENTE 2 % EXPLICATIVO
Descendente Democrática	3.05	0.52	0.41
Ascendente	3.09	0.78	(-)0.18
Horizontal	3.12	(-)0.58	0.15
Descendente Democrática	3.06	0.40	0.59
Ascendente	3.10	0.59	(-)0.29
Descendente Autoritária	3.03	(-)0.59	0.13
Horizontal	3.13	0.49	0.24
Descendente Democrática	3.07	0.64	0.11
Ascendente	3.11	0.73	(-)0.25
Descendente Democrática	3.08	0.70	0.14
Horizontal	3.15	0.46	0.17
Descendente Autoritária	3.01	(-)0.01	0.57
Descendente Autoritária	3.02*	(-)0.21	0.54

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos

* A afirmação 3,04 pertencente ao tipo de comunicação descendente autoritária e a afirmação 3.14 pertencente ao tipo de comunicação horizontal, foram eliminadas nesta etapa de análise, em virtude de discordância de interpretação e por problema de formulação.

Analisando os 2 (dois) primeiros componentes, verifica-se que o componente 1 (um) é explicado por afirmações pertencentes aos tipos de comunicação descendente democrática, horizontal e ascendente em contraposição com afirmações do tipo de comunicação descendente autoritária.

Por outro lado, o componente 2 (dois) é explicado por afirmações pertinentes aos tipos de comunicação descendente de-

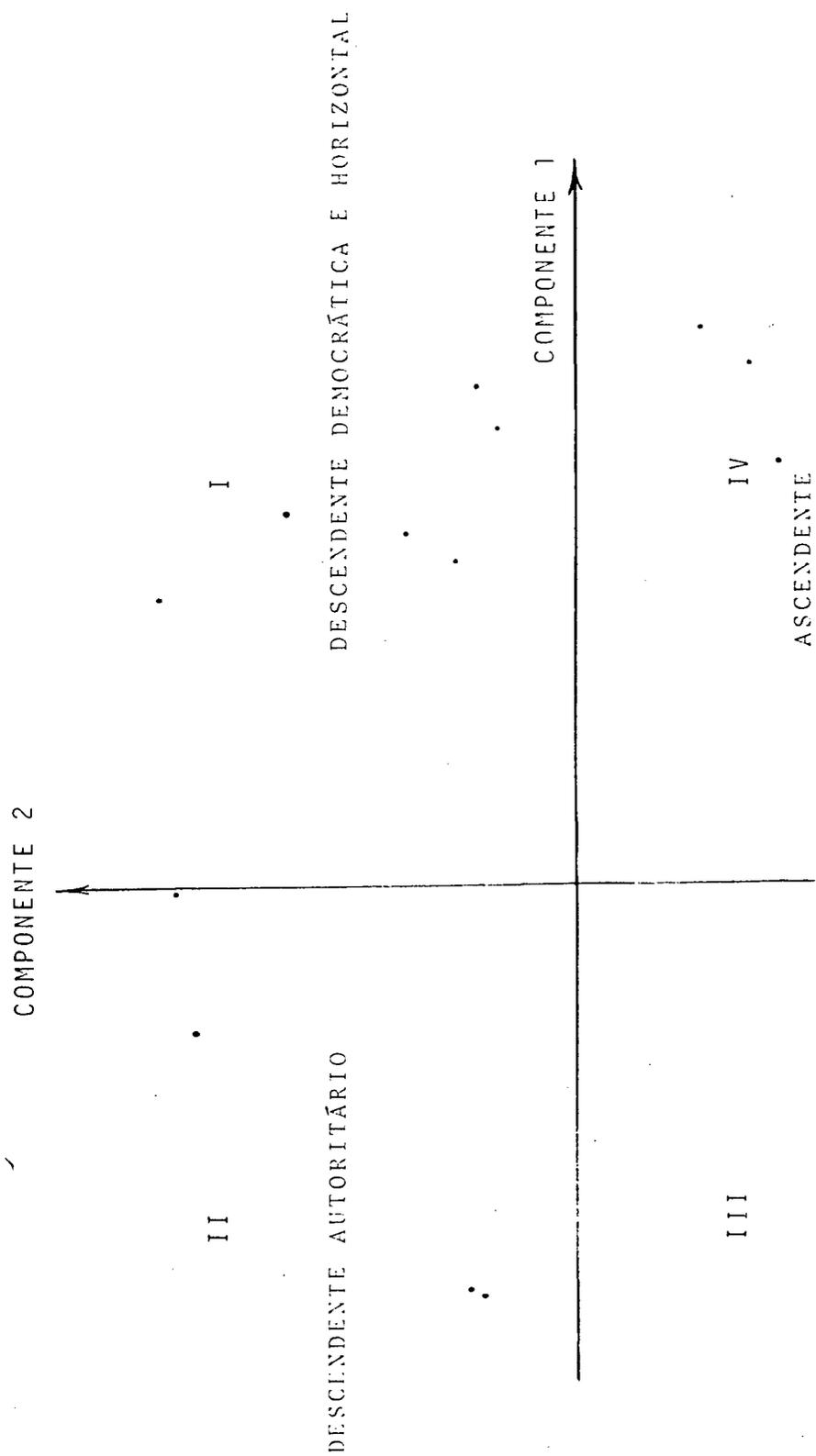


GRÁFICO 8

PROJEÇÃO DAS AFIRMAÇÕES CORRESPONDENTES AOS TIPOS DE COMUNICAÇÃO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES

mocrática e descendente autoritária , conforme demonstrado na Tabela 14¹⁸.

Portanto, as afirmações correspondentes aos tipos de comunicação (descendente democrática, ascendente e horizontal) que aparecem projetadas no primeiro e no quarto quadrantes do Gráfico 18, contribuem de forma positiva para a formação do componente 1 (um). Já as afirmações que se visualizam no segundo quadrante, ou seja, as caracterizadoras do tipo de comunicação descendente autoritária, contribuem de forma contrária para a formação do componente 1 (um).

Verifica-se, assim, que o primeiro e quarto quadrantes do Gráfico 8 , refletem a predominância de características dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal , enquanto que o segundo e terceiro quadrantes refletem a predominância da comunicação descendente autoritária¹⁹.

¹⁸ O componente 2 (dois) explica 10.8% (dez ponto oito por cento) da máxima variabilidade das afirmações pertinentes aos tipos de comunicação. Estatisticamente, porém, considerado um percentual pouco significativo. Sendo assim, as análises posteriores serão efetuadas tendo-se por base os valores do componente 1 (um), já que este componente explica 30.1% (trinta ponto um por cento). O componente 1 mede os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal versus o tipo de comunicação descendente autoritária .

¹⁹ Juntamente com as afirmações do tipo de comunicação descendente autoritária, ocorre uma contribuição mínima do tipo de comunicação horizontal, uma vez que se refere aos problemas deste tipo de comunicação.

4.1.3.2.3. Aplicação da Técnica de Componentes Principais para a Variável Clima Organizacional

Na análise de 2 (dois) componentes principais, obtida sem rotação VARIMAX, encontrou-se os seguintes coeficientes para o componente 1 (um) e para o componente 2 (dois) com 58% (cinquenta e oito por cento) de explicação, conforme pode-se observar na Tabela 15.

TABELA 15

COEFICIENTES DOS 2 PRIMEIROS COMPONENTES PRINCIPAIS OBTIDOS PARA AS DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSÕES	MOTIVOS	NÚMERO * AFIRMAÇÃO	COMPONENTE 1 % EXPLICAÇÃO	COMPONENTE 2 % EXPLICAÇÃO
Responsabilidade	Realização	1.0.2.	0.49	0.73
Padrões	Realização	1.0.3.	0.72	0.15
Recompensas	Afiliação	1.0.4.	0.71	0.14
Clareza organizacional	Realização	1.0.5.	0.75	0.04
Calor e apoio	Afiliação	1.0.6	0.73	(-)0.28
Liderança	Poder	1.0.7	0.68	(-)0.35
Conflito	Realização	1.0.8.	0.58	(-)0.27

FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos

* A afirmação 1.01, correspondente a dimensão conformismo, ficou prejudicada por discordância de interpretação e por questões de formulação, o que nos levou a eliminá-la nesta etapa de análise.

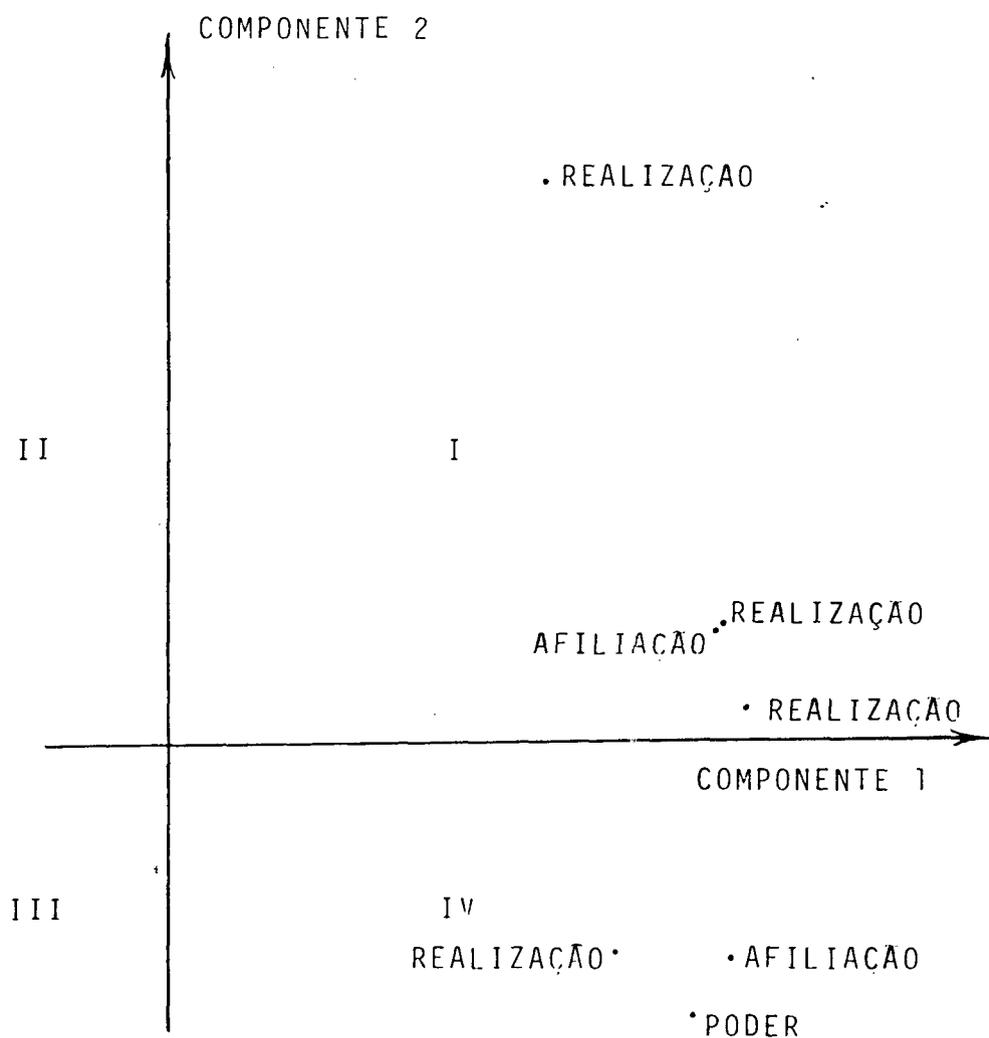


GRÁFICO 9

PROJEÇÃO DAS DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES ASSOCIADOS AOS MOTIVOS (REALIZAÇÃO, AFILIAÇÃO E PODER)

O percentual explicativo de cada componente é:

COMPONENTE	%	% ACUMULADA
1	45.6	45.6
2	12.6	58.0

Analisando-se os dois primeiros componentes, verifica-se que o componente 1 (um) é explicado de forma geral pelas dimensões do clima organizacional, ora voltado para o poder, ora para realização e afiliação. Como pode-se notar no Gráfico 9, estas dimensões aparecem projetadas no primeiro e no quarto quadrantes, contribuindo de forma positiva para a formação do componente.

Por outro lado, o componente 2 (dois) é explicado por uma afirmação (carga superior a 0.4) correspondente ao motivo realização²⁰.

Desta forma, verifica-se que o primeiro e quarto quadrantes refletem a predominância de um clima organizacional favorável. Isto é, refletem a medida geral do clima organizacional (poder, realização e afiliação). O segundo e terceiro quadrantes refletem um clima organizacional desfavorável, uma vez que não refletem a medida geral do clima organizacional.

²⁰ O Componente 2 explica 12.6% (doze ponto seis por cento) da máxima variabilidade das afirmações pertinentes ao clima organizacional. Estatisticamente, porém, considerado um percentual pouco significativo. Logo, as análises posteriores serão efetuadas tendo-se por base os valores do componente 1, uma vez que este componente explica 45.6% (quarenta e cinco ponto seis por cento). O componente 1 mede o clima organizacional voltado para o poder, realização e afiliação.

4.1.4. Análise das variáveis individuais em relação as variáveis centrais da pesquisa

Este item compreende a análise das variáveis individuais (classe de magistério, regime de trabalho e titulação) em relação às variáveis centrais do estudo (estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional). Procura-se averiguar se há ou não diferenças nas percepções dos professores pesquisados em relação às variáveis centrais do estudo, quando se consideram as diferentes classes de magistério, regime de trabalho, bem como as titulações correspondentes.

Associando-se os coeficientes do componente 1 (um) e do componente 2 (dois), pertencentes às variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional, conforme apresentado nas Tabelas 13, 14 e 15, com a média padronizada de cada afirmação correspondente, obteve-se os valores de X, Y, para o componente 1 (um) e para o componente 2 (dois) de cada classe de magistério, regime de trabalho e titulação²¹.

Os gráficos de nº 10 ao de nº 18 mostram as projeções das variáveis classe de magistério, regime de trabalho e titulação em relação às variáveis centrais da pesquisa.

²¹ Para o processamento da média padronizada foi utilizado o pacote S.A.S. (STATISTICAL ANALYSIS SYSTEM).

4.1.4.1. Análise dos Gráficos 10, 11 e 12 em relação às variáveis centrais da pesquisa, levando-se com consideração as diferentes classes de magistério

Conforme pode-se observar nos Gráficos 10, 11 e 12 e tendo-se como pontos de referência o comportamento das afirmações pertinentes aos estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional, apresentados nos Gráficos 7, 8 e 9, verifica-se no componente 1 (um) as classes de magistério que contribuem de forma positiva ou negativa para a formação do componente.

As classes de magistério que aparecem projetadas no primeiro e no quarto quadrantes, contribuem de forma positiva e encontram-se relacionadas com o estilo de liderança democrático, com os tipos de comunicação descendente democrática, horizontal e ascendente, e com a medida do clima organizacional, ou seja, poder, realização e afiliação. Enquanto que as classes de magistério que aparecem projetadas no segundo e terceiro quadrantes, encontram-se relacionadas com o estilo de liderança autoritário, com o tipo de comunicação descendente autoritária e em contraposição com a medida do clima organizacional.

Dessa forma, com base no componente 1 (um) dos estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional, verifica-se que a classe de magistério titular é a que mais percebe: que a universidade tende para o estilo democrático; que os tipos de comunicação são descendente democrática, horizontal e ascendente; e que o clima organizacional é favorável. Por outro lado, a classe de magistério assistente, é relativamente a que mais percebe: que a universidade tende para o

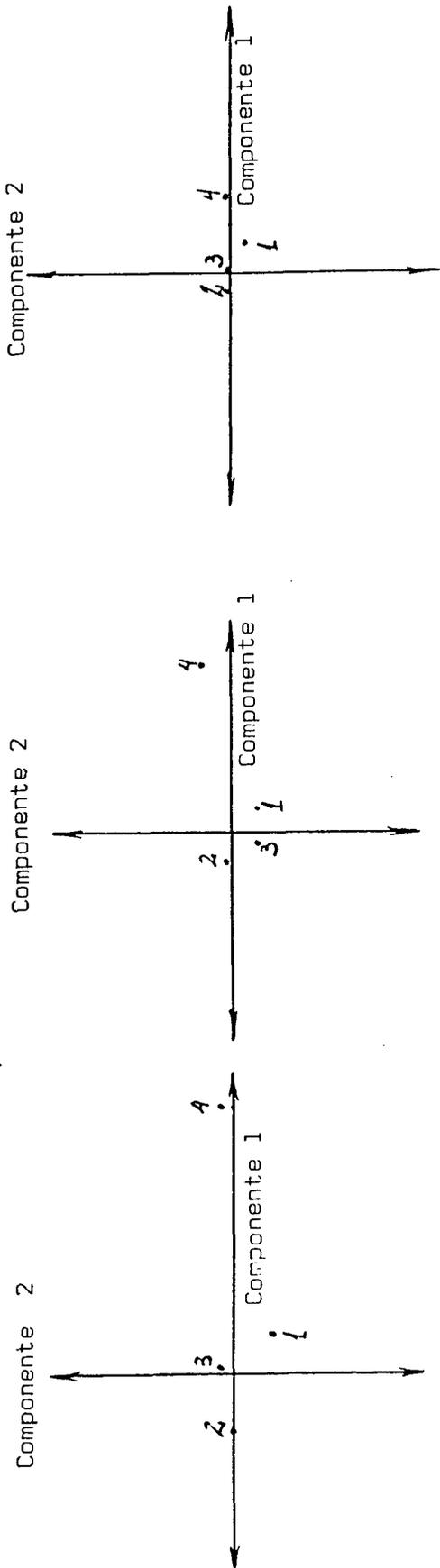


GRÁFICO 10

GRÁFICO 11

GRÁFICO 12

LEGENDA:

Classes de Magistério: 1 (Auxiliar) 2 (Assistente) 3 (Adjunto) 4 (Titular)

- GRÁFICO 10 - PROJEÇÃO DAS CLASSES DE MAGISTÉRIO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA (DEMOCRÁTICO, AUTORITÁRIO E LAISSEZ-FAIRE)
- GRÁFICO 11 - PROJEÇÃO DAS CLASSES DE MAGISTÉRIO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS TIPOS DE GOVERNANÇA (DESCENDENTE DEMOCRÁTICA, DESCENDENTE AUTORITÁRIA, ASCENDENTE E HORIZONTAL)
- GRÁFICO 12 - PROJEÇÃO DAS CLASSES DE MAGISTÉRIO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO O CLIMA ORGANIZACIONAL (REALIZAÇÃO, PODER E AFILIAÇÃO)

estilo autoritário; que a comunicação é descendente autoritária; e que o clima organizacional é desfavorável.

4.1.4.2. Análise dos Gráficos 13, 14 e 15 em relação as variáveis centrais da pesquisa, levando-se em consideração as diferentes categorias de regime de trabalho.

Verifica-se no componente 1 (um), dos Gráficos 13, 14 e 15, as categorias de regime de trabalho que contribuem de forma positiva ou negativa para a formação do componente. As categorias de regime de trabalho de 20 h e de 40 h semanais contribuem de forma positiva e encontram-se relacionadas com o estilo de liderança democrático e com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal. De outro lado, a categoria de regime de trabalho D.E., encontra-se relacionada com o estilo de liderança autoritário e com o tipo de comunicação descendente autoritária.

Com base no componente 1 (um) dos estilos de liderança e tipos de comunicação é também possível notar que a categoria de regime de trabalho 40 h semanais, (seguida pela de 20 h semanais), é, relativamente, a que mais percebe que a universidade tende para o estilo de liderança democrático e que a comunicação predominante é descendente democrática, ascendente e horizontal.

Componente 2

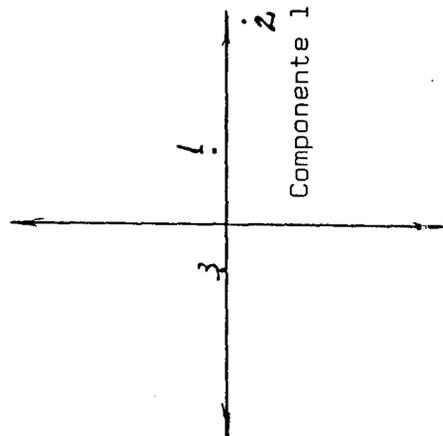


GRÁFICO 13

Componente 2

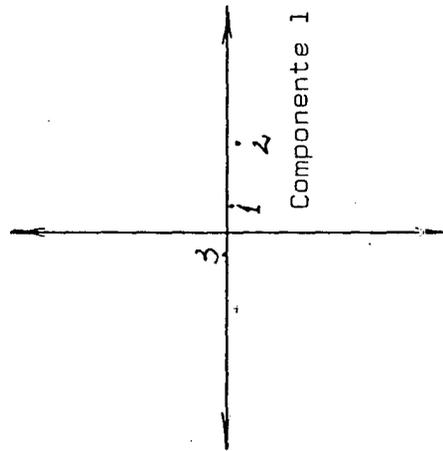


GRÁFICO 14

Componente 2

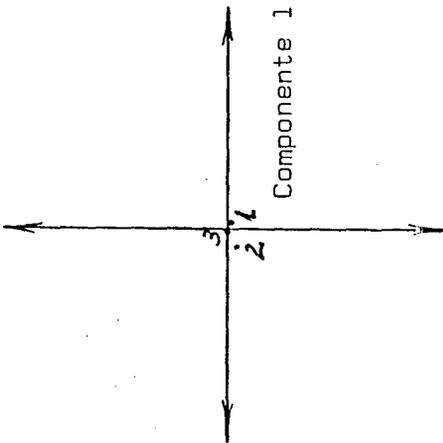


GRÁFICO 15

LEGENDA:

Regime de Trabalho 1 = 20 h 2 = 40 h 3 = D.E.

GRÁFICO 13 - PROJEÇÃO DO REGIME DE TRABALHO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA AUTORITÁRIO, DEMOCRÁTICO E LAISSEZ-FAIRE

GRÁFICO 14 - PROJEÇÃO DO REGIME DE TRABALHO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS TIPOS DE COMUNICACÃO DESCENDENTE DEMOCRÁTICA, DESCENDENTE AUTORITÁRIA, ASCENDENTE E HORIZONTAL

GRÁFICO 15 - PROJEÇÃO DO REGIME DE TRABALHO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO O CLIMA ORGANIZACIONAL (REALIZAÇÃO, PODER E AFILIAÇÃO)

Por outro lado, a categoria de regime de trabalho D.E. (dedicação exclusiva), é relativamente a que mais percebe que a universidade tende para o estilo autoritário e que a comunicação predominante é descendente autoritária .

Por fim, em relação ao Gráfico 15, é possível notar que não houve diferenças significativas na percepção dos professores pesquisados em relação ao clima organizacional, quando se consideram as diferentes categorias de regime de trabalho. Pode-se dizer que a categoria de regime de trabalho 40 h semanais, é, relativamente, a que mais percebe que o clima organizacional é levemente desfavorável na universidade. Já a categoria D.E. tanto percebe um clima organizacional que não pode ser considerado nem favorável, como desfavorável. A categoria de regime de trabalho 20 h percebe o clima organizacional, como levemente favorável.

4.1.4.3. Análise dos Gráficos 16, 17 e 18 em relação as variáveis centrais do estudo, levando-se em consideração as diferentes titulações

Observa-se no componente 1 (um), dos Gráficos 16, 17 e 18, as categorias que contribuem de forma positiva ou em sentido contrário para a formação do componente. As categorias que contribuem de forma positiva aparecem projetadas no primeiro e no quarto quadrantes e encontram-se relacionadas com o estilo de liderança democrático; com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal; e com a medida do clima organizacional (poder, realização e afiliação). Já as categorias que aparecem projetadas no segundo e terceiro quadrantes ,

contribuem de forma contrária para a formação do componente 1 (um) e encontram-se relacionadas com o estilo de liderança autoritário; com o tipo de comunicação descendente autoritária e com o clima organizacional desfavorável .

Verifica-se que professores na categoria Bacharelado ou Licenciatura, são, relativamente, os que mais percebem que a universidade tende para o estilo de liderança democrático; que a comunicação predominante é do tipo descendente democrática, ascendente e horizontal; e que o clima organizacional é favorável .

Por outro lado, professores na categoria Doutorado, são, relativamente os que mais percebem que a universidade tende para o estilo de liderança autoritário . Já professores na categoria Especialização são os que mais percebem que a comunicação é descendente autoritária e que o clima organizacional é desfavorável .

Sendo assim, por um lado, conclui-se que ocorrem diferenças nas percepções dos professores pesquisados em relação às variáveis centrais do estudo, quando se consideram as diferentes classes de magistério, regime de trabalho, bem como as categorias de titulação.

Por outro lado, conclui-se de forma descritiva que as variáveis classe de magistério, regime de trabalho e titulação apresentam um padrão de relacionamento positivo ou negativo em relação às variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional . Ou seja, as classes de magistério (Adjunto, Auxiliar e Titular), o regime de trabalho (20 h e 40 h) semanais e a categoria de titulação Bacharelado ou Licenciatura estão relacionadas positivamente com o estilo de liderança democrático, com os tipos de comunicação descendente de-

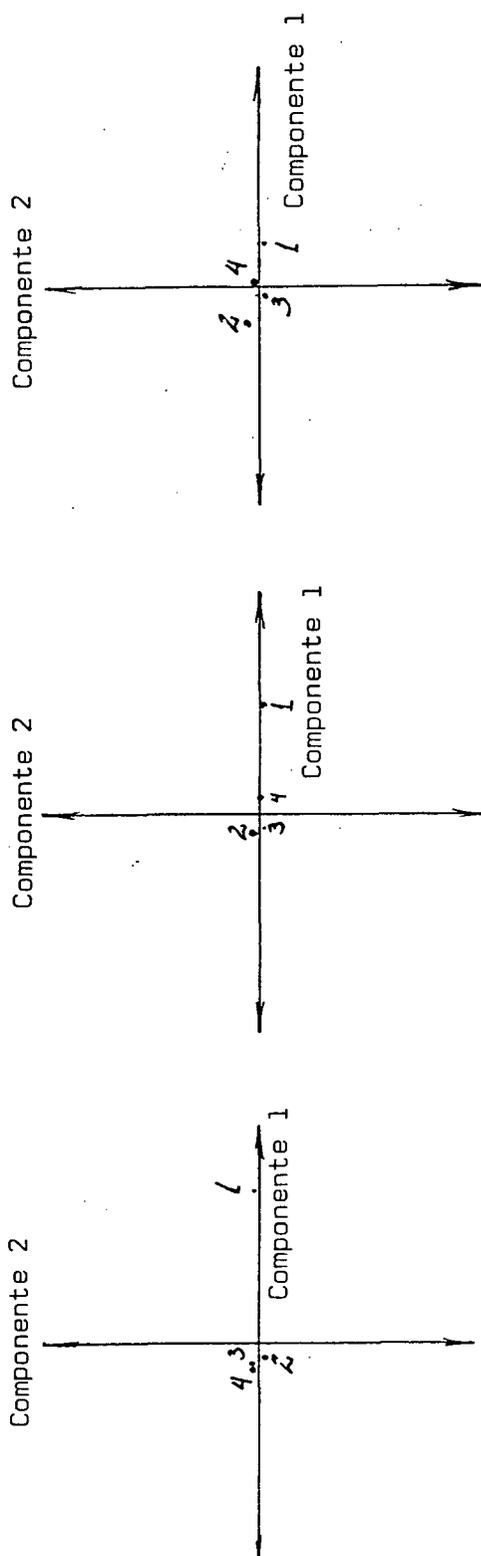


GRÁFICO 16

GRÁFICO 17

GRÁFICO 18

LEGENDA:

- Titulação : 1 - Bacharelado ou Licenciatura 2 - Especialização 3 - Mestrado 4 - Doutorado
- GRÁFICO 16 - PROJEÇÃO DAS TITULAÇÕES NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA AUTORITÁRIO, DEMOCRÁTICO E LAISSEZ-FAIRE
- GRÁFICO 17 - PROJEÇÃO DAS TITULAÇÕES NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO DESCENDENTE DEMOCRÁTICA, DESCENDENTE AUTORITÁRIA, ASCENDENTE E HORIZONTAL
- GRÁFICO 18 - PROJEÇÃO DAS TITULAÇÕES NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO O CLIMA ORGANIZACIONAL (REALIZAÇÃO, PODER E AFILIAÇÃO)

mocrática, horizontal e ascendente e com o clima organizacional favorável, com exceção da classe de magistério Adjunto, que encontra-se relacionada de forma positiva com o tipo de comunicação autoritária e com o clima organizacional favorável e desfavorável. Outra exceção é a categoria de regime de trabalho 40 h semanais que está relacionada positivamente com o clima organizacional desfavorável.

Já a classe de magistério Assistente, o regime de trabalho D.E. e as categorias de titulação Especialização, Mestrado e Doutorado, encontram-se relacionados positivamente com o estilo de liderança autoritário e com o tipo de comunicação descendente autoritária, com exceção da titulação Doutorado, que está relacionada de forma positiva com os tipos de comunicação descendente democrática, horizontal e ascendente e com um clima organizacional que não pode ser considerado nem favorável como desfavorável. Finalmente, a classe de magistério Assistente, o regime de trabalho D.E. e as categorias de titulação Especialização e Mestrado estão relacionadas com o clima organizacional desfavorável.

4.2. UNIDADE DE ANÁLISE : CENTROS DE ENSINO

4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PROFESSORES PESQUISADOS POR CENTROS DE ENSINO

Este item refere-se aos dados básicos dos professores pesquisados dos centros de ensino, concernentes à primeira parte do questionário . As variáveis analisadas foram: idade, tempo de serviço , regime de trabalho, classe de magistério e titulação.

4.2.1.1. Idade

Na Tabela 16 verifica-se a distribuição de frequência das idades dos professores pesquisados dos centros de ensino da UFSC.

Como pode-se observar, a amostra dos professores pesquisados dos centros de ensino pode ser considerada como jovem, já que 82.8% (oitenta e dois ponto oito por cento) dos professores pesquisados estão concentrados na faixa dos 30 (trinta) aos 45 (quarenta e cinco) anos. O Centro que apresenta, relativamente, a amostra pesquisada mais jovem é o Tecnológico, seguido pelos centros de Ciências Físicas e Matemáticas, Ciências Biológicas, Ciências Agrárias, de Desportos, Comunicação e Expressão, Ciências da Saúde, Sócio-Econômico, Ciências Humanas e Ciências da Educação.

4.2.1.2. Tempo de Serviço

A Tabela 17 indica a distribuição de frequência do tempo de serviço dos professores pesquisados dos centros de ensino.

Verifica-se que 83.76% (oitenta e três ponto setenta e seis por cento) dos professores pesquisados dos centros de ensino tem de 0 (zero) a 15 (quinze) anos de atividades desenvolvidas na UFSC. O Centro que apresenta a amostra dos professores pesquisados com menor tempo de serviço, ou seja, de 0 (zero) a 5 (cinco) anos é Ciências Humanas, seguido pelos centros Tecnológico, Comunicação e Expressão, Ciências Biológicas, Ciências Físicas e Matemáticas, Ciências da Saúde, Sócio-Econômico, Ciências Agrárias e Ciências da Educação.

TABELA 16

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES PESQUISADOS DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC NA
CATEGORIA IDADE

CENTROS DE ENSINO	CLASSES DE IDADE													TOTAL
	25	30	35	40	45	50	55	60	65					
Ciências da Saúde	8.3	20	16	17	10	39	33	3.5	86					
%	9.3	23.3	18.6	19.7	11.6	10.5	3.5	3.5	100					
De Desportos	0	7	5	5	2	0	0	0	19					
%	0	36.8	26.3	26.3	10.6	0	0	0	100					
Ciências da Educação	0	3	5	7	6	1	2	0	24					
%	0	12.5	20.8	29.2	25.2	4.2	8.3	0	100					
Sócio-Econômico	0	10	13	12	6	2	4	3	50					
%	0	20.0	26.0	24.0	12.0	4.0	8.0	6.0	100					
Tecnológico	13	34	13	12	4	0	3	0	79					
%	16.4	43.0	16.4	15.3	5.1	0	3.8	0	100					
Ciências Agrárias	0	6	4	4	1	0	0	0	15					
%	0	40.0	26.7	26.7	6.6	0	0	0	100					
Ciências Biológicas	6	9	4	3	4	1	1	0	28					
%	20.7	31.1	13.7	10.3	13.7	3.5	3.5	0	100					
Ciências Físicas e Matemáticas	1	21	12	2	4	0	0	0	40					
%	2.5	52.5	30.0	5.0	10.0	0	0	0	100					
Ciências Humanas	1	7	20	7	4	2	0	0	41					
%	2.4	17.1	48.7	17.1	9.7	5.0	0	0	100					
Comunicação e Expressão	2	9	3	9	3	2	2	2	32					
%	6.3	28.0	9.4	28.0	9.4	6.3	6.3	6.3	100					
T O T A L	31	126	95	78	44	17	15	8	414*					
%	7.48	30.4	23.0	18.8	10.6	4.1	3.62	2.0	100					

FONTE: Questionários respondidos

* Dos 416 (quatrocentos e dezesseis) respondentes 7 (dois) deixaram de responder à questão

TABELA 17

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES PESQUISADOS DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC NA CATEGORIA DE TEMPO DE SERVIÇO

CENTROS DE ENSINO	CLASSES DE TEMPO DE SERVIÇO												TOTAL	
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55		
Ciências da Saúde %	14	25	22	18	4	2	85	16.5	29.4	25.8	21.2	4.7	2.4	100
De Desportos %	0	10	7	2	0	0	19	0	52.6	36.8	10.6	0	0	100
Ciências da Educação %	3	8	5	7	1	0	24	12.5	33.3	20.8	29.2	4.2	0	100
Sócio-Econômico %	8	22	12	3	4	1	50	16.0	44.0	24.0	6.0	8.0	2.0	100
Tecnológico %	21	41	7	9	0	0	78	26.9	52.9	8.9	11.6	0	0	100
Ciências Agrárias %	2	11	2	0	0	0	15	13.3	73.4	13.3	0	0	0	100
Ciências Biológicas %	7	13	2	5	2	0	29	24.2	44.9	6.9	17.1	6.9	0	100
Ciências Físicas e Matemáticas %	7	24	8	1	0	0	40	17.5	60.0	20.0	2.5	0	0	100
Ciências Humanas %	13	14	10	4	0	0	41	31.7	34.1	24.5	9.7	0	0	100
Comunicação e Expressão %	8	14	6	3	0	1	32	20.5	43.7	18.7	9.4	0	3.2	100
T O T A L %	83	182	81	52	11	4	413*	20.09	44.06	19.61	12.60	2.66	0.98	100

FONTE: Questionários respondidos

* Dos 416 (quatrocentos e dezesseis) professores pesquisados, 3 (três) deixaram de responder

4.2.1.3. Regime de Trabalho

Na Tabela 18 indica-se a distribuição de frequência do regime de trabalho dos professores pesquisados dos centros de ensino.

TABELA 18

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES PESQUISADOS DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC NA CATEGORIA REGIME DE TRABALHO

CENTROS DE ENSINO	REGIME DE TRABALHO			TOTAL
	20 h	40 h	D.E.	
Ciências da Saúde	30	17	40	87
%	34.5	19.4	46.1	100
De Desportos	4	0	15	19
%	21.1	0	78.9	100
Ciências da Educação	3	1	20	24
%	12.5	4.2	83.3	100
Sócio-Econômico	24	8	18	50
%	48.0	16.0	36.0	100
Tecnológico	12	1	66	79
%	15.0	1.3	83.7	100
Ciências Agrárias	4	1	10	15
%	26.7	6.6	66.7	100
Ciências Biológicas	3	2	24	29
%	10.3	6.9	82.8	100
Ciências F. e Matemáticas	0	2	38	40
%	0	4.8	95.2	100
Ciências Humanas	1	4	36	41
%	2.0	8.0	90.0	100
Comunicação e Expressão	2	5	25	32
%	6.3	15.3	78.4	100
T O T A L	83	41	292	416
%	20.0	9.9	70.1	100

FONTE: Questionários respondidos

Pode-se observar que o Centro Sócio-Econômico apresenta o maior número de professores pesquisados em regime de trabalho 20 h (vinte horas) semanais, seguido pelos centros de Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, de Desportos, Tecnológico, Ciências da Educação, Ciências Biológicas, Comunicação e Expressão e Ciências Humanas. Por outro lado, o centro de Ciências Físicas e Matemáticas apresenta o maior número de professores pesquisados em regime D.E. (dedicação exclusiva), seguido pelos centros de Ciências Humanas, Tecnológico, Ciências da Educação, Ciências Biológicas, Desportos, Comunicação e Expressão, Ciências Agrárias, Ciências da Saúde e Sócio-Econômico.

4.2.1.4. Titulação

Na Tabela 19 observa-se a distribuição de frequência da titulação dos professores pesquisados dos centros de ensino.

Pode-se Verificar que o Centro de Ciências Agrárias possui 85,71% (oitenta e cinco ponto setenta e um por cento) dos professores pesquisados com nível de formação correspondente a Mestrado e Doutorado, seguido pelos centros de Ciências Físicas e Matemáticas, Ciências Humanas, Tecnológico, Ciências Biológicas, Sócio-Econômico, Comunicação e Expressão, Ciências da Educação, Ciências da Saúde e de Desportos. Por outro lado, o Centro de Desportos possui 94.7% (noventa e quatro ponto sete por cento) dos professores pesquisados com nível de formação correspondente a Bacharelado ou Licenciatura e Especialização, seguido pelos centros de Ciências da Saúde, Ciências da Educação, Comunicação e Expressão, Sócio-Econômico, Ciências Bio

TABELA 19

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES PESQUISADOS DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC NA CATEGORIA TITULAÇÃO

CENTROS DE ENSINO	TITULAÇÃO					TOTAL
	BEL.	ESP.	MES.	DOUT.	PÓS-DOUT.	
Ciências da Saúde	6	46	22	6	2	82
%	7.3	56.1	26.8	7.3	2.5	100
De Desportos	1	17	1	0	0	19
%	5.3	89.4	5.3	0	0	100
Ciências da Educação	1	13	7	3	0	24
%	4.2	54.1	29.2	12.5	0	100
Sócio-Econômico	11	10	25	3	1	50
%	22.0	20.0	50.0	6.0	2.0	100
Tecnológico	7	18	39	12	1	77
%	9.1	23.4	50.6	15.6	1.3	100
Ciências Agrárias	2	0	10	2	0	14
%	14.3	0	71.4	14.3	0	100
Ciências Biológicas	2	9	13	4	0	28
%	7.2	32.1	46.4	14.3	0	100
Ciências F.e Matemáticas	2	4	29	5	0	40
%	5.0	10.0	72.5	12.5	0	100
Ciências Humanas	1	9	21	8	0	39
%	2.6	23.1	53.8	20.5	0	100
Comunicação e Expressão	4	10	12	5	1	32
%	12.5	31.3	37.5	15.6	3.1	100
T O T A L*	37	136	179	48	5	405
%	9.1	33.6	44.2	11.8	1.3	100

FONTE: Questionários respondidos

* Dos 416 (quatrocentos e dezesseis) respondentes, 11 (onze) deixaram de responder à questão.

lógicas, Tecnológico, Ciências Humanas, Ciências Físicas e Matemáticas e Ciências Agrárias.

4.2.1.5. Classe de Magistério

Na Tabela 20 observa-se a distribuição de frequência da classe de magistério dos professores pesquisados dos centros de ensino da UFSC.

Pode-se notar que o Centro de Ciências da Saúde, se comparado com os demais, apresenta o maior número de professores pesquisados na classe de magistério Auxiliar ; o Centro de Ciências Biológicas na classe de magistério Assistente ; o Centro de Desportos na classe de magistério Adjunto e o Centro Tecnológico na classe de magistério Titular .

4.2.2. Análise dos centros de ensino em relação as variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional

Este item compreende a análise dos centros de ensino em relação as variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional . Em outras palavras, procura-se verificar se há ou não diferenças nas percepções dos professores em relação as variáveis centrais do estudo, quando se consideram os diferentes centros de ensino da UFSC, observando-se o padrão de relacionamento entre essas variáveis .

TABELA 20

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES PESQUISADOS DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC NA CATEGORIA CLASSE DE MAGISTÉRIO

CENTROS DE ENSINO	CLASSES DE MAGISTÉRIO				TOTAL
	AUX.	ASS.	ADJ.	TIT.	
Ciências da Saúde	12	41	25	9	87
%	13.7	47.1	28.7	10.5	100
De Desportos	0	5	14	0	19
%	0	26.3	73.7	0	100
Ciências da Educação	1	9	12	2	24
%	4.2	37.5	50.0	8.3	100
Sócio-Econômico	6	23	15	6	50
%	12.0	46.0	30.0	12.0	100
Tecnológico	10	36	21	12	79
%	12.6	45.6	22.6	15.2	100
Ciências Agrárias	1	6	7	1	15
%	6.6	40.0	46.8	6.6	100
Ciências Biológicas	2	22	3	2	29
%	6.9	75.8	10.4	6.9	100
Ciências F.e Matemáticas	0	23	16	1	40
%	0	57.5	40.0	2.5	100
Ciências Humanas	6	13	18	3	40
%	1.5	32.5	45.0	7.7	100
Comunicação e Expressão	0	13	16	2	31
%	0	42.0	52.0	6.0	100
T O T A L	38	191	147	38	414*
%	9.2	46.1	35.5	9.2	100

FONTE: Questionários respondidos

* Dos 416 (quatrocentos e dezesseis) respondentes, 2(dois) deixaram de responder à questão.

Associando-se os coeficientes do componente 1 e do componente 2 (dois), pertinentes às variáveis centrais da pesquisa, conforme demonstrado nas Tabelas 13, 14 e 15, com a média padronizada de cada afirmação correspondente, obteu-se os pares ordenados ou valores de X,Y. Uma vez obtidos esses pares ordenados, pode-se projetar os centros de ensino nos 2 (dois) primeiros componentes, conforme indicam os gráficos 19, 20 e 21.

Conforme pode-se observar nos Gráficos 19 e 20, e tendo-se como pontos de referência o comportamento das afirmações pertinentes aos estilos de liderança e tipos de comunicação apresentados nos Gráficos 7 e 8, verifica-se, na percepção dos pesquisados, que os centros de Comunicação e Expressão, Ciências Agrárias, Ciências da Saúde, Ciências Biológicas e Sócio-Econômico tendem para o estilo democrático e apresentam a predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal, uma vez que aparecem projetados no primeiro e quarto quadrantes dos Gráficos 19 e 20, contribuindo de forma positiva para a formação do componente 1 (um).

Por outro lado, estão contribuindo de forma contrária para a formação do componente 1 (um), os centros de ensino que aparecem projetados no segundo e terceiro quadrantes dos Gráficos 19 e 20. Ou seja, os centros de Desportos, Ciências Físicas e Matemáticas, Tecnológico, Ciências Humanas e Ciências da Educação, que tendem para o estilo de liderança autoritário e apresentam a predominância do tipo de comunicação descendente autoritária.

Em relação ao Gráfico 21, verifica-se no primeiro e no quarto quadrantes os centros de ensino que contribuem de for

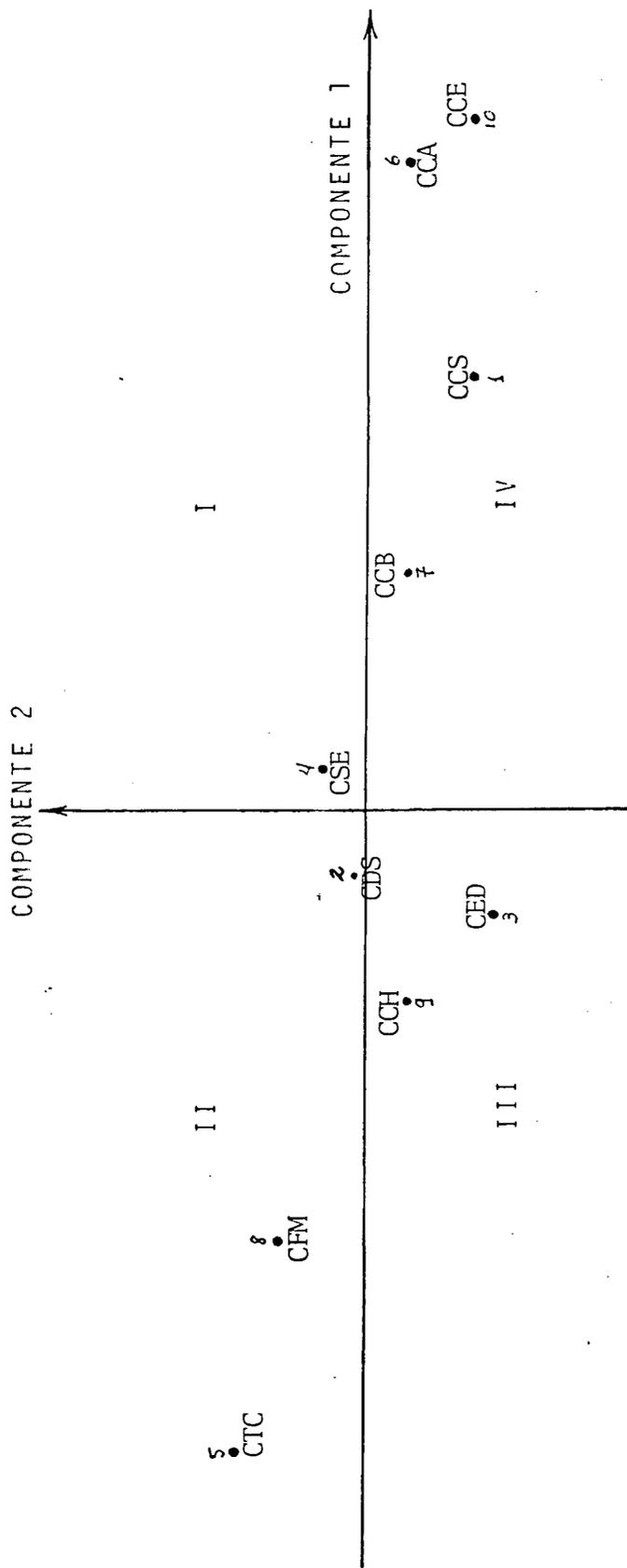


GRÁFICO 19

PROJEÇÃO DOS CENTROS DE ENSINO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA AUTORITÁRIO, DEMOCRÁTICO E LAISSÉZ-FAIRE

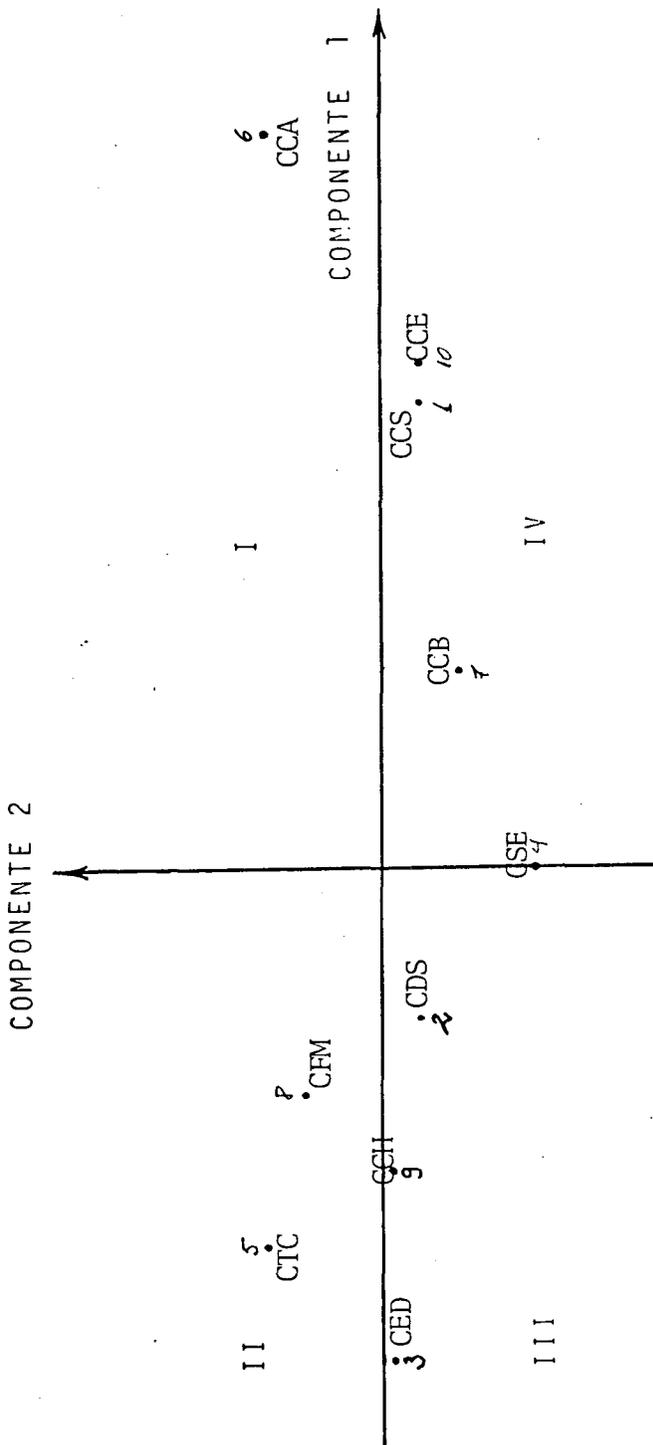


GRÁFICO 20

PROJEÇÃO DOS CENTROS DE ENSINO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO DESCENDENTE DEMOCRÁTICA, DESCENDENTE AUTORITÁRIA, ASCENDENTE E HORIZONTAL

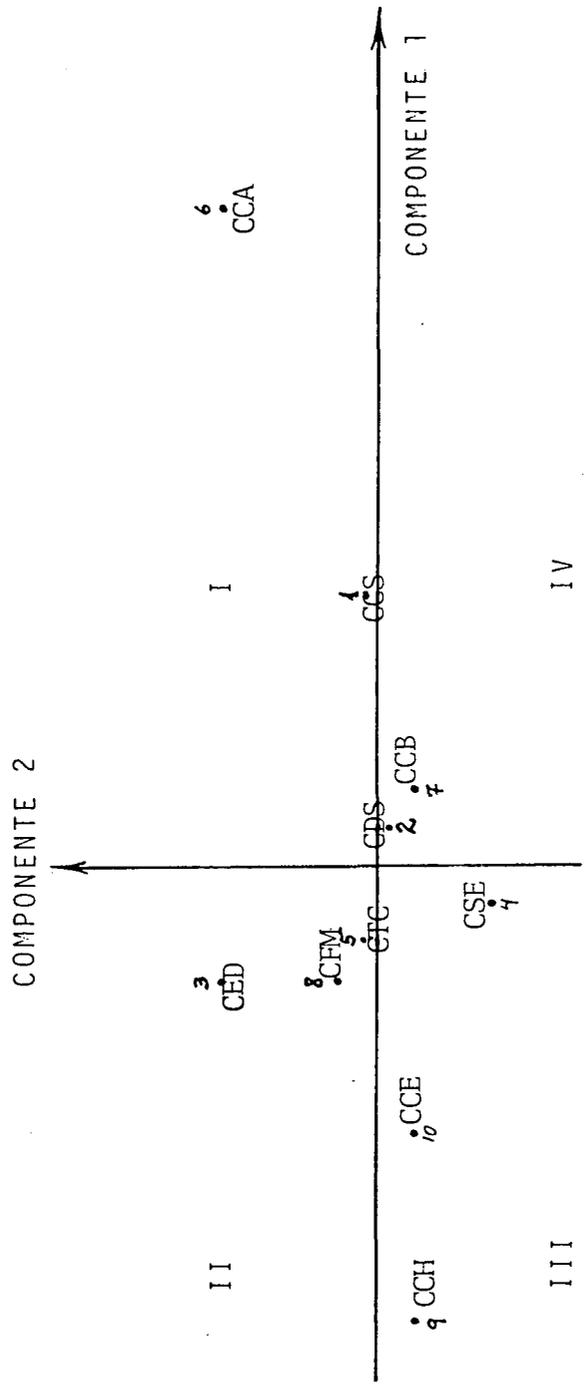


GRÁFICO 21

PROJEÇÃO DOS CENTROS DE ENSINO NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO O CLIMA ORGANIZACIONAL (REALIZAÇÃO, PODER E AFILIAÇÃO)

ma positiva para a formação do componente 1 (um). Ou seja, os centros de Ciências Agrárias, Ciências da Saúde, Ciências Biológicas e de Desportos que apresentam um clima organizacional favorável. Isto é, encontram-se relacionados com a medida geral do clima organizacional (poder, realização e afiliação).

Por outro lado, contribuindo de forma contrária para a formação do componente 1 (um), encontram-se os centros de ensino que aparecem projetados no segundo e terceiro quadrantes do Gráfico 21. Ou seja, os centros de Ciências da Educação, Sócio-Econômico, Tecnológico, Ciências Físicas e Matemáticas, Ciências Humanas e Comunicação e Expressão. Logo, esses centros estão relacionados de forma negativa com a medida geral do clima organizacional (poder, realização e afiliação), apresentando um clima organizacional desfavorável.

Por fim, verifica-se, nos Gráficos 19, 20 e 21, os centros de ensino que contribuem de forma positiva ou negativa para a formação do componente 2 (dois). Os centros que contribuem de forma positiva aparecem projetados no primeiro e no segundo quadrantes do gráfico, apresentando a predominância do estilo de liderança laissez-faire e dos tipos de comunicação descendente democrática e descendente autoritária. Esses centros refletem um clima organizacional favorável e desfavorável. Já os centros que contribuem de forma negativa aparecem projetados no terceiro e no quarto quadrantes, refletindo a predominância: dos estilos de liderança autoritário e democrático; dos tipos de comunicação descendente democrática, descendente autoritária, ascendente e horizontal; e de um clima organizacional favorável e desfavorável.

Em decorrência do baixo percentual explicativo do componente 2 (dois), e para facilitar o entendimento dos argumentos até então apresentados, tornou-se necessário fazer uma avaliação relativa dos 10 (dez) centros de ensino, tendo-se por base os valores do componente 1 (um) dos estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional.

A avaliação relativa dos 10 (dez) centros de ensino, no componente 1 (um), ou seja, estilo de liderança democrático versus autoritário; comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal versus descendente autoritária e medida geral do clima organizacional, encontram-se nas Figuras 9, 10 e 11.

Observa-se na Figura 9 que o Centro de Comunicação e Expressão, segundo a percepção dos professores pesquisados, é o mais democrático, seguido pelos outros centros de ensino que são relativamente menos democráticos. Ou seja, os centros de Ciências Agrárias, Ciências da Saúde, Ciências Biológicas e Sócio-Econômico. Logo, como indica a Figura 10, esses centros apresentam a predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal.

Por outro lado, em contraposição com os centros de ensino que tendem para o estilo democrático e que apresentam a predominância dos tipos de comunicação descendente democrática ascendente e horizontal, visualiza-se, na Figura 9, os centros de Desportos, Ciências da Educação, Ciências Humanas, Ciências Físicas e Matemáticas e Tecnológico que são desde levemente au

COMPONENTE 1 - ESTILOS DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICO VERSUS AUTORITÁRIO

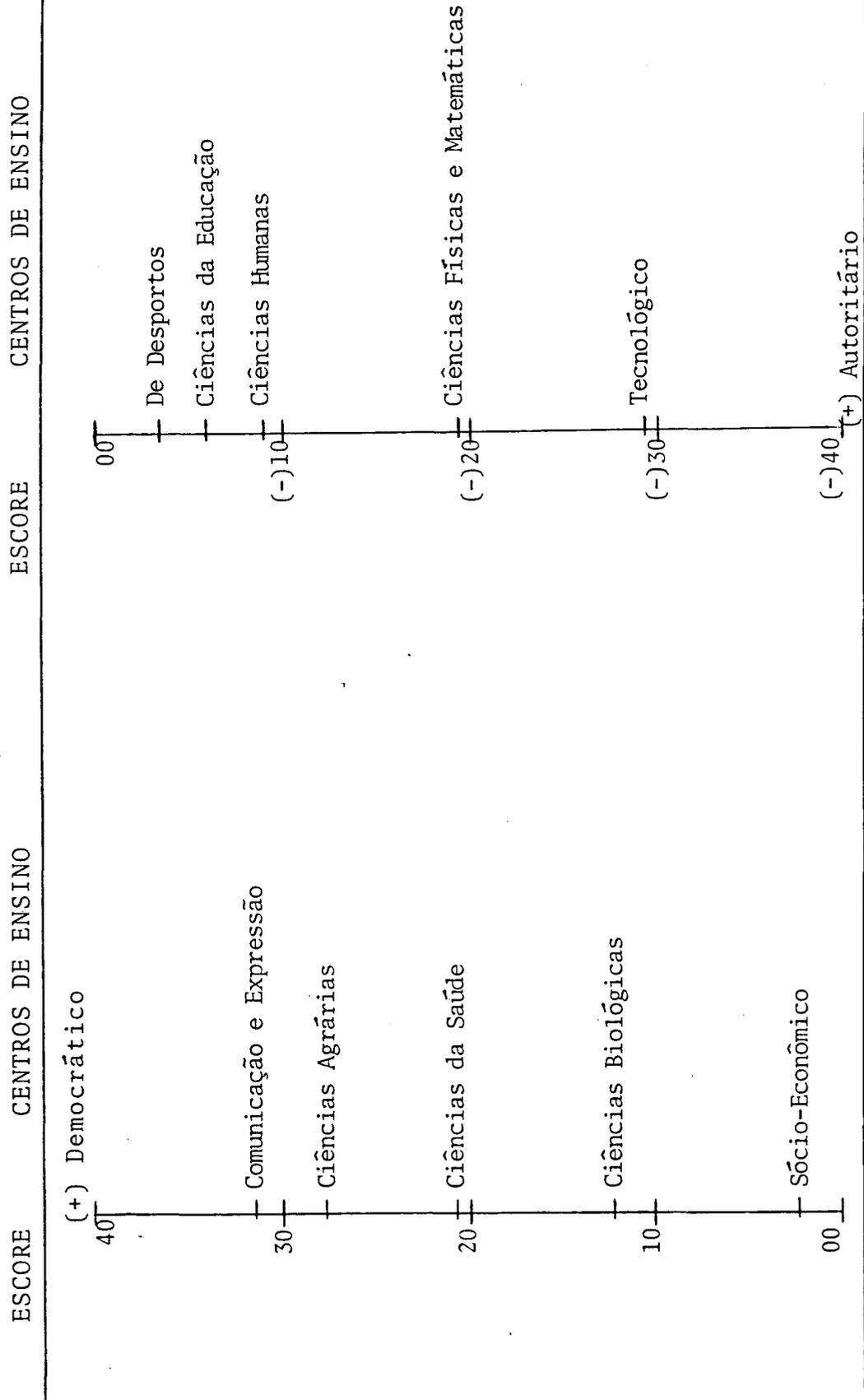


FIGURA 9 - AVALIAÇÃO RELATIVA DOS 10 (DEZ) CENTROS DE ENSINO COM BASE NOS VALORES DO COMPONENTE 1 (UM) DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

COMPONENTE 1 - COMUNICAÇÃO DESCENDENTE DEMOCRÁTICA(DD), ASCENDENTE(A), HORIZONTAL(H)
 VERSUS COMUNICAÇÃO DESCENDENTE AUTORITÁRIA(DA)

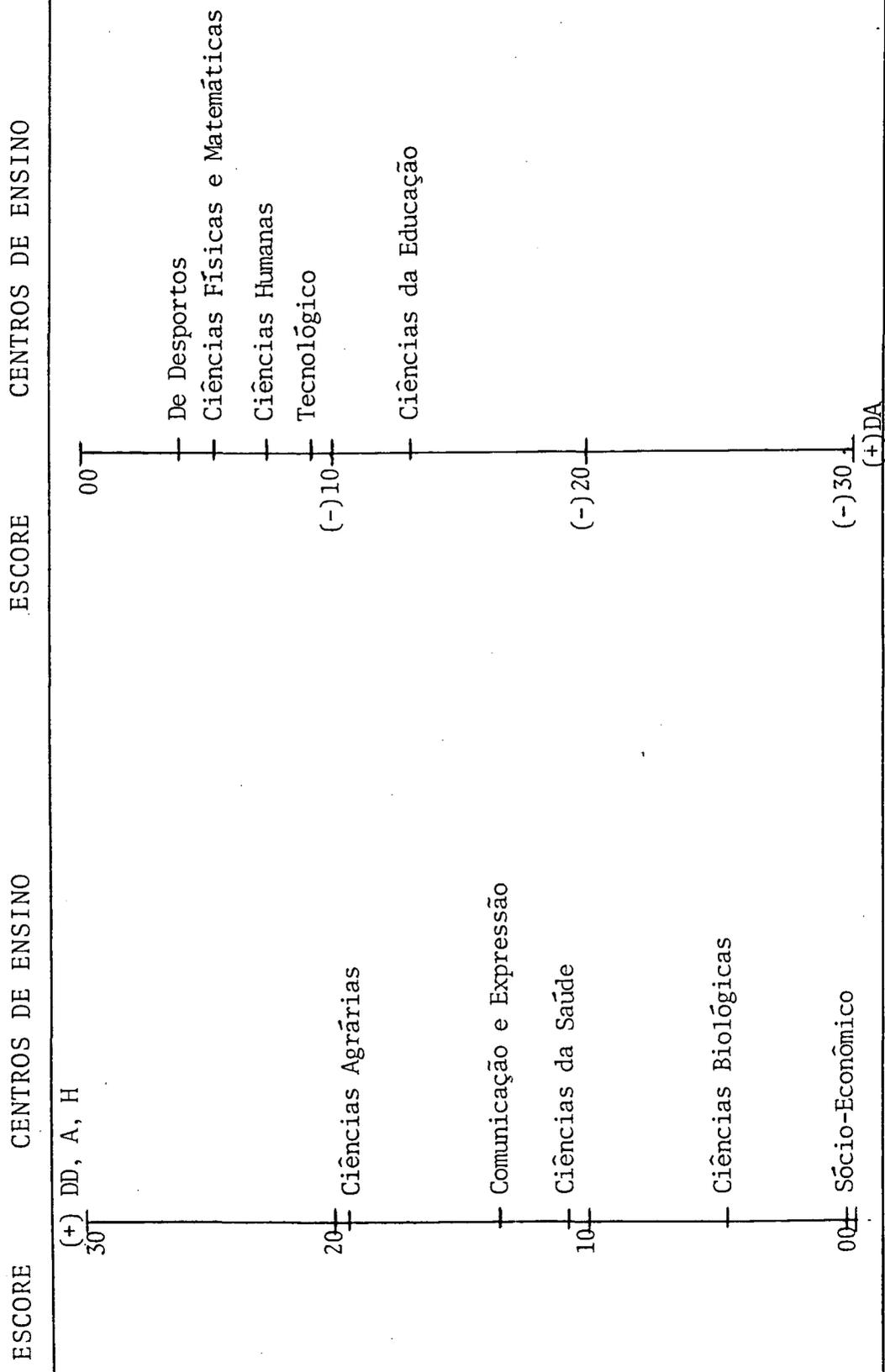


FIGURA 10 - AVALIAÇÃO RELATIVA DOS 10 (DEZ) CENTROS DE ENSINO, COM BASE NOS VALORES DO COMPONENTE 1 (UM) DOS TIPOS DE COMUNICAÇÃO

toritários até altamente autoritários. Logo, esses centros apresentam a predominância do tipo de comunicação descendente autoritária, conforme indica a Figura 10.

Em relação ao componente 1 (um), da Figura 11, ou seja, medida geral do clima organizacional (poder, realização e afiliação), pode-se dizer que o centro de Ciências Agrárias, na percepção dos professores pesquisados, é, relativamente, o que apresenta o clima organizacional mais favorável, seguido pelos centros de ensino que apresentam um clima organizacional menos favorável, ou seja, os centros de Ciências da Saúde, Ciências Biológicas e de Desportos. O clima organizacional é desde altamente favorável até levemente favorável, porque os professores pesquisados destes centros sentem que:

- podem tomar decisões e resolver problemas sem terem que verificar cada etapa com a chefia
- os objetivos são estimulantes
- os objetivos estão claramente definidos
- são reconhecidos
- as boas relações interpessoais prevalecem no trabalho
- a liderança independente da chefia é aceita
- diferentes linhas de pensamento são acatadas.

Em contraposição com a medida geral do clima organizacional (poder, realização e afiliação), encontram-se os centros de ensino que apresentam desde um clima levemente desfavorável até altamente desfavorável. Ou seja, em ordem crescente e, relativamente, estão os centros Sócio-Econômico, Tecnológico, Ciências da Educação, Ciências Físicas e Matemáti-

COMPONENTE 1 - MEDIDA GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL
(PODER, REALIZAÇÃO E AFILIAÇÃO)

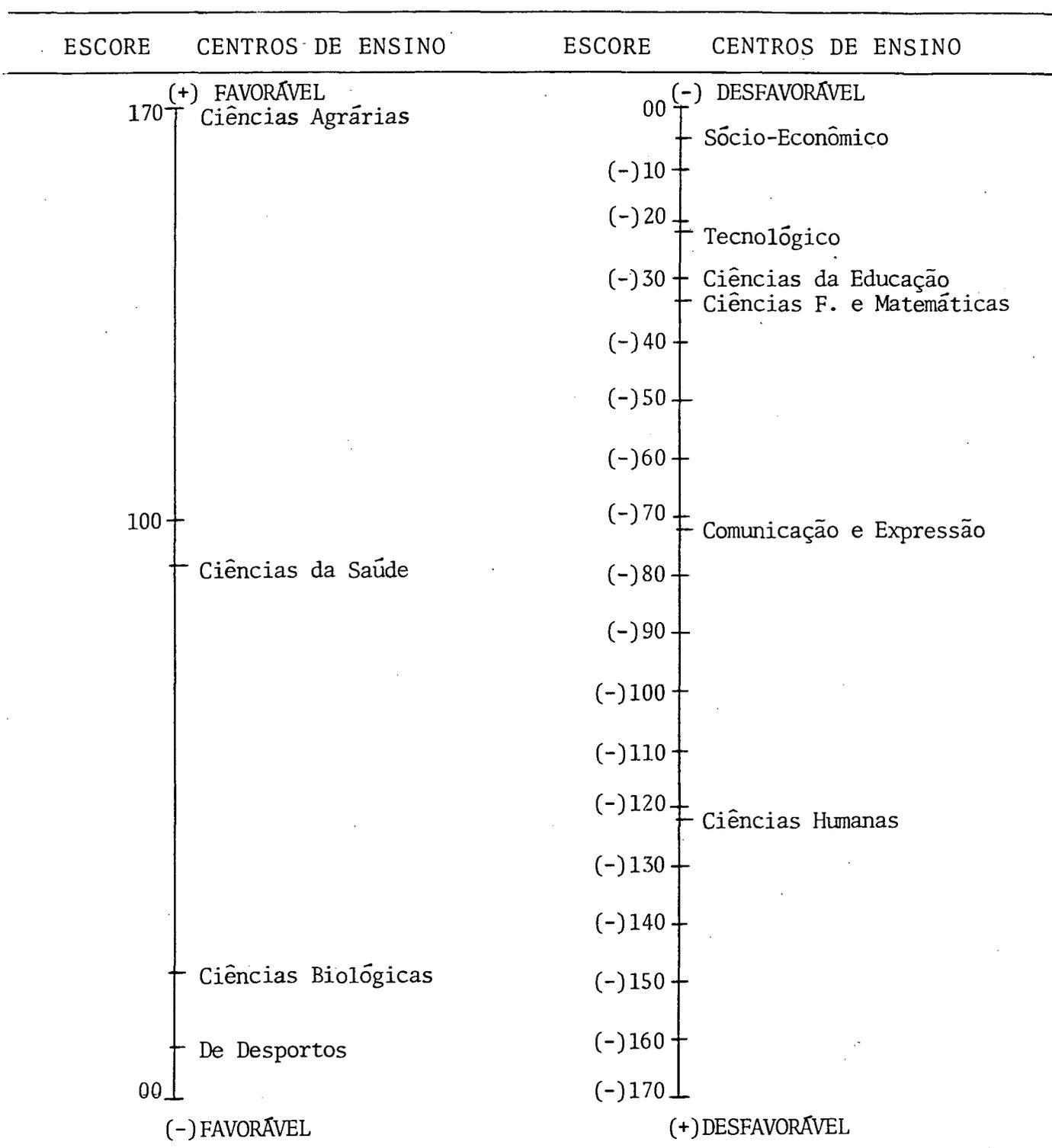


FIGURA 11 - AVALIAÇÃO RELATIVA DOS 10 (DEZ) CENTROS DE ENSINO DA UFSC, COM BASE NOS VALORES DO COMPONENTE 1 (UM) DO CLIMA ORGANIZACIONAL.

cas, Comunicação e Expressão e Ciências Humanas.

Os professores pesquisados dos centros de ensino que apresentam um clima organizacional levemente desfavorável sentem que as dimensões do clima não são características de modo parcial; enquanto que os professores pesquisados dos centros que apresentam um clima organizacional mais desfavorável sentem que as dimensões do clima não são características de modo geral.

Comparando-se as Figuras 9, 10 e 11, observa-se, de forma descritiva, que as variáveis independentes estilos de liderança e tipos de comunicação apresentam um padrão de relacionamento positivo ou negativo. Ou seja, os centros de ensino de Comunicação e Expressão, Ciências Agrárias, Ciências da Saúde, Ciências Biológicas e Sócio-Econômico que tendem para o estilo de liderança democrático estão relacionados positivamente com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal. Logo, esses centros apresentam um padrão de relacionamento negativo com o tipo de comunicação descendente autoritária.

Já os centros de Ciências da Educação, De Desportos, Ciências Humanas, Ciências Físicas e Matemáticas e Tecnológico que tendem para o estilo de liderança autoritário, encontram-se relacionados positivamente com o tipo de comunicação descendente autoritária, e de forma negativa com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal.

Verificando-se os efeitos das variáveis independentes estilos de liderança e tipos de comunicação sobre a variável dependente clima organizacional, observa-se que os centros de ensino que tendem para o estilo de liderança democrático e que estão relacionados positivamente com os tipos de comunica-

descendente democrática, ascendente e horizontal apresentam um clima organizacional favorável, com exceção do centro de Comunicação e Expressão que é, relativamente, o mais democrático e do centro Sócio-Econômico que é levemente democrático e apresenta um clima organizacional desfavorável. Já os centros de ensino que tendem para o estilo de liderança autoritário e que estão relacionados positivamente com o tipo de comunicação descendente autoritária, apresentam um clima organizacional desfavorável, com exceção do Centro de Desportos que é, relativamente, levemente autoritário e reflete um clima organizacional favorável.

Conclui-se, por um lado, que ocorre diferenças nas percepções dos professores pesquisados em relação às variáveis estilos liderança, tipos de comunicação e clima organizacional, quando se consideram os diferentes centros de ensino da UFSC. Por outro lado, observa-se que as variáveis apresentam um padrão de relacionamento, ou seja, indicam que diferentes estilos de liderança eliciam diferentes redes de comunicação, e, por consequência, produzem diferentes tipos de clima organizacional. Ou como aborda CHAMPION (1979, p. 153) que o "comportamento de liderança X, elicia clima social X. Logo, clima social X, elicia comportamento de grupo". Na mesma linha de raciocínio, os resultados de LITWIN e STRINGER (1968. In: - CHIAVENATO, 1979, p. 530) reforçam os resultados da pesquisa, quando mencionam que "climas organizacionais distintos podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado".

Reforçando estas colocações, MUCHINSKY (1977); SCHNEIDER e HALL (1972); GIBSON et alii (1973. In: - SBRAGIA, 1983); GAVIN (1975); XAVIER (1973); KOLB et alii (1978); KOONTZ et alii (1980); CARVELL (1980); DAVIS (1980) comentam que a

qualidade de liderança e o tipo de comunicação são alguns dos elementos que contribuem para a formação de um clima organizacional favorável. Como visto nas Figuras 9, 10 e 12, o estilo de liderança democrático propicia a predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal e, por consequência, reflete um clima organizacional favorável. Por outro lado, o estilo de liderança autoritário propicia a predominância do tipo de comunicação descendente autoritária e reflete um clima organizacional desfavorável.

Coerentemente, com estes resultados KATZ e KAHN(1978, p. 85) lembram que "o clima (...) reflete as porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai (...) das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema".

Resumidamente, pode-se dizer que o comportamento de liderança determina a rede de comunicação. Logo, os efeitos dessas 2 (duas) variáveis em conjunto ou em separado podem determinar um clima organizacional favorável como desfavorável.

4.3. UNIDADE DE ANÁLISE; DEPARTAMENTOS DE ENSINO

4.3.1. Caracterização dos departamentos de ensino

A caracterização dos departamentos de ensino envolve os dados básicos referentes à população, amostragem e número de professores analisados por departamento de ensino.

No Quadro 4 observa-se a relação dos departamentos de ensino, com suas respectivas populações, assim como o número de professores sorteados (amostra) e analisados.

QUADRO 4

RELAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO DA UFSC COMPOS
TOS PELA POPULAÇÃO, AMOSTRAGEM E NÚMERO DE PROFES
SORES ANALISADOS

DEPTO DE ENSINO	POPULAÇÃO	AMOSTRAGEM	Nº PROFS. ANALISADOS
Clínica Médica	39	12	7
Clínica Cirúrgica	39	12	9
Estomatologia	70	20	19
Enfermagem	51	16	15
Tocogenicologia	15	4	4
Pediatria	18	5	4
Patologia (Farmacologia)	25	7	5
Proc. Diag. Terap. Compl.	35	10	8
Ciências Farmacêuticas	9	3	3
Saúde Pública	28	8	8
Nutrição	15	5	5
Educação Física	21	6	6
Rec. e Prát. Desportiva	43	13	13
Metodologia de Ensino	36	10	10
Est. Esp. em Educação	31	10	9
Bib. e Documentação	18	5	5
Dir. Proc. Prát. Forense	21	6	5
Dir. Púb. Cien. Política	41	12	6

DEPTO DE ENSINO	POPULAÇÃO	AMOSTRAGEM	Nº PROF. ANALI SADOS
Dir. Privado e Social	29	8	7
Ciências Contábeis	23	7	5
Ciências da Administração	44	13	11
Ciências Econômicas	43	13	10
Serviço Social	18	6	6
C.Est. e da Computação	49	14	10
Eng. Civil	64	19	16
Eng. Elétrica	51	15	14
Eng.Prod. e Sistemas	30	9	8
Eng. Mecânica	63	19	16
Eng. Química	21	6	5
Arquit. e Urbanismo	45	13	10
Fitotecnia	21	6	6
Ciên. e Tecn. de Alimentos	12	4	4
Zootecnia	11	3	3
Aquicultura	14	4	2
Ciências Fisiológicas	26	8	7
Ciências Morfológicas	16	5	5
Micro e Parasitologia	19	5	4
Biologia	49	14	13
Física	59	17	12
Matemática	74	22	17
Química	45	13	11
Filosofia	32	9	5
História	26	8	6
Psicologia	42	12	12
Ciências Sociais	45	13	11

DEPTO DE ENSINO	POPULAÇÃO	AMOSTRAGEM	Nº DE PROFES SORES ANALISA- DOS
Geociências	44	13	7
Artes	32	9	8
Comunicação	15	4	3
Língua e Lit. Estrangeira	38	11	10
Língua e Lit. Vernáculas	51	15	11(*)

Pode-se notar no Quadro 4, que o Departamento de Estomatologia apresenta o maior número de professores pesquisados/ analisados seguido pelos departamentos de Matemática, Eng. Civil e Eng. Mecânica. Por outro lado, o Departamento de Aquicultura apresenta o menor número de professores analisados, seguido pe los departamentos de Ciências Farmacêuticas, Comunicação e Zootecnia. Os demais departamentos apresentam de 04 (quatro) a 18 (dezoito) professores analisados.

4.3.2. Análise dos departamentos de ensino em relação as variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional .

Este tópico compreende a análise dos departamentos de ensino em relação as variáveis centrais da pesquisa. Procura-se verificar se há ou não diferenças nas percepções dos professores pesquisados em relação as variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional, quando se consideram os

diferentes departamentos de ensino da UFSC, verificando-se o padrão de relacionamento entre as variáveis.

Associando-se os coeficientes do componente 1 (um) e do componente 2 (dois) pertinentes aos estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional, conforme apresentado nas Tabelas 13, 14 e 15, com a média padronizada de cada afirmação, obteu-se os pares ordenados ou valores de X, Y para cada departamento de ensino da UFSC. Uma vez obtidos esses pares ordenados, pode-se projetar os referidos departamentos nos 2 (dois) primeiros componentes.

Conforme pode-se notar nos Gráficos 22 e 23, e tendo-se como pontos de referência o comportamento das afirmações pertinentes as variáveis em estudo, apresentadas nos Gráficos 7 e 8, verifica-se, na percepção dos professores pesquisados, que os departamentos de ensino de Aquicultura, Comunicação, Zootecnia, Patologia (Farmacologia), Nutrição, Proc. Diag. Terap. Compl., Dir. Proc. Prática Forense, Estomatologia, Língua e Lit. Estrangeira, Língua e Lit. Vernáculas, Pediatria, Ciência e Tec. de Alimentos, Filosofia, Clínica Cirúrgica, Micro e Parasitologia, Ciências Contábeis, Eng. Elétrica, Matemática, Enfermagem, Dir. Público Ciência Política, Dir. Privado e Social, Ciências da Administração, Ciências Fisiológicas, Serviço Social, Recreação e Prática Desportiva, Biblioteconomia e Documentação, Biologia e Ciências Morfológicas tendem para o estilo de liderança democrático e apresentam a predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal, uma vez que aparecem projetados no primeiro e quarto quadrantes dos Gráficos 22 e 23, contribuindo de forma positiva para a formação do compo

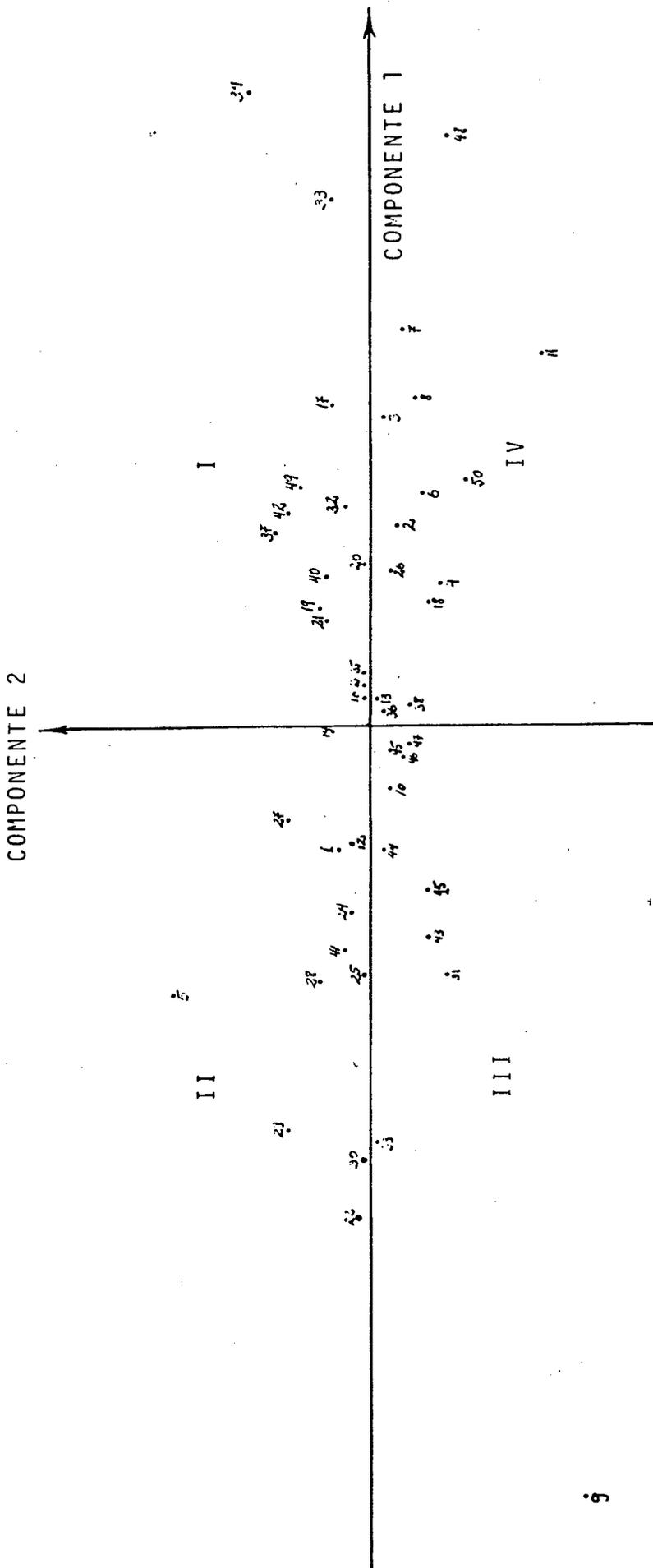


GRÁFICO 22

PROJEÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO DA UFSC NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA 'AUTORITÁRIO, DEMOCRÁTICO E LAISSEZ-FAIRE

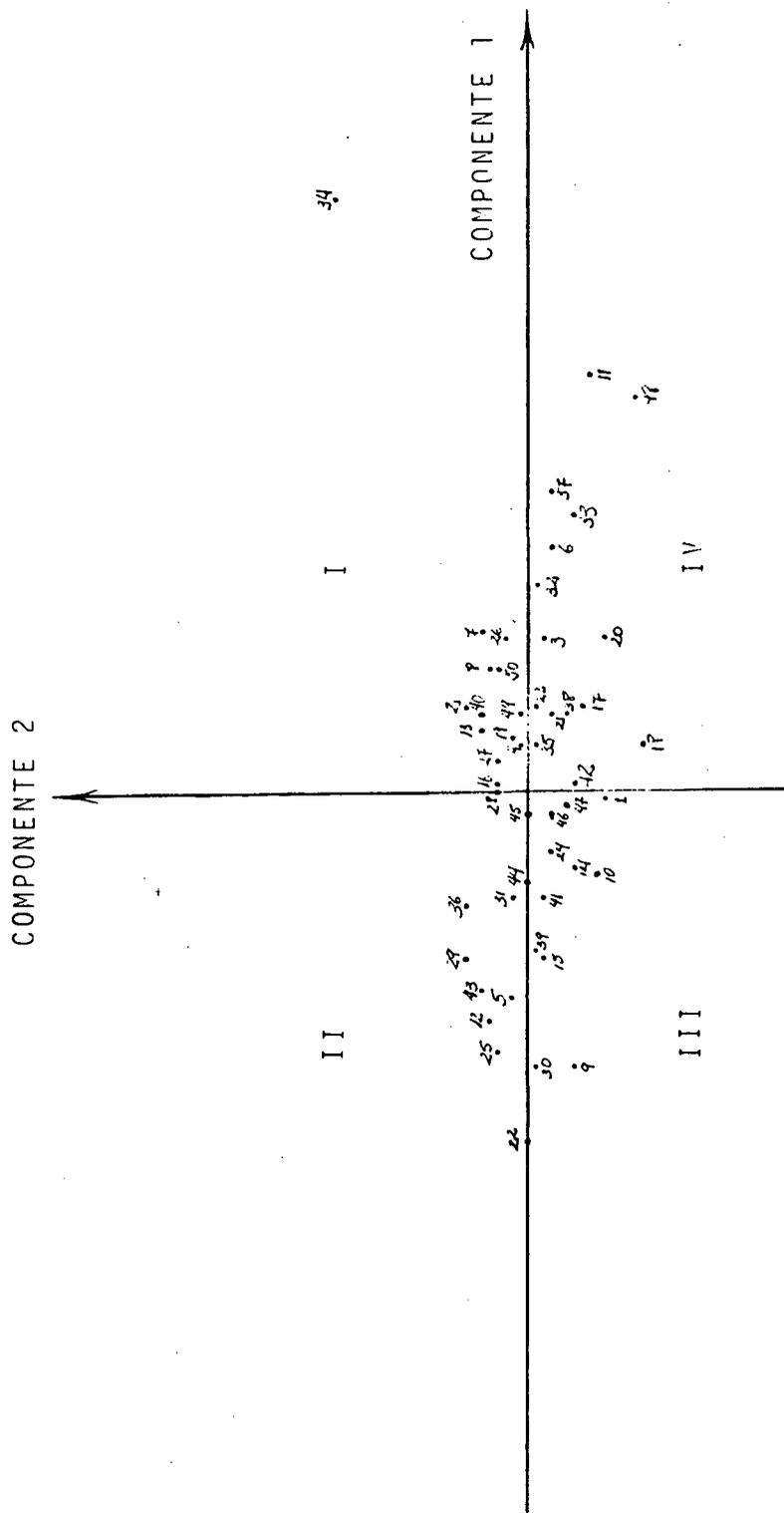


GRÁFICO 23

PROJEÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO DA UFSC NOS 2(DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO DESCENDENTE DEMOCRÁTICA, DESCENDENTE AUTORITÁRIA, ASCENDENTE E HORIZONTAL

nente 1 (um).

Por outro lado, aparecem projetados no segundo e terceiro quadrantes dos Gráficos 22 e 23 os departamentos de Metodologia de Ensino, Artes, Ciências Sociais, Geociências, Saúde Pública, Clínica Médica, Eng. de Produção e Sistemas, Ed. Física, Psicologia, Estudos Esp. em Educação, Ciências Est. e da Computação, História, Química, Eng. Civil, Eng. Mecânica, Fitotecnia, Tocogenecologia, Eng. Química, Física, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Econômicas e Ciências Farmacêuticas que tendem para o estilo de liderança autoritário e apresentam a predominância do tipo de comunicação descendente autoritária.

Em relação ao Gráfico 24, verifica-se no componente 1 (um) os departamentos de ensino que contribuem de forma positiva ou em sentido contrário para a formação do componente. Os departamentos de ensino que contribuem de forma positiva aparecem projetados no primeiro e quarto quadrantes: Clínica Médica, Enfermagem, Pediatria, Patologia (Farmacologia), Processos Diagnósticos e Terap. Complementares, Nutrição, Bibl. e Documentação, Serviço Social, Eng. Elétrica, Eng. Mecânica, Fitotecnia, Ciência e Tec. de Alimentos, Aquicultura, Matemática, Clínica Cirúrgica, Estomatologia, Recreação e Prática Desportiva, Dir. Proc. Prát. Forense, Dir. Púb. Ciência Política, Dir. Privado e Social, Ciências Contábeis, Eng. de Produção e Sistemas, Zootecnia, Ciências Fisiológicas, Micro e Parasitologia, Química, Ciências Sociais e Comunicação. Logo, estes departamentos de ensino refletem a predominância da medida geral do clima organizacional favorável (poder, realização e afiliação).

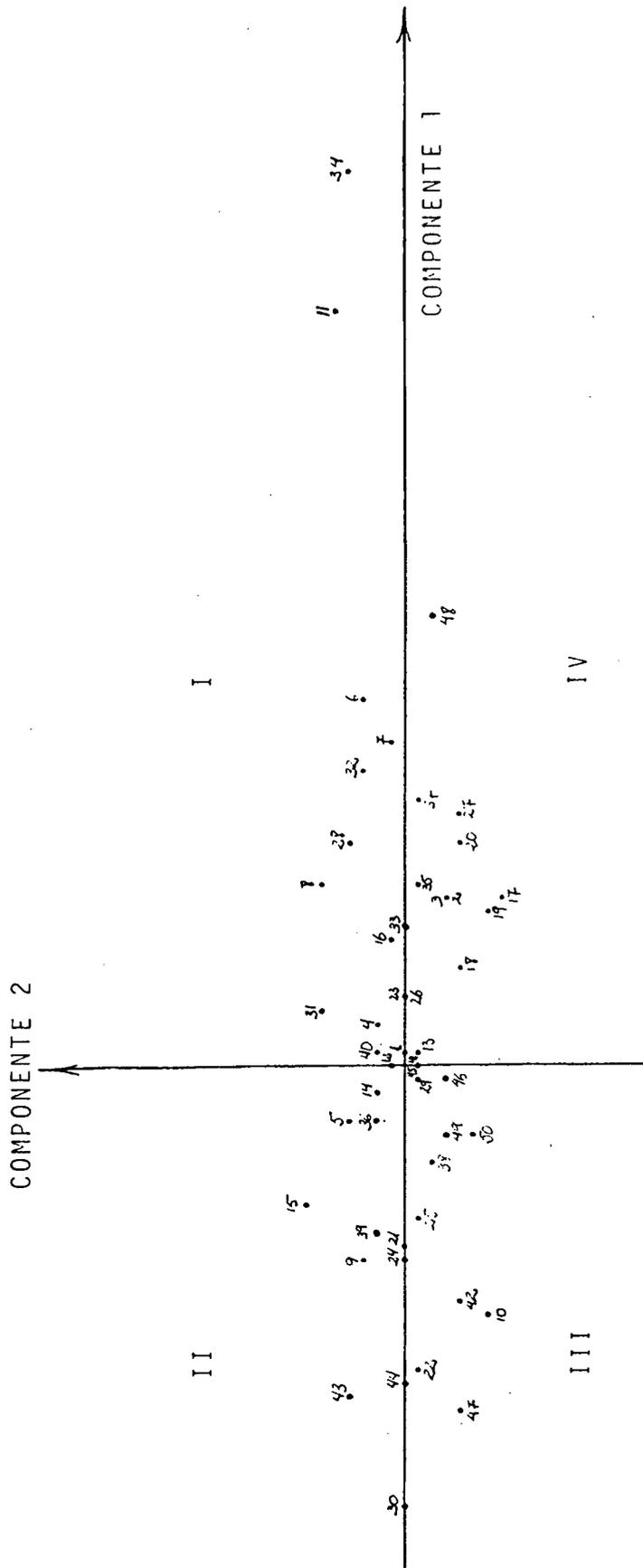


GRÁFICO 24

PROJEÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO DA UFSC NOS 2 (DOIS) PRIMEIROS COMPONENTES, SEGUNDO O CLIMA ORGANIZACIONAL (REALIZAÇÃO, PODER E AFILIAÇÃO)

Em contraste, contribuindo de forma contrária para a formação do componente 1 (um), encontram-se os departamentos de ensino que aparecem projetados no segundo e terceiro quadrantes do Gráfico 24, ou seja, os departamentos de Tocoginecologia, Ciências Farmacêuticas, Ed. Física, Metodologia de Ensino, Est. Esp. em Educação, Ciências da Administração, Ciências Est. e da Computação, Ciências Morfológicas, Física, História, Psicologia, Saúde Pública, Ciências Econômicas, Eng. Civil, Eng. Química, Arquitetura e Urbanismo, Biologia, Filosofia, Geociências, Artes, Língua e Lit. Estrangeira e Língua e Lit. Vernáculas. Nestes departamentos predomina um tipo de clima organizacional desfavorável, uma vez que na percepção dos professores pesquisados, as dimensões do clima organizacional não são características.

Por fim, verifica-se nos Gráficos 22, 23 e 24 os departamentos de ensino que contribuem de forma positiva ou em sentido contrário para a formação do componente 2 (dois). Os departamentos que contribuem de forma positiva aparecem projetados no primeiro e segundo quadrantes. Estes departamentos tendem para o estilo de liderança laissez-faire; apresentam a predominância dos tipos de comunicação descendente democrática e descendente autoritária; e refletem um clima organizacional desfavorável e favorável. Já os departamentos que contribuem de forma contrária, aparecem projetados no terceiro e quarto quadrantes.

Em decorrência do baixo percentual explicativo do componente 2 (dois) e para facilitar o entendimento dos fundamentos até então apresentados, tornou-se necessário fazer uma avaliação relativa dos 50 (cinquenta) departamentos de ensino, tendo-se por base os valores do componente 1 (um) dos estilos de lideran

ça, tipos de comunicação e clima organizacional.

A avaliação relativa dos 50 (cinquenta) departamentos de ensino no componente 1 (um), ou seja, estilo de liderança democrático versus estilo autoritário; comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal versus comunicação descendente autoritária; e medida geral do clima organizacional encontram-se nas Figuras 12, 13 e 14.

Observa-se nas Figuras 12 e 13 que o Departamento de Aquicultura, na percepção dos professores pesquisados é, relativamente, o mais democrático e o que apresenta a mais alta predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal, tendo como resultado um clima organizacional mais favorável, conforme verifica-se na Figura 14.

Por outro lado, os departamentos de Ciências Farmacêuticas e Ciências Econômicas, na percepção dos pesquisados, são, relativamente, os mais autoritários e os que apresentam a mais alta predominância do tipo de comunicação descendente autoritária, tendo como resultado um clima organizacional desfavorável, como indica a Figura 14.

Comparando-se as Figuras 12, 13 e 14, observa-se, por um lado, que ocorre diferenças nas percepções dos professores pesquisados em relação às variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional, quando se consideram os diferentes departamentos de ensino da UFSC. Por outro lado, constata-se mais uma vez que as variáveis em estudo apresentam um padrão de relacionamento positivo ou negativo. Ou seja, os departamentos que tendem para o estilo de liderança democrático estão relacionados positivamente com os

COMPONENTE 1 - DESCENDENTE DEMOCRÁTICA (DD), HORIZONTAL (H),
ASCENDENTE (A) VERSUS DESCENDENTE AUTORITÁRIA (DA)

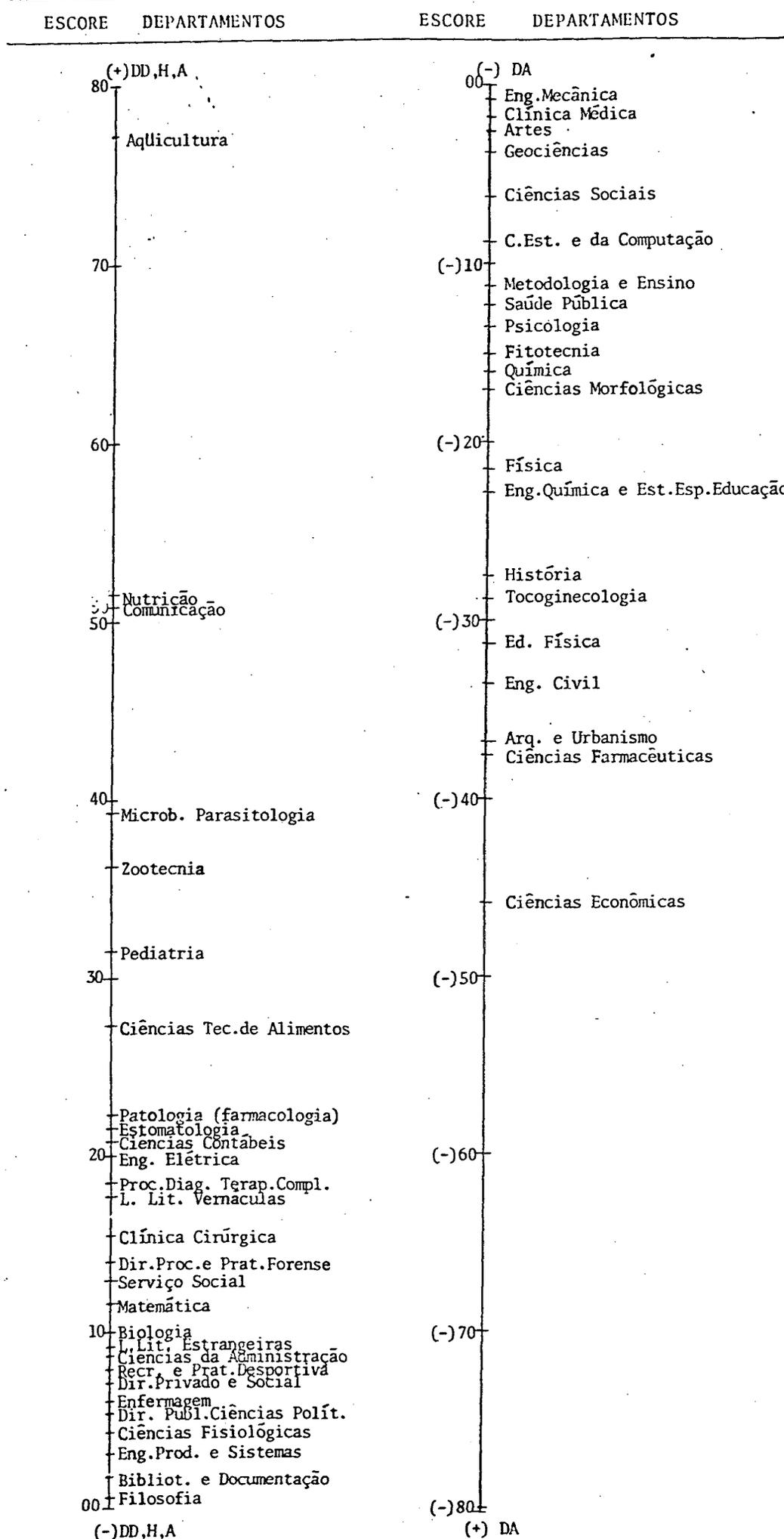


FIGURA 13 - AVALIAÇÃO RELATIVA DOS 50 (cinquenta) DEPARTAMENTOS DE ENSINO DA UFSC, BASEADO NOS COMPONENTES DO COMPONENTE 1 (UM), DOS TIPOS DE COMUNICAÇÃO

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões relativas aos resultados da pesquisa, bem como as recomendações decorrentes do estudo.

5.1. CONCLUSÕES

As conclusões aqui formuladas se prestam a generaliza-
ção sobre atitudes ou percepções dos professores da UFSC em relação aos processos de liderança, comunicação e clima organiza-
cional, uma vez que a amostra foi considerada representativa em
todos os centros e departamentos de ensino, bem como na univer-
sidade como um todo.

Para que generalizações possam ser feitas em relação a
outras universidades públicas federais brasileiras, ou a propõ-
sito de determinada amostragem delas, faz-se necessária a utili-
zação das mesmas unidades de análise e dos procedimentos de pes-
quisa utilizados neste estudo.

Com base nos objetivos da pesquisa definidos anterior-
mente, ou seja, o de detectar o clima organizacional, o estilo
de liderança e o tipo de comunicação, bem como o de verificar o
padrão de relacionamento entre estas variáveis, chegou-se a al-
gumas considerações que são apresentadas na seqüência, por tópi-
cos, de acordo com as unidades de análise consideradas.

Na análise da universidade como um todo, em relação às
variáveis centrais da pesquisa, conclui-se que:

a) O clima organizacional predominante na universidade
está voltado mais para a realização do que para o poder e afi-

liação. Isto é, os professores estão mais preocupados com a realização profissional, especialmente pela natureza de trabalhos criadores e pelos resultados concretos de suas atividades, do que em procurar meios de influenciar ou estabelecer um clima de amizade.

b) Na percepção dos pesquisados, a liderança da universidade tende para o estilo de liderança democrático, seguido em ordem decrescente de importância, pelo comportamento laissez-faire e pelo autoritário, demonstrando, ainda, que a liderança tende a ser situacionista. Ou seja, reforça os estudos desenvolvidos por HEMPHILL (1949. In: - HERSEY & BLANCHARD, 1976); STODDILL (1948. In: - TANNENBAUM et alii, 1972); HALL (1984) que sugerem que a liderança parece ser mais uma relação dinâmica entre os membros do grupo. Portanto, a partir do processo de liderança como uma função do líder, dos liderados e de outras variáveis da situação, parece irreal o desejo de se ter um único tipo ideal de comportamento de líder, como percebem os teóricos e pesquisadores da abordagem de traços.

c) O tipo de comunicação ascendente predomina na universidade, seguido pelos tipos de comunicação descendente democrática, horizontal e descendente autoritária. Este resultado corrobora os argumentos de SIMON (1979, p. 161) quando diz que "a comunicação é um processo de dupla direção: envolve tanto a transmissão ao centro decisório (isto é, a um indivíduo investido de responsabilidade de tomar determinadas decisões) de ordens, informação e aconselhamento, como a transmissão das decisões tomadas por esse centro para as demais partes da organização".

Dessa forma, parece razoável considerar que a predominância do estilo de liderança democrático na universidade favo

rece o tipo de comunicação ascendente, tendo como resultado um tipo de clima organizacional voltado mais para a realização do que para o poder e afiliação. SHAW (1965. In: - LITTE^RER, 1965, p. 139) reforça este quadro comentando que o líder influencia o sistema de comunicação em diversos aspectos: "1 - ele influencia a seleção que os membros do grupo fazem sobre a informação que é introduzida no sistema (...); 2 - ele determina a rede, incluindo a direção dos canais que existirão". Ou como aborda CARVELL (1980) que no método democrático a decisão é feita em processo de grupo, ou seja, todos os membros são encorajados a participar e as comunicações são abertas entre elas e o líder.

Além disso, LITWIN e STRINGER (1966. In: - KOLB et alii, 1978) comentam que o método democrático e o clima organizacional realizador, conforme verificou-se nesta pesquisa, proporcionam uma maior satisfação no trabalho. Como a presente pesquisa não está medindo a satisfação no trabalho, novas pesquisas podem corroborar ou refutar os argumentos dos autores.

Considerando, ainda, a universidade como um todo, conclui-se, de um lado, que ocorrem diferenças nas percepções dos pesquisados em relação às variáveis estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional, quando se consideram as diferentes classes de magistério, regime de trabalho, bem como as categorias de titulação correspondentes. De outro lado, verifica-se que as variáveis apresentam um padrão de relacionamento positivo ou negativo, ou seja, as classes de magistério Adjunto, Auxiliar e Titular, os regimes de trabalho 20 (vinte) h e 40 (quarenta) h semanais, e a categoria de titulação Bacharelado ou Licenciatura encontram-se relacionadas positivamente com o estilo de liderança democrático, com os tipos de comunicação descen

dente democrática, ascendente e horizontal e com o clima organizacional favorável. Uma exceção é a classe de magistério Adjunto, que encontra-se relacionada com o tipo de comunicação descendente autoritária e com um clima organizacional que não pode ser considerado nem favorável, nem desfavorável. Outra exceção é a categoria de regime de trabalho 40 (quarenta) horas semanais que está relacionada positivamente com o clima organizacional desfavorável.

Já a classe de magistério assistente, o regime de trabalho D.E. e as categorias de titulação Especialização, Mestrado e Doutorado, estão relacionadas, de forma positiva, com o estilo de liderança autoritário, com o tipo de comunicação descendente autoritária e com o clima organizacional desfavorável. A exceção fica por conta da categoria de titulação de Doutorado que está relacionada, de forma positiva, com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal e com um clima organizacional que não pode ser considerado nem favorável, nem desfavorável.

Na análise dos centros de ensino em relação às variáveis centrais do estudo, constata-se que ocorrem diferenças nas percepções dos pesquisados o que leva a concluir que:

a) O Centro de Comunicação e Expressão é, relativamente, o mais democrático, seguido pelos seguintes centros menos democráticos, em ordem decrescente de grandeza: Ciências Agrárias, Ciências da Saúde, Ciências Biológicas e Sócio-Econômico. Por outro lado, o Centro Tecnológico é, relativamente, o mais autoritário, seguido pelos centros menos autoritários, ou seja: Ciências Físicas e Matemáticas, Ciências Humanas, Ciências da

Educação, e de Desportos;

b) O Centro de Ciências Agrárias é, relativamente, o que apresenta a maior predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente, horizontal, seguido pelos centros de Comunicação e Expressão, Ciências da Saúde, Ciências Biológicas e Sócio-Econômico. Por outro lado, o Centro de Educação é, relativamente, o que apresenta a maior predominância do tipo de comunicação descendente autoritária, seguido pelos Centros Tecnológico, Ciências Humanas, Ciências Físicas e Matemáticas, e de Desportos;

c) O Centro de Ciências Agrárias é, relativamente, o que apresenta o clima organizacional mais favorável, seguido pelos centros de Ciências da Saúde, Ciências Biológicas, e de Desportos. Por outro lado, o Centro de Ciências Humanas é, relativamente, o que apresenta o clima organizacional mais desfavorável, seguido pelos centros de Comunicação e Expressão, Ciências Físicas e Matemáticas, Ciências da Educação, Tecnológico e Sócio-Econômico.

Por fim, na análise dos departamentos de ensino em relação às variáveis em estudo, conclui-se que:

a) o Departamento de Aquicultura é, relativamente, o mais democrático, seguido, em ordem decrescente de grandeza de mais para menos democrático, pelos departamentos de Comunicação, Zootecnia, Patologia (Farmacologia), Nutrição, Processos Diagnósticos e Terapêuticos Complementares, Direito Processual e Prática Forense, Estomatologia, Língua e Literatura Estrangeiras, Língua e Literatura Vernáculas, Pediatria, Ciências e Tecnologia de Alimentos, Filosofia, Clínica Cirúrgica, Microbiologia

e Parasitologia, Ciências Contábeis, Engenharia Elétrica, Matemática, Enfermagem, Direito Público e Ciência Política, Direito Privado e Social, Ciências da Administração, Ciências Fisiológicas, Serviço Social, Recreação e Prática Desportiva, Biblioteconomia e Documentação, Biologia e Ciências Morfológicas.

Por outro lado, o Departamento de Ciências Farmacêuticas é, relativamente, o mais autoritário, seguido em ordem decrescente de grandeza de mais para menos autoritário, pelos departamentos de Ciências Econômicas, Arquitetura e Urbanismo, Física, Engenharia Química, Tocoginecologia, Engenharia Mecânica, Fitotecnia, Engenharia Civil, Química, História, Ciências Estatísticas e da Computação, Estudos Especializados em Educação, Psicologia, Educação Física, Engenharia de Produção e Sistemas, Clínica Médica, Saúde Pública, Geociências, Artes, e Metodologia de Ensino.

b) O Departamento de Aquicultura é, relativamente, o que apresenta a maior predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal, seguido pelos departamentos de Nutrição, Comunicação, Microbiologia e Parasitologia, Zootecnia, Pediatria, Ciências e Tecnologia de Alimentos, Patologia (farmacologia), Estomatologia, Ciências Contábeis, Engenharia Elétrica, Processos Diagnósticos e Terapêuticos Complementares, Língua e Literatura Vernáculas, Clínica Cirúrgica, Direito Processual e Prática Forense, Serviço Social, Matemática, Biologia, Língua e Literatura Estrangeiras, Ciências da Administração, Recreação e Prática Desportiva, Direito Privado e Social, Enfermagem, Direito Público e Ciência Política, Ciências Fisiológicas, Engenharia de Produção e Sistemas, Biblioteconomia e Documentação, e Filosofia.

Por outro lado, o Departamento de Ciências Econômicas é, relativamente, o que apresenta a maior predominância do tipo de comunicação descendente autoritária, seguido, em ordem decrescente de grandeza, pelos departamentos de Ciências Farmacêuticas, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil, Educação Física, Tocoginecologia, História, Engenharia Química, Estudos Especializados em Educação, Ciências Morfológicas, Química, Fitotecnia, Psicologia, Saúde Pública, Metodologia de Ensino, Ciências Estatísticas e da Computação, Ciências Sociais, Geociências, Artes, Clínica Médica e Engenharia Mecânica.

c) O Departamento de Aquicultura é, relativamente, o que apresenta o clima organizacional mais favorável, seguido pelos departamentos de Nutrição, Comunicação, Pediatria, Patologia (Farmacologia), Direito Processual e Prática Forense, Ciência e Tecnologia de Alimentos, Microbiologia e Parasitologia, Engenharia de Produção e Sistemas, Engenharia Mecânica, Ciências Contábeis, Processos Diagnósticos e Terapêuticos Complementares, Ciências Fisiológicas, Estomatologia, Clínica Cirúrgica, Direito Privado e Social, Zootecnia, Biblioteconomia e Documentação, Direito Público e Ciência Política, Serviço Social, Engenharia Elétrica, Fitotecnia, Enfermagem, Clínica Médica, Recreação e Prática Desportiva, Matemática, Química, e Ciências Sociais.

Por outro lado, o Departamento de Arquitetura e Urbanismo é, relativamente, o que apresenta o clima organizacional mais desfavorável, seguido pelos departamentos de Artes, História, Psicologia, Ciências Econômicas, Saúde Pública, Filosofia, Ciências Estatísticas e da Computação, Ciências Farmacêuticas, Ciências da Administração, Engenharia Civil, Física, Es

tudos Especializados em Educação, Biologia, Língua e Literatura Estrangeiras, Língua e Literatura Vernáculas, Tocoginecologia, Ciências Morfológicas, Metodologia de Ensino, Geociências, Engenharia Química e Educação Física.

Face ao exposto, conclui-se que as variáveis independentes (estilos de liderança e tipos de comunicação) apresentam um padrão de relacionamento positivo ou negativo. Ou seja, os centros e departamentos de ensino que tendem para o estilo democrático estão relacionados positivamente com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal, com exceção do Departamento de Ciências Morfológicas que se encontra relacionado de forma positiva com o tipo de comunicação descendente autoritária. Logo, estes centros e departamentos encontram-se relacionados, de forma negativa, com o tipo de comunicação descendente autoritária. Já os centros e departamentos de ensino que tendem para o estilo de liderança autoritário, encontram-se relacionados, de forma positiva, com o tipo de comunicação descendente autoritária, com exceção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas que é levemente autoritário quanto ao estilo de liderança, e encontra-se relacionado de forma positiva com os tipos de comunicação descendentes democrática, ascendente e horizontal. Logo, estes centros e departamentos apresentam um padrão de relacionamento negativo para com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal.

Por conseqüência, verificando-se os efeitos das variáveis independentes (estilos de liderança e tipos de comunicação) em relação à variável dependente (clima organizacional), conclui-se que os centros e departamentos que tendem para o estilo

democrático e que estão relacionados positivamente com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal, apresentam um clima organizacional favorável. A exceção fica por conta dos centros de Comunicação e Expressão e do Sócio-Econômico e dos departamentos de Língua e Literatura Estrangeiras, Língua e Literatura Vernáculas, Filosofia e Ciências da Administração que refletem um clima organizacional desfavorável. Já os centros e departamentos de ensino que tendem para o estilo de liderança autoritário e que se encontram relacionados com o tipo de comunicação descendente autoritária, refletem um clima organizacional desfavorável, com as seguintes exceções:

- do Centro de Desportos, que é levemente autoritário e reflete um clima organizacional favorável;

- do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas que é, relativamente, autoritário e encontra-se relacionado de forma positiva com os tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal, e reflete um clima favorável;

- dos departamentos de Engenharia Mecânica, Clínica Médica, Fitotecnia, Ciências Sociais e Química que são autoritários, relativamente, e apresentam um padrão de relacionamento positivo com o tipo de comunicação descendente autoritária, e refletem um clima favorável;

- do Departamento de Ciências Morfológicas que é levemente democrático e que se encontra relacionado, de forma positiva, com o tipo de comunicação descendente autoritária, e reflete um clima desfavorável.

Desta forma, conclui-se que diferentes estilos de liderança eliciam diferentes redes de comunicação e, por consequência, produzem diferentes tipos de clima organizacional. Ou como

aborda CHAMPION (1979, p. 153) que "o comportamento de liderança X, elicia clima social X, logo, clima social X, elicia comportamento do grupo". Na mesma linha de raciocínio, os resultados de LITWIN & STRINGER (1968. In: - CHIAVENATO, 1979, p. 530) reforçam os resultados da pesquisa, quando comentam que "climas organizacionais distintos podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado". Reforçando, ainda, estes resultados, MUCHINSKY (1977), SCHNEIDER E HALL (1972) ; GIBSON et alii (1973. In: - SBRAGIA, 1983); GAVIN (1975); XAVIER (1973) ; KOLB et alii (1978); KOONTZ et alii (1980); CARVELL (1980); DAVIS (1980) corroboram este padrão de relacionamento entre as variáveis, quando mencionam [que a qualidade de liderança e o tipo de comunicação são alguns dos elementos que contribuem para a formação de um clima organizacional favorável.] Conforme verificou-se ao longo desta pesquisa, o estilo de liderança democrático tende a propiciar a predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal e, por consequência, tende a refletir um clima organizacional favorável. Por outro lado, o estilo autoritário tende a propiciar a predominância do tipo de comunicação descendente autoritária e, por consequência, tende a refletir um clima organizacional desfavorável.

Cabe ressaltar, porém, que a liderança e a comunicação são duas das variáveis que contribuem para a formação de um clima organizacional favorável ou desfavorável. Sabe-se que outras variáveis, não consideradas na presente pesquisa, também podem relacionar-se com o clima organizacional. Dentre elas, pode-se citar: tecnologia, estrutura, recursos, controle, burocratização, poder, oportunidade, etc.

Cabe ainda ressaltar, que o fenômeno clima organizacional pode ser analisado através da utilização de uma abordagem estrutural. A pesquisa em pauta constitui apenas um passo para o aprofundamento de conhecimentos teórico-empíricos no campo da teoria das organizações.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Tomando-se por base os resultados decorrentes deste estudo, pode-se recomendar que novas pesquisas devem ser desenvolvidas para:

a) corroborar ou refutar as seguintes hipóteses:

- Quanto mais um centro ou departamento de ensino tende para o estilo autoritário mais desfavorável é o clima organizacional.

- Quanto mais um centro ou departamento tende para o estilo democrático mais favorável é o clima organizacional.

- Quanto mais um centro ou departamento apresentar a predominância do tipo de comunicação descendente autoritária mais desfavorável é o clima organizacional.

- Quanto mais um departamento ou centro de ensino apresentar a predominância dos tipos de comunicação descendente democrática, ascendente e horizontal mais favorável é o clima organizacional.

b) Verificar:

- O clima organizacional como variável interveniente e seus reflexos sobre a produção científica dos centros e departamentos em universidades. Uma pesquisa desta natureza poderia analisar quais estilos de liderança, tipos de comunicação e clima organizacional contribuiriam de forma mais efetiva para a ocorrência de um ambiente de trabalho que estimulasse uma maior produção científica.

- A relação entre tecnologia e recursos, bem como seus efeitos sobre o clima organizacional.

- Que fatores levam os professores (20 h, 40h de DE) a perceberem a universidade como democrática ou autoritária.

A relação entre estrutura, tecnologia, orçamento e produção científica das universidades.

As recomendações propostas são importantes para dar continuidade ao desenvolvimento de trabalho teóricos-empírico em universidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGIRIS, Crys. Some problems in conceptualizing organizational climate; a case study of a bank. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 2 : 501-20, 1958.
- BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1966.
- BAVELAS, Alex. Leadership; man and function. Administrative Science Quarterly. Ithaca: 491-98, mar. 1960.
- BERNSEN, Cecílio A.F. & MACHADO, A. J. Lima. Os estilos de Administração em prefeituras do Rio Grande do Sul; um teste da teoria de Rensis Likert. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 14 (4): 29-46, jul./ago., 1974.
- BLAU, Peter & SCOTT, R. Organizações formais; uma abordagem comparativa. São Paulo, Atlas, 1962.
- BRUYNE, et alii. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
- CARTWRIGHT, Darwin & ZANDER, Alvim. Dinâmica de grupo; pesquisa e teoria. São Paulo, EPU, 1975.
- CARVELL. Fred J. Human relations in business. New York, Macmillan Publishing, 1980.
- CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo, Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo, Mc Graw Hill do Brasil, 1979.
- CLEGG, S. & DUNKERLY, D. Organization class and control. London, Routledge and Kegan Paul, 1980.

- CUNHA, Vera L.B. de M. Carneiro da. Racionalidade administrativa na lógica de ação dos dirigentes da empresa estatal; um estudo nas empresas estaduais de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, /Dissertação de Mestrado em Administração/, 1985.
- DAVIS, Keith. Human behavior at work organizational behavior. Unitet States of America, Mc Graw-Hill Book Company, 1981.
- DEEP, Samuel D. Human relations in management. New York, Mc-Millan Publishing, 1978.
- DUSEN, A.C.V. Measuring Leardership ability. Personnel Psycology, Duhan 1 (1): 68, 1948.
- ENGEL, Guido J. Estrutura e redação de dissertação e tese. Curitiba, SCD-AC, 1982.
- EVAN, Willian M. Organization theory; structures, systems and enviroment. New York, John Wiley & Sons, 1976.
- FARACE, et alii. Communicating and organizing. Unitet States of America, Addison - Wesley, 1977.
- FARIA, A.N. de. A comunicação na administração. Rio de Janeiro, LTC, 1982.
- FERRARI, Trujillo A. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1982.
- FRIEDLANGER, F. & GREENBERG, S. Effect of jobs attitudes, training and organizational climates on performance of the Hard-Core Unemphoied, Journal of Applied Psycology, Washington, 55:287-95, 1971.
- GAVIN, James F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. Journal of Applied Psycology, Washington, 60(1):135-39, 1975.
- GEORGE, J & BISHOP, L. Relationship of prganizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 16:467-76, 1971.
- GOOD, Willian J. & HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. São Paulo, Nacional, 1979.

- GUIDA, Frederico A. Panorama da Administração. Rio de Janeiro, Campus, 1980.
- GUION, Robert M. A note on organizational climate. Organizational Behaviour and Human Performance. New York, 9: 120-25, 1973.
- HALL, D & LAWLER, E. Unused potential in research development organizations. Research Management, Westport, 12: 339-54, 1969.
- HALL, Richard. Organizações; estrutura e processos. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HELLRIEGEL, Don & SLOCUM JÚNIOR, John W. Organizational climate; mensures, research and contingencies. Academy of management Journal, Mississippi, 17(2): 255-80, jun. 1974.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresa; a utilização de recursos humanos. Rio de Janeiro, 1976.
- HESKETH, José Luiz. Desenvolvimento organizacional. São Paulo, Atlas, 1977.
- _____. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro, LTC, 1981.
- JENKIS, Willian O. A review of leadership studies with particular reference to military problems. Psychological Bulletin, Washington, 44 (1): 75, 1947.
- KACZKA, E. & KIRK, R. Managerial climate work groups and organizational performance. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 12 : 252-71, 1968.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1978.
- KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo, EDU/EDUSP, 1980.
- KNICKERBOCKER, Irving. Liderança; uma conceituação e algumas implicações. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 1(2): set/dez., 1961.
- KOCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica. Porto Alegre, EDUCS, 1982.
- KOLASA, Blair J. Ciência do comportamento na organização. Rio de Janeiro, LTC, 1978.

- KOLB, David A. et alii. Psicologia organizacional; uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1978.
- KOONTZ, Harold et alii. Management. United States of America, Mc Graw Hill, 1980.
- LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1979.
- LITTERAR, Joseph. A análise das organizações. São Paulo, Atlas, 1965.
- LUTHANS, Fred. Organizational behavior. USA, Mc Graw Hill, 1981.
- MARCONI, Marina de A. & LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa; planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo, Atlas, 1982.
- MARGULIES, Newton. Organizational development and changes in organization climate. Public Personnel Management, Washington, mar/apr. 1973.
- MUCHINSKI, Paul M. Organizational Communication; relationship to organizational climate and job satisfaction. Academy of Management Journal, Mississippi: 592-607, dec. 1977.
- NEWSTRON, et alii. A contingency approach to management readings. New York, Mc Graw-Hill, 1975.
- NUNES, Lélia Pereira da Silva. Trabalho da mulher; discriminação, realização profissional e realização pessoal. UFSC, /Dissertação de Mestrado em Administração/ Florianópolis, 1985.
- PAYNE, R. & MANSFIELD, R. Correlates of individual perceptions of organizational climate. Journal of Ocupacional Psychology, England, 51: 209-18, 1978.
- _____. Relationships de perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarquical position. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 4: 515-26, 1973.
- PAYNE, R. & PHERSEY, D.G.G. Stern's organizational climate index; a reconceptualization and application to business organizations. Organizational Behavior and Human Performance, New York, 6 : 77-98, 1971.

- PERROW, Charles. Organizational prestige; some functions and disfunctions. American Journal of Sociology, Chicago, 66: 335-41, 1961.
- PORTER, L. & LAWLER, E. Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. Psychological Bulletin, Washington, 41 : 23-51, 1965.
- PRITCHARD, Robert D. & KARASICK, Bernard W. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, New York, 9 : 126-46, 1973.
- REDFIELD, Charles E. Comunicações administrativas. Rio de Janeiro, FGV, 1980.
- RUDIO, Franz V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis, Vozes, 1983.
- SBRAGIA, Robert. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração. São Paulo, 18 (2): 30-9, abr/jun. 1983.
- SCHNEIDER, Benjamin. The perception of organizational climate the customer's view. Journal Applied Psychology. Washington, 57 : 248-56, 1973.
- SCHNEIDER, Benjamin & BARTLETT, C. Individual differences and organizational climate II; measurement of organizational climate by multitrait, multi-rater matrix. Personnel Psychology, Durhan, 23 : 493-512, 1970.
- SCHNEIDER, Benjamin & HALL, Douglas T. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 340-50, sep. 1972.
- SELZNICK, Philip. A liderança na administração; uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, FGV, 1972.
- SIMON, Herbert A. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro, FGV, 1979.
- SIMPSON, Richard L. Vertical and horizontal communication in formal organizations. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 14 (3): 188-96, sep. 1969.

- SOUZA, Edela Langer Pereira de. Clima e cultura organizacionais; como se manifestam e como se manejam. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- _____. Seminário sobre desenvolvimento de equipe. Porto Alegre, UFRGS, 1973, mimeografado.
- STEVENSON, Willian J. Estatística aplicada à administração. São Paulo, Harper Row do Brasil, 1981.
- STIMSON, J. & LABELLE, T. The organizational climate of paraguayan elementary schools rural - urban differentiation. Education and Urban Society. London, 3 : 333-49, 1971.
- STOGDILL, Ralph M. Personal factors associated with leadership; a survy of the literature. Journal of Psychology, Provincetown, (25): 35-71, 1948.
- TANNENBAUN et alii. Liderança e organização; uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo, Atlas, 1972.
- TREWTHA, R.L. & NEWPORT, M.G. Administração; funções e comportamento. São Paulo, Saraiva, 1979.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Boletim de Dados, Florianópolis, 1980-1985.
- WREN, Daniel A. & VOICH, Dan. Principles of management; process and behavior. New York, Ronal Press Company, 1976.
- XAVIER, Ernani P. Comportamento organizacional. Porto Alegre, Bureau, 1973.
- ZALKIND, Sheldon & COSTELLO, Timothy W. Perceptions: some recent research and implications for administration. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 7 (2): 218-35, sep. 1962.

A N E X O I

Prezado(a) Professor(a)

Este questionário destina-se à coleta de dados para a elaboração de minha dissertação de Mestrado, que abrange certos processos e/ou fatores do contexto organizacional nos Departamentos de Ensino da UFSC.

O seu nome foi selecionado para compor a amostra. As suas respostas, além de contribuir para a referida dissertação, poderão oferecer subsídios para a atuação dos Departamentos de Ensino da UFSC.

As respostas serão utilizadas, exclusivamente, na composição do quadro referencial do estudo, não ocorrendo a menor preocupação de identificação individual. Face à importância do estudo, solicitamos a devolução do questionário à Secretaria de seu Departamento, até 10 de junho do corrente ano.

Certo de sua colaboração, agradeço antecipadamente.



NÉRIO AMBONI
Mestrando em Administração
da UFSC

PRIMEIRA PARTE

DADOS BÁSICOS

1. Idade: _____
2. Tempo de Serviço: _____
3. Regime de Trabalho
 - 3.1. () 20 h 3.2. () 40 h 3.3. () D.E.
4. Titulação
 - 4.1. () Bacharelado ou Licenciatura
 - 4.2. () Especialização
 - 4.3. () Mestrado
 - 4.4. () Doutorado
 - 4.5. () Pós-Doutorado
5. Classe de Magistério
 - 5.1. () Auxiliar 5.2. () Assistente 5.3. () Adjunto
 - 5.4. () Titular

SEGUNDA PARTE

Para cada uma das variáveis descritas a seguir (conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, conflito e liderança). ASSINALE O NÚMERO QUE INDICA SUA AVALIAÇÃO DA POSIÇÃO ATUAL DE SEU DEPARTAMENTO. A escala varia de 1 a 5, com a seguinte interpretação:

- 1 = sem a característica
- 2 = muito pouco característica
- 3 = pouco característica
- 4 = bastante característica
- 5 = total característica

1 - CONFORMISMO

Entende-se por CONFORMISMO o sentimento de que existem muitas limitações impostas no depto. isto é, regras, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes que fazem com que os professores sintam que devem amoldar-se ou conformar-se, ao invés de poderem fazer seu trabalho com ampla liberdade. A variável CONFORMISMO em seu depto. é:

2- RESPONSABILIDADE

A variável responsabilidade pode ser descrita como o grau em que os professores sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar cada etapa com a chefia. Além disso, descreve a responsabilidade pessoal atribuída para participarem na formulação de objetivos, bem como para contribuírem na sua consecução. A variável RESPONSABILIDADE em seu deptº é:

3 - PADRÕES

Entende-se por PADRÕES a ênfase que o deptº dá à qualidade do desempenho relativo ao ensino e à produção científica. Inclui-se, aqui, o grau em que os professores julgam que os objetivos são estimulantes bem como o grau de comprometimento com esses objetivos. A variável PADRÕES em seu deptº é:

4 - RECOMPENSAS

Significa o grau em que os professores sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados de maneira positiva, por um bom trabalho. A variável RECOMPENSA em seu deptº é:

5 - CLAREZA ORGANIZACIONAL

Significa o sentimento entre os profes- 1
sores de que "as coisas" são bem organizadas e os 2
objetivos estão claramente definidos, ao invés de se 3
rem desordenados ou confusos. A variável CLAREZA OR- 4
GANIZACIONAL em seu deptº é: 5

6 - CALOR E APOIO

Significa o sentimento de que a amizade/ 1
bom relacionamento é uma norma valorizada no deptº , 2
onde os professores confiam uns nos outros e oferecem 3
apoio mútuo. Em suma, o sentimento de que as boas re- 4
lações interpessoais ou intragrupoais prevalecem no 5
trabalho. A variável CALOR E APOIO em seu deptº é:

7 - LIDERANÇA

Significa a disposição dos professores do 1
deptº para aceitar a liderança independente da chefia 2
e a direção de outras pessoas qualificadas para tal. A 3
disposição dos professores em seu deptº é: 4
5

8 - CONFLITO

Descreve o quanto os professores do deptº 1
estão dispostos a considerar diferentes opiniões, ou 2
seja, a ênfase relativa dada pelos professores em le- 3
vantar e discutir problemas, acatando diferentes li 4
nhas de pensamento, ao invés de ignorá-los. A variável 5
CONFLITO em seu deptº é:

TERCEIRA PARTE

Com base nas afirmativas abaixo, ASSINALE O NÚMERO QUE, NA SUA OPINIÃO, REFLETE A CARACTERÍSTICA DO COMPORTAMENTO DA CHEFIA ATUAL DE SEU DEPARTAMENTO. A escala varia de 1 a 5, com a seguinte interpretação:

- 1 = sem a característica
- 2 = muito pouco característica
- 3 = pouco característica
- 4 = bastante característica
- 5 = total característica

O CHEFE DE SEU DEPARTAMENTO

- | | |
|--|-----------|
| 1 - tende a dirigir o dept ^o , subordinando os professores a fins previamente determinados, ou seja, através de programas de trabalho | 1 2 3 4 5 |
| 2 - adota a concepção de que a disciplina deve ser base moral de grupo | 1 2 3 4 5 |
| 3 - estimula os professores | 1 2 3 4 5 |
| 4 - procura tratar os professores como seres humanos que pensam e sentem | 1 2 3 4 5 |
| 5 - baseia-se na suposição de que o poder de chefia deriva da posição que ocupa | 1 2 3 4 5 |
| 6 - distribui tarefas e deixa claro que dará informações quando solicitado | 1 2 3 4 5 |
| 7 - tem um mínimo de participação e deixa completa liberdade para a decisão | 1 2 3 4 5 |
| 8 - emprega esforços para a manutenção de uma situação de bem-estar entre os professores | 1 2 3 4 5 |
| 9 - encara o professor como sendo, por natureza, indolente e pouco merecedor de confiança | 1 2 3 4 5 |
| 10- procura captar/aliciar a cooperação voluntária e a simpatia dos professores | 1 2 3 4 5 |

- | | |
|--|-----------|
| 11 - dá liberdade aos professores para trabalharem com quem escolherem, deixando a divisão das atribuições para o grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 12 - coloca o bem-estar geral do deptº à frente do bem-estar individual dos professores | 1 2 3 4 5 |
| 13 - não considera prioritária a avaliação e regularização da seqüência de acontecimentos em seu deptº | 1 2 3 4 5 |
| 14 - procura não tomar decisões, deixando que os professores as tomem individualmente | 1 2 3 4 5 |
| 15 - procura um sólido moral de grupo, para que de <u>le</u> resulte a disciplina | 1 2 3 4 5 |
| 16 - tende a ser pessoal, no elogio e na crítica do trabalho de cada um, e permanece distante da participação ativa em grupo | 1 2 3 4 5 |
| 17 - demonstra uma desconfiança intrínseca nos <u>pro</u> fessores | 1 2 3 4 5 |
| 18 - apresenta comentários esporádicos sobre as atividades dos professores, ou então, apenas quando questionado | 1 2 3 4 5 |
| 19 - dá liberdade de escolha, para que os <u>professo</u> res possam fazer o que desejam, sem sua <u>inter</u> venção | 1 2 3 4 5 |
| 20 - procura comandar, manipular e manobrar os <u>pro</u> fessores, objetivando interesses próprios | 1 2 3 4 5 |
| 21 - baseia-se na suposição de que o poder de <u>che</u> fia é resultante do pensamento do grupo que deve orientar | 1 2 3 4 5 |
| 22 - procura encarar o deptº como um organismo, <u>on</u> de um objetivo comum alicerça a atividade <u>con</u> junta | 1 2 3 4 5 |
| 23 - alimenta uma grande fé na natureza humana | 1 2 3 4 5 |
| 24 - procura impor a sua vontade. Sua autoridade apoia-se na capacidade de compelir obediência | 1 2 3 4 5 |

- 25 - procura deixar a critério dos professores a comunicação ou não de ocorrências diárias de menor importância 1 2 3 4 5
- 26 - acha que não vale a pena despende tempo e esforço explicado, antes de agir, as razões pelas quais tomou determinada decisão 1 2 3 4 5

QUARTA PARTE

Para cada uma das questões descritas abaixo, ASSINALE O NÚMERO QUE INDICA O GRAU EM QUE A AFIRMATIVA SE APLICA AO SEU DEPARTAMENTO. A escala varia de 1 a 5, com a seguinte interpretação.

- 1 = sem a característica
 2 = muito pouco característica
 3 = pouco característica
 4 = bastante característica
 5 = total característica

- 1 - as comunicações procedentes da chefia do dept^o são normalmente, instruções acadêmicas e administrativas, feitas com grande especificidade, através de ordens escritas diretas 1 2 3 4 5
- 2 - a chefia, mediante contatos pessoais, informa aos professores suas obrigações e direitos como membros do dept^o 1 2 3 4 5
- 3 - a política de portas abertas, a orientação, o direito de apelação e as técnicas de participação são aceitas com facilidade pela chefia do dept^o 1 2 3 4 5
- 4 - a comunicação entre os professores em seu dept^o é geralmente precária, face à competição entre professores e à hostilidade decorrente 1 2 3 4 5
- 5 - a chefia do dept^o procura avaliar e informar aos professores, verbalmente, seu desempenho acadêmico 1 2 3 4 5

- 6 - o fluxo de comunicação em seu deptº segue as posições da hierarquia de autoridade fixadas formalmente 1 2 3 4 5
- 7 - o professor tem livre acesso para relatar verbalmente o seu chefe, o que vem realizando 1 2 3 4 5
- 8 - o professor geralmente sente-se inseguro perante sua chefia, face a ausência de feedback 1 2 3 4 5
- 9 - os professores do deptº que ministram disciplinas afins procuram comunicar-se entre si, para discutir e avaliar o desenvolvimento dos temas 1 2 3 4 5
- 10 - as comunicações administrativas e acadêmicas provenientes da chefia do deptº são feitas informalmente, de modo a permitir uma compreensão plena dos compromissos dos professores 1 2 3 4 5
- 11 - a chefia do deptº aceita com naturalidade as diferentes opiniões apresentadas pelos professores 1 2 3 4 5
- 12 - a distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens tende a ocorrer nas comunicações entre professores em seu deptº 1 2 3 4 5
- 13 - a chefia do deptº procura, informalmente, conhecer os problemas de seus professores 1 2 3 4 5
- 14 - a chefia, ao se comunicar com os professores, preocupa-se em inculcar um senso de missão, clarificando as metas e compromissos de deptº 1 2 3 4 5
- 15 - os professores do deptº procuram comunicar-se entre si, para obterem informações de caráter administrativo 1 2 3 4 5