

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

A PRESENÇA DE FATORES PSICOSSOCIAIS NA
PRAXIS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

EDMILSON AZEVEDO LIMA

1 9 8 0

A PRESENÇA DE FATORES PSICOSSOCIAIS NA
PRAXIS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

EDMILSON AZEVEDO LIMA

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO
(ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA), E APROVADA
EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO.

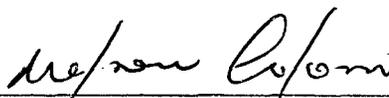


Prof. Antonio Niccoló Grillo
COORDENADOR DO CURSO

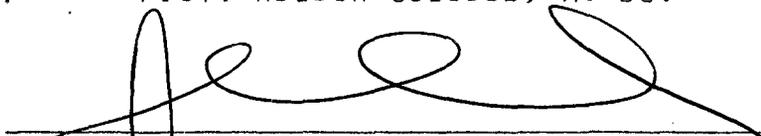
APRESENTADA PERANTE A BANCA EXAMINADORA COMPOSTA DOS
PROFESSORES:



Prof. Teodoro Rogério Vahl, Doutor
PRESIDENTE



Prof. Nelson Colossi, M. Sc.



Prof. Antonio Niccoló Grillo, L.D. Dr.

A

Laodicêa, minha esposa, pelo espírito de sacrifício, compreensão e estímulo sem os quais este trabalho jamais teria sido concluído, e aos meus filhos Waléria e Walber.

A

José e Alzira, meus pais, pelo estímulo à minha escolaridade.

A G R A D E C I M E N T O S

Ao concluir este trabalho, quero externar meus agradecimentos aos professores Nelson Colossi e Teodoro Rogério Vahl, pela orientação e incentivo; à Coordenação do Curso de Mestrado em Administração pelo apoio institucional; aos dirigentes dos órgãos de apoio administrativo da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, pelo fornecimento dos dados necessários à elaboração da pesquisa.

Aos professores Berilo Ramos Borba, José Neutel Correia Lima e Aloísio Santos de Andrade da Universidade Federal da Paraíba, pelo estímulo e apoio, que ao longo do desenvolvimento do curso, me dispensaram.

Aos professores Carlos Fragoso Filho e Lauro Guesser da UFPB e UFSC, por suas contribuições na metodologia aplicada neste trabalho, desde a realização do projeto de pesquisa até o relatório final desta dissertação.

Aos professores e funcionários do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC, especialmente ao seu Secretário, Sr. Nery Antônio Quintino, pela amizade com que me distinguiu.

À professora Liliانا R. Konning, por sua paciência e dedicação durante o período em que me ensinou a língua francesa.

Aos demais colegas do curso, pela amizade e companheirismo, bem como aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, a todos o preito de minha mais elevada estima.

O autor

A P R E S E N T A Ç Ã O

Este trabalho é o resultado de um árduo, mas satisfatório caminho que percorri durante trinta meses, no Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

A teoria das organizações, na verdade, era para mim uma disciplina a mais nos currícula dos cursos de administração. Mas, quando mais tarde, pertencendo ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba, e sentindo a necessidade de conhecer de perto a teoria das organizações, foi que verifiquei sua importância.

Todavia, somente no curso de pós-graduação tomei conhecimento, mais profundamente, da vasta bibliografia existente sobre a teoria administrativa. Nesta ocasião contei com o apoio do Prof. Nelson Colossi, que me incentivou a desenvolver um estudo nesse campo científico.

Como resultado, elaborei esta monografia, na tentativa de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa na área da teoria das organizações, candidatando-me, assim, ao grau de Mestre em Administração.

R E S U M O

O objetivo deste trabalho é identificar a presença de fatores psicossociais no desenvolvimento das atividades administrativas da Universidade Federal de Santa Catarina.

No primeiro capítulo, analisou-se, sucintamente, a importância das organizações como um instrumento que influencia significativamente a vida humana associativa. Apresentou-se, também, a relevância de um estudo, teórico-prático, que investigasse empiricamente as principais idéias ou características dos psicossociais da corrente administrativa (Escola de Relações Humanas e Comportamentalista). Por último, mostrou-se os objetivos e a metodologia desenvolvida neste estudo.

No segundo capítulo, enfatizou-se as principais idéias psicossociais da teoria administrativa. Baseou-se, para tanto, nos fundamentos teóricos de autores como Elton Mayo, Cris Argyris, McGregor, Barnard, March e Simon, entre outras ilustres personagens do pensamento administrativo.

No terceiro capítulo, examinou-se os dados da pesquisa realizada nos órgãos de apoio administrativo da UFSC, identificando-se ali a presença de fatores psicossociais.

Finalmente, no quarto capítulo, enunciou-se, com base na correlação entre o teórico e o prático, as conclusões deste estudo, efetuando-se algumas recomendações para a UFSC e algumas sugestões para estudos posteriores.

R É S U M É

L'objectif de ce travail est d'identifier la présence de facteurs psycho-sociaux, dans le développement des activités administratives de l'Université Fédérale de Santa Catarina.

Dans le premier chapitre, on a analysé succinctement l'importance des organisations comme un instrument qui influence significativement la vie humaine associative. On a présenté, aussi, le relevé d'une étude théorique-pratique, qui fasse des recherches empiriques des principales idées ou caractéristiques psycho-sociales de chaîne administrative (École de Rapports Humains, et de Behaviorisme). Finalement, on a montré les objectifs et la méthodologie développée dans cette étude.

Au deuxième chapitre, on a enfoncé les principales idées psycho-sociales de la théorie administrative. On s'est basé, dans les fondements théoriques des auteurs comme Elton Mayo, Cris Argyris, McGregor, Barnard, March et Simon, entre d'autres illustres personnages de la pensée administrative.

Au troisième chapitre, on a examiné les données de la recherche réalisée dans les organismes d'appui administratif de l'UFSC, en y s'identifiant la présence de facteurs psycho-sociaux.

Enfin, au quatrième chapitre, on a présenté les

concluions de cette étude basée dans la corrélation entre le théorique et la pratique, en s'effectuant quelques suggestions pour l'UFSC et pour des études postérieures.

S U M Á R I O

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	4
1.2. OBJETIVOS	8
1.3. METODOLOGIA	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. A CONCEPÇÃO SOCIAL-ADMINISTRATIVA DO HOMEM ..	15
2.2. O CUIDADO COM AS RELAÇÕES SUPERIOR-SUBORDINADO .	18
2.3. A ÊNFASE NA EFICIÊNCIA E NA EFETIVIDADE ORGANI- ZACIONAL	20
2.4. A NECESSIDADE DE INCENTIVOS MISTOS	22
2.5. A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS INFORMAIS	24
2.6. A BUSCA DE IDENTIDADE DE INTERESSES INDIVÍDUO- ORGANIZAÇÃO	26
2.7. A PREOCUPAÇÃO COM AS QUESTÕES DA CHEFIA E DA LIDERANÇA	29
2.8. O CONTROLE ADMINISTRATIVO COMO INSTRUMENTO FLE- XÍVEL E ADAPTATIVO	31

	x
3. RELATÓRIO DA PESQUISA	33
3.1. A CONCEPÇÃO SOCIAL-ADMINISTRATIVA DO HOMEM NA UFSC	36
3.2. O RELACIONAMENTO SUPERIOR-SUBORDINADO NA UFSC ..	43
3.3. A QUESTÃO DA EFICIÊNCIA E DA EFETIVIDADE NA UFSC	49
3.4. A NECESSIDADE DE INCENTIVOS MISTOS NA UFSC ..	51
3.5. A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS INFORMAIS NA UFSC ...	58
3.6. A BUSCA DE IDENTIDADE DE INTERESSES INDIVÍDUO- UFSC	61
3.7. AS QUESTÕES DA CHEFIA E DA LIDERANÇA NA UFSC .	64
3.8. O CONTROLE ADMINISTRATIVO NA UFSC	68
4. CONCLUSÕES	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	87
ANEXOS 1	88
ANEXOS 2	90

1.

INTRODUÇÃO

É comum, na sociedade moderna, considerar ou utilizar as organizações como instrumento importante no desenvolvimento de suas instituições política, social, econômica e cultural. Assim, a sociedade contemporânea tem sido caracterizada como uma sociedade organizacional e sua população como homens de organização. Com efeito, um dos aspectos que a distingue historicamente de outras é a predominância, cada vez mais acentuada, do trabalho em grupos organizados em instituições.

A tendência organizacional da sociedade manifesta-se em todas as fases da vida do homem. A organização, nas palavras de JAMES D. MOONEY, "é a forma de toda associação humana para a realização de um fim comum e sua técnica pode ser descrita como a de correlacionar atividades específicas ou funções num todo coordenado" (In: WAHRLICH, 1977, p. 21). Assim, toda associação humana que tenha um fim comum, deve procurar correlacionar suas atividades com as técnicas de organização, com o propósito de mantê-las coordenadas. Além disto, segundo salienta FARIAS (1978, p. 51), "a ação de organizar tem um cunho de sistematização, para conseguir a interação necessária à obtenção do objetivo ou meta do empreendimento".

Logo, para que se possa compreender qualquer associação organizativa, deve-se entender, em primeiro lugar, a atividade e o relacionamento entre as pessoas que a integram, pois a ação de organizar sistematiza o ligamento de atividades, pessoas, materiais, poderes e responsabilidades.

De acordo com o exposto, caberiam as questões:

O que é organização? O que é teoria das organizações? Sabe-se que para falar da teoria faz-se necessário antes abordar a ciência, pois o fim principal da ciência é a teoria, isto é, encontrar explicações gerais para eventos naturais. O conjunto de proposições que explica o relacionamento entre estes eventos é chamado de teoria.

O termo organização é derivado de organismo que, segundo o dicionário, significa qualquer coisa que se assemelha a um ser vivo em sua complexidade de estrutura ou função. Em outras palavras, é "a ação ou efeito de organizar, de pôr em estado de funcionar; estado do que se acha organizado; disposição de alguma coisa para poder funcionar" (AULETE, Caldas). Assim, seguindo este raciocínio, pode-se concluir que o termo organização refere-se ao estabelecimento de efetivas relações de autoridade entre trabalho e pessoas.

Por outro lado, na sua forma mais simples, uma teoria pode ser nada mais do que uma pressuposição, uma especulação ou idéia. Uma teoria mais complicada pode ser uma soma de fatos que têm sido acumulados num certo assunto; uma análise de um conjunto de fatos em suas relações ideais uns com os outros, um conjunto de princípios gerais ou abstratos ou um princípio geral, mais ou menos plausível, oferecido para explicar os fenômenos" (RUMMEL, 1972, p. 15).

Desta maneira, pode-se pensar em um conceito de teoria das organizações que melhor represente o seu verdadeiro sentido, ou seja, o sentido de sua tese. E, embora, segundo DWIGHT WALDO (In: WAHRLICH, 1977, p. xiii), "a teoria admi-

nistrativa pode não se ter ainda desenvolvido plenamente, pode estar mesmo na sua infância", não se pode afirmar que ela não possua, pelo menos, uma certa gama de proposições que expliquem a realidade dos fenômenos administrativos. Muito pelo contrário, é grande o número de teorias existentes neste campo do conhecimento humano.

Assim, a organização é uma coletividade com limites de ação relativamente identificáveis, que possui uma ordem normativa, uma escala de autoridade, um sistema de comunicação e um sistema de recrutamento. Caracteriza-se por ocupar atividades que, em geral, se relacionam com uma meta ou conjunto de fins. Em síntese, uma "sociedade em miniatura", como dizem os psicossociais.

Conseqüentemente, a teoria das organizações busca encontrar explicações gerais para estes eventos organizacionais, especificamente aqueles que dizem respeito à estrutura, ao pessoal, aos objetivos, aos padrões e ao relacionamento.

1.1. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O que consubstancia hoje a Teoria Administrativa, originou-se em alguns movimentos desenvolvidos por pensadores, cientistas e executivos que, com suas idéias, emprestaram à administração um cunho científico. O primeiro destes movimentos se iniciou com os estudos de TAYLOR, por volta de 1900, dando origem à Escola de Administração Científica.

A seguir, ELTON MAYO, criticando a parcialidade das recomendações desta escola sugeriu uma nova forma de solucionar os problemas administrativos, dando início ao movimento ou à Escola de Relações Humanas. A partir daí, muitos outros cientistas também contribuíram para a evolução da administração, deslocando seu enfoque meramente operacional para aplicação das ciências comportamentais - especialmente a psicologia e a sociologia - aos problemas administrativo-organizacionais. Naturalmente, o pensamento administrativo continua evoluindo com inúmeras outras contribuições. E, embora esta evolução não ocorra de um movimento para outro, mas sim de uma maneira dinâmica, interativa e iterativa, é comum, com a finalidade técnico-didática, expô-la seqüencialmente - Clássica, Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista e Sistêmica.

Por esta razão, o estudo da teoria administrativa constitui um fator de grande importância na direção de qualquer atividade organizacional. É uma atividade que desperta no estudioso melhor percepção da realidade administrativa. Além disto, pode oferecer contribuições fundamentais para a compreensão do que seja administrar.

Todavia, a existência de inúmeras obras que tratam deste assunto, pode tornar árdua esta tarefa e, às vezes, até mesmo desestimulante. A par disso, sabe-se que existe um interesse muito maior pelo estudo e desenvolvimento de técnicas de organização, do que pela pesquisa de seus fundamentos teóricos. A este respeito, WAHRLICH (1977, p. 4) observa que:

"o número de pessoas atraídas para a pesquisa da teoria das organizações é muito pequeno. E, um dos motivos é que se obtém mais pronto resultado pondo-se em execução as técnicas de organização do que estudando-se sua teoria".

Desta forma, pode-se afirmar que o conhecimento da teoria das organizações é matéria indispensável para aumentar a bagagem intelectual de todas as pessoas, principalmente de executivos, estudantes e professores de cursos de administração. E, por esta razão, é acentuadamente oportuno qualquer trabalho científico que procure compatibilizar a teoria com a prática organizacional.

Contudo, seria por demais extenso estudar-se a **praticidade** da teoria administrativa em todas as suas abordagens, mesmo considerando-se, apenas, determinadas características de cada uma delas. Verificar-se-ia que, ainda hoje, predominam na **praxis** administrativo-organizacional das instituições, idéias, conceitos e modelos propostos por estas abordagens. Assim sendo, optou-se pela corrente psicossocial (movimento das Relações Humanas e Comportamentalista), por tratar-se de uma corrente do pensamento administrativo preocupada com as reações, frustrações, realizações e relações do homem dentro da organização, e, além disso, por constituir uma unidade fundamental para a análise da teoria das organizações.

Entretanto, como a teoria sem a prática constitui uma especulação improfícua, buscou-se juntar a uma pesquisa bibliográfica no campo da teoria das organizações (especifi

camente a corrente psicossocial), uma investigação empírica que analisasse na prática, no contexto de uma organização concreta, a presença ou não dos postulados teóricos. Em outras palavras, julgou-se necessário analisar a incidência dos aspectos relevantes da teoria numa estrutura administrativa, para uma maior ilustração do tema.

Para tanto, escolheu-se como campo experimental, a estrutura administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina, por seu pioneirismo e reconhecida experiência no campo da administração universitária, especialmente no que se refere à prática administrativo-organizacional.

Assim, o aspecto mais relevante deste estudo encontra-se justamente na pesquisa empírica desenvolvida, pois nas palavras de RENSIS LIKERT (1975, p. 10), "a aceitação costumeira e antiga de uma coisa não a torna verdadeira". Além disso, segundo afirma WHITE (In: WAHRLICH, op. cit. p. 3),

"a busca de regras de ação ampla, válidas em qualquer situação, é uma necessidade primacial para o desenvolvimento da administração pública ou privada".

Como resultado, espera-se, em primeiro lugar, que os dados aqui analisados possibilitem a executivos da área universitária, subsídios que sirvam como elemento de análise para o desenvolvimento de estratégias de mudanças organizacionais e, além disso, forneçam a professores, alunos, profissionais e outros estudiosos de área, contribuições para uma melhor compreensão do formato organizacional da adminis

tração universitária, segundo o enfoque psicossocial. Por conseguinte, espera-se, também, que os resultados possam servir para compreensão e análise dos demais tipos de organizações existentes, universitárias ou não.

Por outro lado, como estudante de uma universidade que tem como uma de suas metas melhorar o desempenho de seus recursos humanos, o autor do presente trabalho não poderia deixar de lado a oportunidade de efetuar um estudo que levasse em consideração o elemento humano na organização.

Pelas razões acima enumeradas, constata-se a relevância do estudo aqui desenvolvido, considerando, principalmente, sua contribuição à pesquisa experimental no campo da teoria administrativa.

1.2. OBJETIVOS

O Estado de Santa Catarina, pela dedicação e esforço de seu povo, conseguiu que o então Presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira, no dia 18 de dezembro de 1960, sancionasse a Lei nº 3.849, criando a Universidade Federal de Santa Catarina, com sede em sua Capital - Florianópolis.

O desejo de evoluir e competir com as demais unidades de ensino superior existentes no país fez com que a UFSC procurasse, a cada dia, aperfeiçoar seu campo de conhecimento científico e administrativo, efetuando convênios com outras universidades nacionais e estrangeiras, intercambian

do técnicas, numa tentativa de promover o aperfeiçoamento de seus recursos humanos e, conseqüentemente, de sua própria administração.

Assim, a UFSC detém hoje, no panorama científico nacional, um lugar inquestionável de destaque. Da mesma forma, pode-se salientar o pioneirismo e acentuada experiência desta Instituição no campo administrativo. Daí porque o seu Programa de Pós-Graduação em Administração, desenvolver um Curso de Mestrado em Administração Universitária.

Por esta razão, o estudo aqui desenvolvido pode servir como modelo para outras instituições universitárias.

Portanto, em termos gerais, o presente trabalho visa analisar a prática administrativo-organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, à luz das idéias ou características psicossociais da teoria administrativa.

Assim sendo, os objetivos deste estudo, em termos específicos, são os seguintes:

- a) estudar a abordagem da teoria administrativa, que consubstancia a corrente psicossocial, e sintetizar suas principais idéias ou características;
- b) investigar os aspectos humanistas da prática administrativo-organizacional da UFSC;
- c) correlacionar a teoria humanista da organização (tratada no item a), com a prática desenvolvida nos órgãos de apoio administrativo da Universidade; e
- d) apresentar as conclusões deste trabalho, baseando-se no item c, e, se possível, fazer algumas sugestões.

Para desenvolver o trabalho proposto foi utilizada a metodologia que se apresenta a seguir.

1.3. METODOLOGIA

O presente estudo utilizou um "design" descritivo. O método de abordagem foi o estudo de caso. A população deste trabalho é composta pelos órgãos de apoio administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina, que tem a seguinte estrutura:

I) Departamento do Pessoal

- a) Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento
- b) Divisão de Legislação e Controle de Cargos e Empregos

II) Departamento de Contabilidade e Finanças

- a) Divisão de Contabilidade
- b) Divisão de Administração Financeira

III) Departamento de Serviços Gerais

- a) Divisão de Material
 - a') Seção de Compras
- b) Divisão do Patrimônio
- c) Divisão de Serviços Auxiliares

IV) Departamento de Administração Escolar

- a) Divisão de Programação Escolar
- b) Divisão de Registro Escolar
 - b') Seção de Registro

- V) Prefeitura do Campus Universitário
- VI) Departamento de Assuntos Culturais
 - a) Divisão de Extensão Cultural
- VII) Departamento de Assuntos Estudantis
 - a) Divisão de Assistência e Orientação
 - b) Divisão de Atividades Estudantis
- VIII) Biblioteca Universitária (1)
- IX) Núcleo de Processamento de Dados (2)
- X) Imprensa Universitária (3)

Toda a população foi pesquisada, tratando-se, portanto, de uma pesquisa de dados censitários.

A coleta de dados foi realizada em uma só etapa, utilizando-se uma entrevista planejada (anexo II), efetuada pelo próprio autor, contendo questões gerais e específicas de interesse exclusivo desta pesquisa.

A análise dos dados foi executada em duas etapas. Na primeira, procedeu-se à análise de conteúdo. Na segunda, processou-se uma análise em termos de porcentagem, para uma melhor visão em termos de quantidade. O objetivo principal deste trabalho foi examinar, à luz da literatura existente, a evolução histórica das teorias organizacionais e

(1) Órgão suplementar da administração da UFSC. Outros órgãos suplementares deixaram de compor a pesquisa por fugirem ao propósito deste trabalho.

(2) Idem.

(3) Idem.

dela extrair as principais características da corrente psicossocial e buscar, na prática administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina, a existência destes fatores.

Antes da realização da entrevista planejada, realizou-se um estudo piloto, utilizando-se professores e alunos do curso de pós-graduação em administração da UFSC, vinculados tanto à área específica da pesquisa (teoria administrativa), como, vinculados à própria universidade pesquisada, efetuando-se algumas entrevistas para testar o modelo. No segundo momento incorporou-se algumas questões adicionais aos instrumentos já elaborados.

Observa-se que a estratégia aqui utilizada objetiva, por um lado, sistematizar os conceitos e idéias da corrente psicossocial e os dados da pesquisa e, por outro, apresentar e propor algumas mudanças organizacionais, baseadas nos princípios e idéias dos psicossociais da corrente administrativa.

2.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conhecimento administrativo não estacionou nos clássicos, evoluiu como conhecimento científico que é. Estudos foram desenvolvidos no intuito de investigar a influência da organização formal sobre a produtividade empresarial. Constatou-se, porém, que importantes variáveis acerca do comportamento humano não foram observadas pelos clássicos.

Assim, surgiu no início da década de 30 um movimento de cunho comportamentalista que se desenvolveu, segundo FARIAS (1978, p. 25-6), em duas etapas:

"a primeira concentrou-se no estudo do comportamento e da atitude do supervisor em suas relações com a satisfação no trabalho, por parte do empregado, e no comportamento dos grupos de trabalho, em seus aspectos de atividades informais, com variáveis de produtividade. A segunda, dedicou-se ao estudo da motivação, com base na análise das necessidades individuais e de sua capacidade para atrair a cooperação espontânea dos indivíduos em prol dos objetivos da organização".

Contudo, considera-se as organizações como sendo impulsionadoras do desenvolvimento social, e, como tal, compostas de pessoas, constituindo assim, uma "unidade fundamental para a análise da teoria da organização" (KAST & ROZENWEIG, 1976, p. 235).

Este movimento, fundamentado em conceitos da psicologia e sociologia, traz novas contribuições à teoria ad

ministrativa e advoga significativas modificações nos conceitos e princípios adotados pelos clássicos. Enfocam, prioritariamente, os fatores psicossociais da organização, buscando melhor conhecer o homem, a fim de integrá-lo no ambiente de trabalho.

Desta forma, dentre as principais características ou idéias dessa corrente do pensamento administrativo, destacam-se as seguintes:

- a) a concepção social-administrativa do homem;
- b) o cuidado com as relações superior-subordinado;
- c) a ênfase na eficiência e na efetividade organizacional;
- d) a necessidade de incentivos mistos (4);
- e) a influência dos grupos informais;
- f) a busca de identidade de interesses indivíduo-organização;
- g) a preocupação com as questões de chefia e de liderança; e,
- h) o controle administrativo como instrumento flexível e adaptativo.

A seguir, cada uma destas características serão analisadas, sucintamente, à luz da literatura administrativa existente a respeito.

2.1. A CONCEPÇÃO SOCIAL-ADMINISTRATIVA DO HOMEM

A concepção da natureza-humana que se assenta no

(4) Incentivos materiais e sociais.

edifício teórico do movimento da administração científica, considera o homem como "um ser eminentemente racional e que ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles" (MOTTA, 1974, p. 5). Desta maneira os resultados são maximizados pela escolha da melhor alternativa de ação. Além disso, os teóricos da administração científica desenvolveram uma tese acerca da motivação do trabalhador, que se fundamenta no conceito de *Homo Economicus*, advogando que uma vez selecionado cientificamente, ensinado o melhor método de trabalho e condicionando a remuneração do trabalhador e sua eficiência, este passaria a produzir o máximo de acordo com sua capacidade física. Logo, visto por este prisma, o valor do homem pode ser considerado como meramente econômico.

Contudo, as pesquisas de Hawthorne, constataram que o homem necessitava, antes de tudo, ajustar-se à organização para melhor desempenhar seu trabalho. Assim, emergiu um novo movimento denominado de relações humanas, que reagiu à abordagem clássica proposta anteriormente, dando ênfase a elementos emocionais do homem, no intuito de melhor conhecer o seu comportamento, e objetivando integrá-lo na organização.

Dai surgiu o conceito de *Homo-social* que, segundo MOTTA (1974, p. 19), pode ser sintetizado da seguinte maneira:

"a) o homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser redu-

zido a esquemas simples e mecanicistas;

- b) o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordens biológicas;
- c) em que pese as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização".

Todavia, este movimento evoluiu e, a partir da década de 50, novos conceitos foram introduzidos no pensamento administrativo com base em variáveis que passaram a focar, prioritariamente, o comportamento humano na organização. Esta nova visão "rejeita o modelo simplista do Homo-Economicus ... não adota a posição limitada da Escola de Relações Humanas, que apenas introduz o elemento humano, dotado de sentimentos e motivos, mas vai além, dando especial atenção à propriedade humana da adaptabilidade" (MOTTA, 1974, p. 33).

Surge assim, o conceito de Homem Administrativo, afirmando que os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados de determinada situação.

Assim sendo, considerando em conjunto o conceito social e o conceito administrativo do homem, respectivamente da corrente de relações humanas e do seu estágio mais avançado, pode-se definir a concepção social-administrativa do homem, como apresentando as seguintes caracte-

rísticas:

- a) homem motivado para o exercício das atividades organizacionais, por incentivos materiais e sociais;
- b) homem influenciado para a tomada de decisões, simples ou complexas, tendo em vista a necessidade da organização;
- c) homem consciente que as decisões tomadas (ou a serem tomadas) afetam de maneira positiva ou negativa o comportamento dos grupos (ou pessoas) que integram a organização, dentro ou fora de-la;
- d) homem consciente de que outros homens ou (grupos) podem influenciar de maneira direta ou indireta no comportamento das decisões, quer da chefia, quer dos grupos existentes na organização; e,
- e) homem disposto a estimular e participar das atividades dos grupos existentes na organização.

Portanto, para os psicossociais, a concepção social-administrativo do homem é representada pelo homem motivado para o trabalho; disposto a tomar decisões e a assumir responsabilidades; consciente da influência que sofre sob a decisão dos demais integrantes da organização; e, disposto a participar das atividades grupais.

2.2. O CUIDADO COM AS RELAÇÕES SUPERIOR-SUBORDINADO

Nos primórdios da produção industrial, as relações entre superior-subordinado davam-se em termos do se-

nhor que manda e do servo que obedece. Para REIS (1978, p. 61), "o relacionamento ocorria pelo poder da força ou pela sintomática aplicação das leis rígidas". Na Escola de Administração Científica o papel do supervisor (ou chefe) baseava-se no controle, isto é, "ver se os trabalhadores entendiam e aplicavam as instruções que lhes eram atribuídas pela administração" (TAYLOR, 1976, p. 113).

Contudo, a influência dos psicólogos e sociólogos no campo da administração trouxe uma melhor visão do comportamento humano nas organizações, enfocando a necessidade de um interrelacionamento mais efetivo e ao mesmo tempo maleável, incluindo-se o cuidado com o relacionamento superior-subordinado. Segundo MCGREGOR (1960, p. 49),

"a função do dirigente de empresa não é singular ou invariável, mas sim, um complexo de diferentes funções. O grau de maleabilidade nas funções dos dirigentes que seria mais indicado para exercer influência no comportamento é limitado não só pelas atitudes e idéias teóricas do próprio dirigente mas, de igual modo, pela expectativa dos subordinados".

Assim, é evidente que as relações superior-subordinado modifiquem-se devendo, portanto, tornarem-se maleáveis de acordo com as mudanças de atitudes, pois estas baseiam-se no condicionamento social e é comum entre os subordinados e seus superiores. Além disso, "à medida que se tornam mais complexas as relações de chefia, o executivo

chega ao limite físico de seu tempo e energia, e estende ao máximo sua capacidade mental e adaptatividade pessoal. Estas são razões poderosas que o impossibilitam de dispensar atenção adequada a um número crescente de subordinados imediatos" (NEWMAN, 1976, p. 239).

Diferentes objetivos têm-se alcançado pelo poder diretivo da comunicação interpessoal e pelo interesse efetivo demonstrado pelos administradores em solucionar os anseios de seus funcionários, por mais rudimentares que possam parecer. E, portanto, sabe-se que, hoje, a manutenção de boas relações com as pessoas é uma atividade importante na organização, que deve ser preservada e cultivada.

Concluindo, pode-se afirmar que com o aparecimento dos psicossociais no campo da administração, verificou-se a necessidade de uma melhor visão do comportamento humano nas organizações. Eles enfocaram a carência de uma maior relacionamento superior-subordinado, ao afirmar que o homem é influenciado por atitudes e idéias dos dirigentes e que estes levam em consideração as expectativas de seus subordinados, provocando um livre trânsito de comunicação entre superior-subordinado e subordinado-superior. Constatando-se assim, uma preocupação com a manutenção de boas relações entre as pessoas, especialmente entre superior-subordinado para que haja uma confiabilidade mútua entre todos os participantes da organização.

2.3. A ÊNFASE NA EFICIÊNCIA E NA EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

O termo eficiência, embora tenha adquirido vários

sentidos, para a administração pode ser considerado, em termos dos psicossociais, como sendo a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido.

A Administração Científica preocupou-se em buscar constantemente uma maior eficiência para a solução dos problemas de produção empresarial enfrentados pelos administradores. Para FAYOL, a eficiência estaria na aplicação dos seus princípios gerais de administração, com a finalidade de maximizar os resultados a serem obtidos no processo administrativo. Para TAYLOR, a eficiência estaria na descoberta da maneira certa de realizar uma determinada tarefa ou a execução de uma atividade, maximizando os resultados.

Contudo, confunde-se, com freqüência, eficiência com efetividade. Mas, na realidade, eficiência diz respeito à maneira ou à técnica com que o serviço é executado, enquanto a efetividade se relaciona com os resultados alcançados pela execução desses serviços. Entretanto, quando um objetivo chega a ser conseguido, diz-se que a ação é efetiva, mas quando conseqüências não desejáveis são mais importantes que o fim procurado, a ação é efetiva, porém, ineficiente. Por outro lado, se as conseqüências não esperadas são triviais ou sem importância, a ação é eficiente. Além disso, se o objetivo não é atingido, mas se as conseqüências não desejáveis satisfazem desejos ou motivos, que não são a causa da ação, a ação é eficiente, mas não efetiva. Desta maneira, pode-se concluir, nas palavras de BAR-

NARD (1971, p. 50), que:

"uma ação é efetiva se ela cumpre seu objetivo específico ... é eficiente se satisfaz os motivos dessa meta, seja ela efetiva ou não, e se o processo não cria insatisfações equivalentes ... é ineficiente se os motivos não são satisfeitos, ou se as insatisfações equivalentes aparecem, mesmo que ela seja efetiva".

Portanto, pode-se dizer que os psicossociais enfatizam a efetividade de uma ação, levando em consideração seus aspectos comportamentais. Além disso, pode-se dizer que uma ação é eficiente se os motivos são satisfeitos, ou se não aparecem insatisfações equivalentes, mesmo que ela não seja efetiva. Em síntese, ela é eficiente se satisfaz os motivos dessa meta, seja ela efetiva ou não, e se o processo não cria insatisfações equivalentes.

2.4. A NECESSIDADE DE INCENTIVOS MISTOS

A Administração Científica procurou motivar os trabalhadores através da adoção de incentivos monetários, pois, de acordo com TAYLOR (1970, p. 30), "é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja - altos salários". Enfatizava, assim, que se os operários aumentassem seus ganhos financeiros, resolveriam as demais necessidades, isto é, outras necessidades poderiam ser adquiridas pela compra. Mas, a pesquisa de Hawthorne revelou que a concepção puramente

econômica do homem não ajudava a explicar o comportamento humano, por estabelecer uma relação lógica muito elementar entre causa (condições físicas) e efeito (cooperação). Assim, ROETHLISBERGER e DICKSON chamam a atenção para outras variáveis e afirmam:

"uma organização industrial é mais do que uma multiplicidade de indivíduos agindo apenas em relação a seus interesses econômicos. Esses indivíduos têm também afetos e sentimentos, uns em relação aos outros e, em suas relações diárias, tendem a estabelecer padrões de integração" (In: CHIAVENATO, 1977, p. 154).

Além disto, BARNARD (1971, p. 44) observa que "o indivíduo possui certas propriedades que se acham compreendidas na palavra pessoa. Estas são atividades ou comportamento decorrentes de fatores psicológicos, aos quais é somado o limitado poder de escolher, que resulta em propósito". Desta maneira, conclui-se que, segundo este enfoque, as pessoas agem motivadas por suas necessidades de viver em sistemas cooperativos como participantes e, não apenas, por incentivos pecuniários.

Contudo, o problema dos incentivos monetários é "fundamental nas organizações formais ... incentivos inadequados significam a dissolução da organização ou mudança no seu propósito" (COLOSSI, 1978, p. 67). Portanto, para o trabalhador, o salário ou remuneração constitui o incentivo pessoal mais destacado que a organização tem a oferecer. Embora, além deste, ele possa dar valor também a

status ou ao prestígio que sua posição lhe proporcione, bem como pode dar grande valor às relações com o grupo ao qual pertence. A afirmação de MARCH e SIMON (1972, p. 84), complementa o raciocínio desenvolvido até aqui, quando assim se expressa:

"a motivação para produzir é uma função da natureza do conjunto de alternativas evocadas, das conseqüências percebidas das alternativas evocadas e, ainda, dos objetivos individuais".

Portanto, para os psicossociais, os membros de uma organização são pessoas que necessitam, além de incentivos materiais, de outros que lhes possam proporcionar status e prestígio de acordo com sua posição na organização, para que se sintam motivados para o desenvolvimento de suas atividades no local de trabalho. Por conseguinte, os participantes de uma determinada organização necessitam de incentivos mistos.

2.5. A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS INFORMAIS

A Administração Científica desconheceu o ser humano como elemento social, ignorando, desta forma, os grupos primários. A Escola de Relações Humanas, ao contrário, dava ênfase a estes grupos. Para ela, a organização informal é de vital importância para a administração.

O conceito de grupo informal foi utilizado pela Escola de Relações Humanas para definir os pequenos grupos

que emergem dentro da organização quando as interações informais entre um determinado número de indivíduos começam a intensificar-se e a tomar corpo. MOTTA (1974, p. 19) define a organização informal como sendo:

"um conjunto de indivíduos suficiente — mente pequeno, de forma que possam comunicar-se entre si direta e freqüentemente".

De acordo com este conceito, as pessoas entram em contato permanente com outras pessoas, podendo agir umas sobre as outras, mesmo quando a interação não faz parte da organização formal, nem seja por ela dirigida. Além disso "o contato pode ser acidental ou incidental em relação às atividades organizadas" (BARNARD, 1971, p. 129). A principal característica deste tipo de organização é que as interações ocorrem e se repetem sem nenhum propósito específico consciente de conjunto. Assim, as pesquisas pertinentes mostraram a sua importância para o estudo das organizações.

Segundo BARNARD (1971, p. 130), "a organização informal apresenta duas características de suma importância: estabelece certas atitudes, entendimentos, costumes, hâbitos, instituições e cria a condição sob a qual pode nascer a organização formal". Logo, conclui-se que a organização informal pode provocar o aparecimento da organização formal e que aquela não pode persistir ou tornar-se extensiva sem o aparecimento desta.

Assim, se a organização informal pode influenciar

os administradores das organizações formais, tanto no seu comportamento, hábitos e costumes, como na maneira de tomar decisões, pode-se deduzir que os objetivos e padrões organizacionais podem ser modificados, tanto pelo comportamento de administradores como por influência de grupos informais.

Portanto, para os psicossociais, a organização informal pode agir positiva ou negativamente na organização formal, dependendo da ação das pessoas, isto é, pode influenciar, significativamente, nos seus dirigentes e, portanto, na própria organização formal.

2.6. A BUSCA DE IDENTIDADE DE INTERESSES INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO

As pesquisas de Hawthorne trouxeram nova dimensão aos objetivos organizacionais que, segundo Tannenbaum (1976, p. 57), "pôs em evidência a identidade de interesses de todas as pessoas". Por esta razão, os críticos sociais contemporâneos preocupam-se, cada vez mais, com o relacionamento entre o homem e a organização.

"O termo homem da organização tornou-se comum desde que WHYTE denunciou as pressões que visam a obter o conformismo dos executivos de nível médio. Esses executivos não só trabalham para a organização, como pertencem a ela. São os únicos, dentre os de nossa classe média, que abandonam os lares, espiritual e fi

sicamente, para dedicar-se inteiramente à vida organizacional, e são eles que constituem o cérebro e a alma de nossas instituições" (TANNENBAUM, 1976, p. 55-56).

Desta forma, é de fundamental importância para a organização que se procure adequar as necessidades dos indivíduos às demandas da organização, para que se possa evitar as frustrações, os fracassos e os conflitos. Na realidade, salienta MCGREGOR (1960, p. 77-8) que:

"a organização alcançará mais satisfatoriamente os seus objetivos econômicos se proceder de forma relevante às necessidades e aos objetivos dos seus próprios membros. Evidentemente, desde que haja um esforço comum sincero neste sentido, consegue-se frequentemente chegar a uma solução de integração que atenda às necessidades do pessoal e da organização".

Assim, pode-se afirmar que o alto grau de rotatividade dos empregados de uma organização vincula-se à motivação, isto é, do grau de satisfação que a função lhe oferece. Para MARCH SIMON (1972, p. 136-9), o desejo do participante (empregado) em retirar-se da organização, está afeto aos seguintes princípios:

- "a) quanto maior a satisfação do indivíduo com a função, menor a percebida desejabilidade de retirada;
- b) quanto maior a conformidade do indi

víduo com a previsibilidade da função ... e a compatibilidade das exigências do serviço com as exigências de outros papéis por ele representados ... mais elevado o nível de sua satisfação;

- c) quanto maior a compatibilidade das práticas de supervisão com a independência do emprego, menor o conflito entre a auto-imagem deste e os característicos da função;
- d) quanto maior a quantidade das recompensas oferecidas pela organização (em termos de status ou dinheiro), menor o conflito entre o corpo e a auto-imagem do indivíduo;
- e) quanto maior a participação do indivíduo na fixação de atribuições, menor o conflito entre a função e a auto-imagem".

Desta maneira, "as necessidades da organização e dos participantes, tendem a completar-se, isto é, os participantes tendem a fazer o que é melhor para a organização, a fim de satisfazer as suas necessidades, e a organização, ao procurar satisfazer as suas necessidades, satisfará a deles" (ETZIONI, In: COLOSSI, 1978, p. 223). Além disto, não basta que a organização seja reformulada. É necessário também que o indivíduo esteja apto a aceitar e superar os desafios da mudança. Desta maneira, segundo ARGYRIS (1975, p. 15), "ambas as partes têm que ceder um pouquinho para alcançar seus objetivos".

2.7. A PREOCUPAÇÃO COM AS QUESTÕES DA CHEFIA E DA LIDERANÇA

No início da década de 20, a natureza da administração baseava-se, predominantemente, em princípios mecanicistas, uma vez que se considerava as pessoas como um instrumento ou máquina que poderiam ser utilizadas por seus chefes. Na década de 30, este conceito tomou novo rumo em decorrência, principalmente, dos resultados da pesquisa de Hawthorne, onde Mayo e seus colaboradores mostraram que o estudo das relações humanas era uma das tarefas mais importantes para a administração. Segundo acentua LOBOS (1978, p. 178), "na teoria das relações humanas, a função do líder era facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento pessoal". Com efeito, o movimento da administração científica acentuava um interesse pela eficiência da tarefa, enquanto o movimento de relações humanas acentuava um interesse pelas relações inter-pessoais. Como decorrência da discórdia entre as duas correntes, foram estimulados estudos sobre a liderança nas organizações.

Os primeiros estudos desenvolvidos por cientistas sociais procuravam encontrar correlacionamento entre a sistemática administrativa utilizada pelo líder, as atitudes e grau de lealdade de seus subordinados e a produtividade da organização. No entanto, segundo declara LIKERT (1975, p. 100),

"num estudo que efetuem em 1937, eu achava que o moral e a produtividade estavam íntima e definitivamente relacionados; que quanto mais estimulante o ânimo que se respirasse numa firma, maior a produtividade. Pesquisas feitas de 1937 para cá demonstraram que tal raciocínio é extremamente simplista para o problema".

Na realidade, muitas pesquisas foram realizadas por diversos cientistas sociais mas, até hoje, ainda não existe um consenso com relação ao moral e à produtividade. Sabe-se, apenas, que a liderança tem um papel importante no desenvolvimento das tarefas, principalmente no que se refere à integração do indivíduo na organização.

Segundo PENTEADO (1973, p. 4), "a constatação de ser a liderança alguma coisa capaz de somente acontecer em sociedade, levou à complementação de seu conceito". Assim, considera-se a liderança como sendo:

"um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Fundamentalmente, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e através destas. Portanto, um líder deve ocupar-se de tarefas e relações humanas" (LOBOS, 1978, p. 177).

Conclui-se, portanto, que a chefia é ocupada por alguém investido de autoridade delegada por um superior na hierarquia administrativa, enquanto a liderança é uma

forma especial de poder, desta se distinguindo pelo elemento influência.

2.8. O CONTROLE ADMINISTRATIVO COMO INSTRUMENTO FLEXÍVEL E ADAPTATIVO

A função controle, segundo a Escola Clássica, responsabiliza-se por verificar, em determinadas fases da produção, se tudo (o pessoal e o material) corre de acordo com os planos traçados e as normas estabelecidas. Enfatiza, também que seu objetivo fundamental é assinalar as faltas e os erros a fim de repará-los. Observa-se, portanto, seu caráter rígido e punitivo, sendo resultante ou legitimado pela autoridade formal.

Segundo os psicossociais, por sua natureza mecanicista, o controle pode provocar tensões no ambiente de trabalho, pois em geral o funcionário comum tende a encarar o controle como instrumento de punição.

Assim, segundo ARGYRIS (1975, p. 72-3),

"o controle administrativo deve partir de uma estratégia idealizada no sentido de organizar o esforço humano rumo ao alcance de objetivos específicos ... de cresce à medida em que se sobe na cadeia de comando onde o indivíduo é capaz de monobrar os requisitos da função que exerce na organização".

Por esta razão, o controle para os psicossociais de

ve ser, sobretudo, flexível, para poder executar suas funções e principalmente proporcionar ao sistema administrativo uma retroalimentação. Logo, o controle administrativo pode levar a administração a mudar, até mesmo, seus objetivos inicialmente propostos, total ou parcialmente.

Desta maneira, conclui-se que, para os "psicossociais", o controle administrativo deve ser utilizado pelo dirigente como instrumento que proporcione, em primeiro lugar, informações e reinformações de todo o sistema, tanto no que concerne ao pessoal, como ao material, Por outro lado, deve servir de instrumento aliviador de tensão e conflito no sistema organizacional e, portanto, ter caráter flexível e adaptativo no que se refere ao planejado e ao executado.

3.

RELATÓRIO DA PESQUISA

Na presente pesquisa foram realizadas vinte e três entrevistas planejadas, com as chefias dos órgãos de apoio administrativo (5) da Universidade Federal de Santa Catarina, que representam 95,83% da população total. Os dados coletados foram tratados de acordo com um plano previamente traçado, isto é, cada característica foi analisada separadamente. Os resultados foram organizados de acordo com o proposto na fundamentação teórica.

Procurou-se estudar a UFSC, numa tentativa de identificar a presença de fatores psicossociais na sua prática administrativo-organizacional, no intuito de oferecer elementos ou instrumentos de análise para um futuro melhoramento de suas atividades. Esta preocupação ocorreu em virtude da ciência administrativa não ser uma ciência gratuita, porque ela tem um alvo pragmático: buscar um melhoramento da processualística administrativa, visando maior desempenho.

Da população pesquisada, 78,26% são casados, 13,04% solteiros e 8,7% divorciados. A faixa etária entre 20 e 40 anos atinge 69,57, podendo-se, assim, considerar que a administração intermediária da universidade pesquisada é relativamente jovem, predominando o sexo masculino, que atinge 73,91%.

Quanto ao tempo de serviço, verificou-se que 65%

(5) Órgãos administrativos, para efeito desta pesquisa, são os departamentos administrativos, divisões, seções e órgãos suplementares.

da população situam-se entre 5 a 20 anos de, atividade, con-
tando o tempo de serviço, tanto na Universidade, como fora
dela. Assim, até a aposentadora, mesmo os mais antigos,
têm, ainda, oportunidade de promoção, uma vez que consta-
tou-se, também, que a Universidade consegue manter um baixo
índice de rotatividade de pessoal, pois da população pes-
quisada, 50% têm mais de 11 anos de atividade na organiza-
ção. Observou-se, ainda, que a Universidade possui um bai-
xo índice de rotatividade interna de pessoal, pois a análi-
se revelou que o tempo de serviço do pessoal, em um só se-
tor, distribui-se da seguinte forma: 43,48% têm entre 4 a 6
anos; 21,74% entre 7 a 9 anos; 17,39% entre 13 a 15 anos e
o restante 17,39%, aproximadamente 3 anos.

A análise revelou, ainda, que 95% da população pes-
quisada, pertencem a clubes e associações de classes (6) co-
mo sócios e, destes, 30% fazem parte das diretorias. Os 5%
restantes não pertencem a nenhum tipo por não gostarem de
participar deste tipo de vida associativa. A participação
em associações é mais freqüente nas sociedades que se rela-
cionam diretamente com a própria universidade.

Neste estudo não se conseguiu atingir à população
total, em virtude de um dos possíveis entrevistados ter ale-
gado falta de tempo para responder às perguntas do plano
de entrevista, por encontrar-se muito atarefado nos afaze-

(6) Associações de Classes vinculadas diretamente à UFSC:
Associação dos Volantes, Associação dos Servidores
e Associação dos Professores.

res do órgão, bem como por estar em fase de elaboração de dissertação de mestrado.

Nos tópicos seguintes procurar-se-á adotar a mesma sistemática empregada na fundamentação teórica, para facilitar a compreensão e a análise do presente trabalho.

3.1. A CONCEPÇÃO SOCIAL-ADMINISTRATIVA DO HOMEM NA UFSC

A análise revelou que uma parte da população pesquisada entende que a motivação é uma forma de satisfação que se faz sentir durante e depois da realização de uma determinada atividade. Para outra, a motivação é o conjunto dos elementos que podem promover a satisfação de uma pessoa. Por outro lado, para uns a motivação para o trabalho é a própria remuneração, enquanto que para outros, além da remuneração existem outros elementos, entre eles: relacionamento humano e ambiente físico. Além disto, alguns afirmam que se faz necessário mostrar para os funcionários que eles são importantes para a universidade, porque as pessoas sentem-se mais valorizadas quando seu trabalho é valorizado, isto é, quando o produto do seu esforço é reconhecido pela organização onde trabalha.

A análise ainda revelou que 4,35% da população pesquisada não têm nenhuma motivação; 26,09% estão pouco motivados; 39,13% regularmente motivados; e 30,43% muito motivados. Esta situação revela-se, freqüentemente, pelos seguintes motivos: o baixo salário pago à maioria dos funcio

nários, o tratamento dispensado ao subordinado que não é bastante motivador, pelo distanciamento existente entre os diversos escalões e, pelo próprio tipo de atividade desenvolvida na universidade, que se revela de caráter rotineiro.

Para uma pequena parte da população pesquisada, tomar decisões é simplesmente procurar resolver ou promover a solução de um determinado problema. Para uma fração maior dessa população, tomar decisões é uma capacidade gerencial de planejar, direcionando a solução do problema para uma melhor definição do rumo que se deve seguir para o atingimento do objetivo organizacional. Além disso, a análise mostrou, ainda, que para a maioria, assumir responsabilidade é tomar sobre si os encargos de um determinado cargo ou função que lhe foi ou é delegada. Para o restante da população, responsabilidade implica, ao mesmo tempo, em assumir os riscos da tomada de decisão.

De acordo com os entrevistados, 95,65% dos chefes dos setores de apoio administrativo estão dispostos a tomar decisões, mas desde que elas sejam rotineiras e obedçam aos regulamentos e às determinações dos superiores. Os 4,35% restantes, apresentam-se com uma indisposição para a tomada de decisões, por acharem que não é saudável assumir responsabilidade, isto é, não gostam de tomar decisões por causa da responsabilidade que se tem que assumir. Além disto, constatou-se, ainda, que 26,09% dos subordinados não estão dispostos a tomar decisões, porque acreditam ser competência dos chefes decidir, por ser esta a sua fun

ção. Para a maioria, 73,91% dos entrevistados, os subordinados estão dispostos a tomar decisões do tipo rotineira, consultando os seus chefes quando o assunto ou problema sai da rotina. Afirmam, ainda, que os subordinados são levados a consultar por falta de conhecimento técnico da atividade que se desenvolve no setor de trabalho.

Para os entrevistados, 91,30% dos chefes dos órgãos de apoio da universidade estão dispostos a assumir responsabilidades, porque quando se gosta de um determinado tipo de atividade, tende-se a assumir os seus riscos. Destes, uma pequena fração procura manter-se em um processo de rotina, saindo dela apenas quando da ausência do chefe imediato, por sentir-se responsável pelo desenvolvimento das atividades do setor. Os 8,7% restantes, não estão dispostos a assumir responsabilidades, porque consideram que as decisões são de cunho individual e não se pode assumir uma ação ou tomar uma atitude sozinho, deve-se procurar dividir com outras pessoas, pois, segundo eles, é mais apropriado que as decisões sejam tomadas em grupo.

Por outro lado, para uma parte dos entrevistados, 26,09%, os subordinados não gostam de assumir responsabilidades por medo, deixando esta função para a chefia. Outros alegam que não se pode assumir uma incumbência quando não há uma contrapartida financeira por ela. Os 73,91% restantes acreditam existir uma consciência quanto a assumir responsabilidade, mas ela só é assumida quando atribuída pela autoridade superior.

Com relação à importância das decisões, todos os

entrevistados foram unânimes em afirmar que todas as decisões tomadas nos setores são muito importantes para a universidade porque, se não forem tomadas, as atividades gerais serão prejudicadas. Além disto, quando perguntados sobre a importância das responsabilidades que assumem, também foram unânimes em responder que são muito importantes, tanto para o setor onde atuam, como para a universidade como um todo, porque provocam melhores condições no desenvolvimento das atividades organizacionais.

Quanto à importância das responsabilidades assumidas pelos subordinados, constatou-se que 25% acham que têm pouca importância, 5% acham que não têm nenhuma importância e 70% acham que é bastante importante, tanto para o setor como para a universidade. Alega-se, no entanto, que existe sempre uma ligação geral, isto é, qualquer atividade desenvolvida ou decisão tomada no setor, movimenta todo o sistema.

Pela análise, pode-se constatar, ainda, que 30% dos entrevistados acreditam que as responsabilidades assumidas pelos subordinados têm pouca importância, 5% acham que não têm nenhuma importância e 6% acreditam que são muito importantes, tanto para o setor especificamente, como para a universidade. Além disso, alguns ainda afirmam que dando-se importância às decisões do pessoal subordinado, faz-se com que esse pessoal se sinta útil. Outros alegam que tanto as decisões dos subordinados como as dos chefes são importantes para a universidade.

Com relação à influência de terceiros nas deci-

sões, a análise revelou que 50% dos chefes da universidade não gostam de receber influências nas suas decisões, preferindo decidir sem participação de terceiros, muito embora, estas decisões se fundamentem, basicamente, em instrumentos previamente elaborados (portarias, regimentos, estatutos, planos e programas). Para os demais, a influência de terceiro é benéfica, porque, segundo eles, numa organização não se trabalha sozinho e as opiniões, informações e solicitações das pessoas, quer de subordinados, superiores ou outros elementos alheios à organização, devem ser sempre pesadas e medidas. Por outro lado, entre aqueles que não gostam e nem aceitam ser influenciados no processo decisório, encontram-se metade jovem (6) e metade considerada, nesse trabalho, acima da faixa etária jovem. Além disso, aqueles que dizem receber influências, afirmam analisar as consequências, procurando sempre ver e defender a causa da universidade, sem se importar muito com os elementos alheios à organização.

Quanto às decisões dos superiores, constatou-se existir pouquíssima participação dos subordinados e quando isto ocorre, restringe-se unicamente ao setor de trabalho dos subordinados, isolando-se das decisões os assuntos que dizem respeito aos demais setores que compõem os órgãos.

Observou-se, ainda, que 65,22% dos chefes preferem o trabalho em grupo e, para alguns destes, nos dias

(6) Considerou-se como população jovem, aquela que se encontra na faixa etária de 20 e 40 anos de idade.

atuais não se pode trabalhar sozinho, por não existir condições, devido às técnicas ou métodos de trabalho existentes, e porque o esforço grupal sempre prevalece sobre o esforço individual, tanto pela maior quantidade de idéias surgidas, quanto pela maior integração que ocorre no ambiente de trabalho. Com relação aos 34,78% restantes, as opiniões divergem: alguns afirmam preferir trabalhar sozinhos, porque isto faz parte do próprio temperamento, outros porque o trabalho individual faz com que se possa pensar e agir melhor do que quando se trabalha em grupo.

Por outro lado, verificou-se que para a maioria dos entrevistados, os subordinados gostariam de trabalhar em grupo pelos seguintes motivos:

- a) por proporcionar uma maior gama de informações;
- b) por proporcionar uma melhor interação;
- c) por provocar um maior e melhor relacionamento;
- d) por ser necessário que se conheça as diversas informações ou experiências existentes;
- e) por proporcionar soluções para as dificuldades que possam surgir com maior facilidade e com menor risco; e
- f) por fazer com que os integrantes sintam-se como elemento do sistema.

Portanto, observa-se uma presença bastante acentuada dos fatores psicossociais nesta característica, que podem ser verificados no quadro I, a seguir, comprovando-se, assim, uma preocupação com o elemento humano que desempenha suas atividades administrativas na universidade.

QUADRO I

CONCEPÇÃO SOCIAL-ADMINISTRATIVA DO HOMEM NA UFSC

ESPECIFICAÇÃO Nº DE ORDEM	MOTIVAÇÃO			DECISÕES		RESPONSABILIDADES			PREFERENCIA DE TRABALHO			
	NENHUMA	POUCA	REGULAR	MUITA	SUBORDINADOS		CHEFES		EM GRUPO	SOZINHOS		
					ROTI-NEIRAS	NENHUMA	ROTI-NEIRAS	NENHUMA		SUBORDINADOS	CHEFES	SUBORDINADOS
					ROTI-NEIRAS	NENHUMA	GOSTAM DE ASSUMIR	NAO GOSTAM DE ASSUMIR	GOSTAM DE ASSUMIR	NAO GOSTAM DE ASSUMIR	SUBORDINADOS	CHEFES
1			X		X		X			X		X
2		X	X		X		X		X		X	
3		X	X		X		X		X		X	
4					X		X		X		X	
5	X				X		X		X		X	
6		X			X		X		X		X	
7			X		X		X		X		X	
8			X		X		X		X		X	
9			X		X		X		X		X	
10			X		X		X		X		X	
11		X			X		X		X		X	
12					X		X		X		X	
13					X		X		X		X	
14			X		X		X		X		X	
15		X			X		X		X		X	
16		X			X		X		X		X	
17		X			X		X		X		X	
18				X	X		X		X		X	
19			X		X		X		X		X	
20		X			X		X		X		X	
21				X	X		X		X		X	
22		X			X		X		X		X	
23		X			X		X		X		X	

FONTE: Pesquisa realizada pelo autor - 1979

3.2. O RELACIONAMENTO SUPERIOR-SUBORNADO NA UFSC

Analisando-se os dados obtidos, constatou-se que 5% da população pesquisada não têm opinião firmada a respeito do relacionamento existente entre superior-subordinados na universidade, 10% consideram esse relacionamento regular e afirmam faltar um maior entrosamento entre os diversos setores. Contudo, 85% consideram bom e alegam existir um hábil relacionamento entre superior-subordinado, provocando uma maior informalidade nas comunicações. Quando a pergunta particularizou o setor em que trabalham, foram unânimes em responder que no "setor" que dirigem o relacionamento superior-subordinado é bom, alegando que isto ocorre por existir um ambiente amigável e pela manutenção de uma boa comunicação, esclarecendo, outrossim, que quando se forma um clima de tensão no setor, procura-se de imediato realizar uma reunião geral para esclarecimento do que está ocorrendo, com a finalidade de solucionar o impasse. Além disso, afirmam, ainda, que os relacionamentos se processam de maneira amigável e quase familiar.

Para 78,26% da população pesquisada, as atitudes e idéias dos chefes na universidade, influenciam seus subordinados, pois, segundo eles, existe uma tendência em se imitar os chefes e exemplificam: quando da realização de um determinado serviço, os subordinados são levados a praticar ou realizar suas funções de acordo com o estilo do chefe. Outro exemplo dado foi que os subordinados imitam o trabalho do chefe no que se refere ao estilo, porque o

comportamento do chefe induz os subordinados a "o imitam^o". Ademais, para 85% dos entrevistados, suas atitudes e idéias são bem aceitas por seus subordinados, por manter^{er} se um diálogo, por existir uma aceitação das idéias e atitudes dos superiores sem contestação e porque existe uma valorização do trabalho dos subordinados pelos superiores. Os demais 15% restantes não têm opinião formada a respeito.

Com relação à comunicação, 69,56% afirmam que ela é boa, porque não existe reclamação e porque o entendimento é bastante amigável com todos aqueles com que se mantém contatos. 17,39% consideram regular, porque quando é instituída uma norma na universidade não se vê acatada por todos, pelo desentrosamento existente entre os setores. Para os restantes 13,05% da população pesquisada, o sistema de comunicação é falho, pois quando ocorre alguma coisa na universidade, sabe-se primeiro por fontes externas, além disto, as mensagens que trazem são distorcidas, provocando dúvidas nos receptores, isto é, nas pessoas que as recebem.

Quanto à comunicação de cima para baixo, ou seja, dos superiores para os subordinados, 34,78% consideram regular e 65,22% consideram boa, mas todos foram unânimes em afirmar que existe uma aceitação por parte dos subordinados por diversos motivos, quais sejam:

- a) pela própria hierarquia;
- b) pela imposição dos superiores;
- c) pela perfeita submissão existente por parte dos subordinados; e

- d) pela rejeição parcial ou total, por parte de alguns subordinados, das comunicações dos superiores.

Quanto à comunicação de baixo para cima - dos subordinados para os superiores - há uma afirmação de 65,22% dos entrevistados de que ela é boa, porque existe confiança no trabalho ou reconhecimento pelo trabalho dos subordinados. Além disso, porque as informações dos subordinados enriquecem as atividades administrativas e por ser função dos dirigentes a solução dos problemas a eles levados. No que concerne à comunicação entre colegas, afirmaram unanimemente, que ela é boa por existir uma certa cordialidade que provoca um bom entrosamento e cria um clima de solidariedade e coleguismo entre eles.

No entender de alguns entrevistados, um bom relacionamento é o conjunto de elementos que possibilitam a interação humana, com amizade, cooperação, entendimento mútuo, respeito às idéias e às atitudes dos companheiros. Para outros, é a forma de manter-se um grupo unido. Para os demais, é o bem-estar que se sente em trabalhar ou conviver com outras pessoas.

A análise dos dados possibilitou ainda constatar-se que 43,48% afirmaram que a preocupação de manter-se um bom relacionamento é de todos os componentes da universidade, isto é, desde o reitor ao mais simples funcionário, porque de uma forma ou de outra, todos são responsáveis pelo bom desempenho da instituição e o bom relacionamento facilita este desempenho. Além disto, não é suficiente que

uma única pessoa se preocupe em manter um bom relacionamento. Contudo, para os 56,52% restantes, a preocupação é da cúpula, porque se existir um bom relacionamento entre os membros da universidade, existirá uma boa produtividade. Para a maioria destes é porque o comandante que assume uma missão procura fazer com que todos os integrantes sintam-se bem, para que ele possa conseguir atingir o objetivo que foi estabelecido previamente.

De um modo geral, existe uma certa confiança mútua no âmbito da universidade, alegando-se a própria delegação de competência como prova de confiança, muito embora, para alguns ainda existe um certo receio por parte dos subordinados com relação à liberdade existente entre superior-subordinado e subordinado-superior, no trato de assuntos de trabalho. Afirmam 78,26% dos entrevistados, que o grau de liberdade existente entre superior e subordinado é bom, e, no geral, a confiança é mútua, provocando condições favoráveis para a realização das atividades. Por outro lado, 21,74% afirmam ser difícil responder, porque existe um isolamento entre os setores da universidade,

No que concerne à liberdade e confiança existente entre colegas na universidade, 25% afirmam que não sabem como avaliar, 20% acham que é regular, tanto por não existir um instrumento que leve as pessoas a se conhecerem, co

mo pelo próprio tamanho da universidade e para os 55% restantes existe um bom nível de liberdade e confiança entre os colegas na universidade, por não existir informação que possa dizer o contrário. Por outro lado, com relação ao setor onde trabalham, afirmaram unanimemente que é bom, por existir um ótimo relacionamento entre as pessoas que compõem um determinado grupo de atividade, provocando, assim, um diálogo amigável entre os membros de um determinado setor da universidade.

Quando perguntados se proporcionavam um bom ambiente de confiança e liberdade aos subordinados, todos afirmaram que proporcionavam, porque os integrantes (subordinados) são chamados a participar das atividades e identificam a informação de cada tarefa exercida pelos subordinados, porque o trabalho é realizado praticamente em conjunto, havendo assim, troca permanente de apoio entre superior e subordinado. Além disso, não se faz um controle rígido, porque quando as pessoas aprendem uma atividade, procuram sempre aprimorar a sua execução, não necessitando de uma rígida supervisão.

A presença dos fatores psicossociais aqui também se faz notar com bastante clareza, conforme observa-se no quadro II, tendo em vista as relações superior-subordinados, bem como as informalidades de suas comunicações.

QUADRO 2

QUADRO II

O RELACIONAMENTO SUPERIOR-SUBORDINADOS NA UFSC

Nº DE ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	IDÉIAS E ATITUDES DOS CHEFES		C O M U N I C A Ç Ã O						MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTO		LIBERDADES E CONFIANÇA (SUPERIOR-SUBORDINADOS)			
		INFLUENCIAM	NÃO INFLUENCIAM	FORMAL E INFORMAL		DE CIMA P/BAIXO		DE BAIXO P/CIMA		AOS INDIVÍDUOS	P E R T E N C E	A C Ó P U L A	BOA	SEM RESPOSTA	
				BOA	REGULAR	FALHA	BOA	REGULAR	BOA						REGULAR
1		X		X				X				X			
2		X		X			X					X	X		
3		X		X			X					X			
4		X		X			X				X	X			
5		X		X			X				X	X			
6		X		X			X				X	X			
7		X		X		X					X	X			
8		X	X	X			X				X	X	X		
9		X		X			X				X	X			
10		X		X			X				X	X			
11		X	X	X			X				X	X			
12		X		X			X				X	X			
13		X		X			X				X	X			
14		X		X		X					X	X			
15		X		X			X				X	X			
16		X	X	X			X				X	X			
17		X		X			X				X	X			
18		X		X			X				X	X			
19		X	X	X			X				X	X			
20		X		X			X				X	X	X		
21		X		X			X				X	X			
22		X	X	X			X				X	X	X		
23		X		X			X				X	X	X		

FONTE: Pesquisa realizada pelo autor - 1979

3.3. A QUESTÃO DA EFICIÊNCIA E DA EFETIVIDADE NA UFSC

A análise dos dados revelou que na universidade pesquisada, quando da elaboração dos seus objetivos não existe participação de todos os seus setores, principalmente, dos departamentos administrativos. Para a maioria dos entrevistados os objetivos são conhecidos através de reuniões com os chefes imediatos, pelos boletins informativos, pelos planos e programas de ação. Para os demais, os propósitos da universidade, na maioria das vezes, são conhecidos quando do alcance de suas metas. Contudo, para 47,83% dos entrevistados existe participação, mas não a nível de seus departamentos ou setores.

No que diz respeito aos objetivos dos setores, especificamente, 55% dos entrevistados afirmam existir participação de todos os segmentos representativos, por intermédio de reuniões e relatórios de atividades. Para estes, as metas setoriais são bastante importantes para o alcance dos propósitos gerais da universidade. No entanto, 45% da população pesquisada, afirmaram que as metas dos setores também são traçadas pela cúpula administrativa, cabendo a eles apenas a execução.

Para 82,6% da população pesquisada, quando um objetivo é estabelecido deve ser atingido de qualquer maneira, mesmo que seja necessário pressionar a execução das atividades, pelas seguintes razões:

- a) por ser ponto de honra de qualquer organização, atingir aos objetivos preestabelecidos; e,

b) porque quando um objetivo é fixado, deve ser atingido do a em quem doer.

Aqueles que afirmam que a execução das atividades devem ser atingidas, observam que não se pode descuidar da qualidade do trabalho, bem como não se pode ferir a dignidade humana. Por outro lado, 17,4% dos entrevistados afirmam que não é necessário pressionar a execução das atividades, no entanto, deve-se procurar reavaliar os objetivos, tendo em vista que todo programa deve ser flexível, e, se houver necessidade de pressionar a execução das atividades é uma prova de que o objetivo não é tão importante. Neste caso, deve-se procurar reestudar o objetivo e, se for necessário, fixar novas metas.

Na hipótese de surgir alguma dificuldade para a execução dos objetivos, a análise mostrou que para os entrevistados se faz necessário efetuar um exame mais profundo para que se possa detectar o que realmente acontece ou aconteceu para o surgimento dessa dificuldade, sendo que para 85% dos entrevistados, deve-se atingir o objetivo de qualquer maneira, mas para os 15% restantes, em casos de dificuldades pode-se, até mesmo, modificar os objetivos que se estabeleceram no início do programa. No entanto, se surgir alguma situação nova, para 13,04% da população pesquisada, deve-se consultar o pessoal envolvido na atividade para saber qual a melhor alternativa; para 4,35% deve-se comunicar imediatamente à cúpula administrativa; para 13,04% deve-se procurar adaptar os objetivos à nova situação; para 30,43% os objetivos não devem ser alterados; para 39,14%

deve-se procurar alterar os objetivos de acordo com a nova situação. Para estes, deve-se procurar efetuar um novo levantamento de todos os dados possíveis, para que se possa redirecionar as atividades desenvolvidas pela organização. Por outro lado, se a nova situação for mais importante que o próprio objetivo, 50% da população pesquisada acham que devem ser mudados os objetivos, 15% acham que devem levar o problema para o superior imediato, os demais afirmam que os objetivos iniciais não devem ser abandonados. Devendo-se procurar formular outro objetivo baseado na nova situação e desenvolver esforços para conseguir atingi-los, concomitantemente com o objetivo inicial.

Observa-se nesta característica um foco de insatisfações provocadas pela ausência de alguns fatores psicossociais, podendo ser observadas no quadro III.

Estes fatores que levam em consideração os aspectos comportamentais poderiam eliminar os focos de insatisfações que são tão prejudiciais ao bom desempenho administrativo de uma organização.

3.4. A NECESSIDADE DE INCENTIVOS MISTOS NA UFSC

Observou-se, pela análise dos dados, que os incentivos que uma organização deve oferecer ao seu pessoal, para que consiga motivá-los, devem ser mistos, e, entre eles, predominam uma remuneração condizente com a situação do mercado, progressões funcionais e um bom ambiente de trabalho (rela-

QUADRO III

Q U A D R O I I I

A QUISIÇÃO DA EFICIÊNCIA E DA EFETIVIDADE NA UFSC

ESPECIFICAÇÃO Nº DE ORDEM	O B J E T I V O S											
	E L A B O R A Ç Ã O					S U R G I M E N T O D E N O V A V A R I Á V E L						
	P A R T I C I P A Ç Ã O		E X E C U Ç Ã O		C O M U N I C A R		A D A P T A R O S		A L T E R A R O S		C O N S U L T A R	
	COM PARTICIPAÇÃO	SEM PARTICIPAÇÃO	COM PRESSÃO	SEM PRESSÃO	A CÓPULA	OS OBJETIVOS	OS OBJETIVOS	OS OBJETIVOS	OS OBJETIVOS	OS OBJETIVOS	OS OBJETIVOS	OS OBJETIVOS
1	X		X			X						
2		X	X			X						
3	X		X			X						
4		X	X			X						
5		X	X			X						
6		X	X			X						
7		X	X			X						
8		X	X			X						
9		X	X			X						
10	X		X			X						
11		X	X			X						
12		X	X			X						
13	X		X			X						
14	X		X			X						
15	X		X			X						
16	X		X			X						
17	X		X			X						
18	X		X			X						
19		X	X			X						
20	X		X			X						
21		X	X			X						
22	X		X			X						
23		X	X			X						

FONTE: Pesquisa realizada pelo autor - 1979

ções humanas), conforme se pode examinar no quadro IV, abaixo.

QUADRO IV

A análise ainda revelou que os incentivos mais adequados para motivar as pessoas para o trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com a população pesquisada, são os incentivos mistos, isto é, incentivos materiais e sociais, predominando sempre, em primeiro lugar, o incentivo material (a remuneração), conforme apresenta-se no quadro V, abaixo.

QUADRO V

Os elementos da pesquisa ainda revelaram que a Universidade Federal de Santa Catarina atualmente oferece ao seu pessoal incentivos materiais e sociais, dentre os quais podem ser citados: alimentação a baixo custo, gratificação por chefias, conforme pode-se verificar no quadro VI, abaixo, muito embora a remuneração não tenha constado como instrumento de incentivo de motivação para o trabalho.

QUADRO VI

O quadro anterior ainda revela que quatro dos entrevistados desconhecem totalmente os incentivos oferecidos pela universidade. Além destes, os demais não conhecem todos os incentivos proporcionados pela UFSC por não existir um instrumento que informe ao pessoal o que se está oferecendo para ele, com relação a incentivos materiais e sociais.

Para a população pesquisada, é necessário que a Universidade Federal de Santa Catarina ofereça instrumentos que possam motivar as pessoas para o trabalho; que sejam de cunho material e social, conforme se pode observar no quadro VII, a seguir, salientando-se que os instrumentos mais importantes são: remuneração mais adequada, assistência médico-hospitalar e odontológica, e um plano de lazer para os funcionários e seus familiares.

Outra constatação da análise foi que, para a maioria dos entrevistados, os incentivos fornecidos pela universidade ao seu pessoal, são bem aceitos por todos, ocorrendo, no entanto, pouca divulgação.

A presença dos fatores psicossociais, nesta característica é bastante acentuada, porque a universidade também proporciona incentivos mistos, isto é, materiais e sociais, muito embora exista uma grande insatisfação com relação ao sistema de remuneração e promoções.

QUADRO VII

3.5. A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS INFORMAIS NA UFSC

A análise constatou que 13,04% dos entrevistados não têm conhecimentos da existência de grupos informais na universidade. Para 8,7% da população pesquisada, não existem grupos informais na universidade. Por outro lado, para a maioria, 78,26% da população, os grupos informais existem, e aparecem espontaneamente, tendo por objetivo a prática do lazer, e são formados por pessoas que têm os mesmos interesses, idéias ou status.

Os grupos informais, segundo 27,78% da população, não são importantes, porque, para uns, estes grupos são instrumentos que desqualificam a universidade, e, para outros, eles são instrumentos que desestimulam as pessoas para o trabalho. No entanto, para 72,22% da população, os grupos são importantes, porque estimulam e motivam seus participantes a desenvolverem suas atividades na universidade, além de atuarem como possíveis agentes de modificações da estrutura formal.

Para 6,25% da população pesquisada, os grupos informais não prejudicam nem auxiliam as atividades da universidade. Por outro lado, 31,25% afirmam que os grupos informais prejudicam as atividades, porque eles nada fazem além de tomar o tempo das pessoas para a execução das atividades. Na realidade, para a maioria, 62,5% da população pesquisada, os grupos informais influenciam, auxiliando o desenvolvimento das atividades, porque eles formam novas idéias em torno dos objetivos e processos da universidade.

Além disso, os grupos informais visam melhorar as atividades da universidade.

Segundo 5,6% da população pesquisada, não é comum a formação de grupos informais nos setores, porque eles não são admitidos, e, quando começam a aparecer ou se formar, procura-se imediatamente dissolvê-los. Para 22,2% não é comum a formação de grupos informais nos setores, mas eles são importantes para o desenvolvimento das atividades e, para alguns destes, os grupos não têm nenhuma importância. Por outro lado, para a maioria, 72,2% da população pesquisada, é comum a formação dos grupos informais, sendo importante para o desenvolvimento das atividades da universidade, porque, para eles, os grupos aumentam o relacionamento entre as pessoas estimulando-as ao trabalho. Além disso, para a maioria, os grupos informais influenciam auxiliando as atividades do setor de trabalho, por facilitarem as comunicações entre os colegas, isto é, entre aqueles que integram os setores de atividades na universidade.

Finalmente, para 33,33% da população pesquisada, os grupos informais não se comunicam entre si, pois cada grupo tem seu próprio objetivo. Para a maioria, 66,67%, os grupos se comunicam entre si, com a finalidade de auxiliarem uns aos outros para fornecerem subsídios à organização formal.

Portanto, aqui, mais uma vez, verifica-se a presença de fatores psicossociais, conforme observa-se no quadro VIII, a seguir, pois registra-se a formação de grupos informais influenciando a prática administrativa da univer

QUADRO VIII

QUADRO VIII

A INFLUENCIA DOS GRUPOS INFORMAIS NA UFSC

Nº DE ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	GRUPOS INFORMAIS												
		EXISTÊNCIA			IMPORTÂNCIA			FORMAÇÃO			COMUNICAÇÃO			
		DESCONHECEM	NAO EXISTE	EXISTE	NÃO	SIM	SEM RESPOSTA	NAO É COMUM	E COMUM	NAO ADMITE	SEM RESPOSTA	NÃO	SIM	SEM RESPOSTA
1				X		X						X	X	
2				X		X						X	X	
3				X		X						X	X	
4				X		X						X	X	
5		X						X						X
6				X										X
7		X						X						X
8		X						X						X
9				X										
10				X										
11				X										
12				X										
13				X										
14			X							X				
15				X						X				
16				X										
17			X											
18				X										
19				X										
20				X										
21				X										
22				X										
23				X										

cidade. Ademais, estes grupos aumentam o relacionamento existente e melhoram a comunicação entre os vários escalões hierárquicos, estimulando o desenvolvimento das atividades administrativas da universidade.

3.6. A BUSCA DE IDENTIDADE DE INTERESSES INDIVÍDUO - UFSC

A análise dos dados obtidos revelou que para 8,7% da população pesquisada, a identidade ou não de interesses entre a instituição e o pessoal é uma questão situacional, isto é, em certas ocasiões existe, em outras não há conformidade de interesses. Para 17,39% da população, os interesses da universidade e do seu pessoal são diferentes, porque não existem interesses iguais. Estão de conformidade, um com o outro, porque não pode existir dissociação de interesses entre ambos. No entanto, para 56,52% da população, os interesses são semelhantes, porque eles convergem para o mesmo ponto, isto é, para o atingimento de seus objetivos. Os outros 17,39% acham que os interesses índivíduo-universidade estão em conformidade.

Para a maioria da população pesquisada, alguém fica sempre prejudicado quando os interesses são semelhantes, mas não consideram justo o prejuízo. Para alguns destes, a universidade deveria procurar equilibrar os interesses de ambos, para que tanto o servidor como ela própria atingissem seus objetivos. Para os demais, se deveria procurar mudar a política administrativa da universidade.

Por um lado, para a metade da população pesquisada, o homem é o mais prejudicado, pelos seguintes motivos:

- a) por ser a universidade uma parte do sistema que determina a política salarial;
- b) por ser o homem a parte mais fraca; e,
- c) por ser o mercado de trabalho bastante escasso.

Por outro lado, para os demais, ambos saem prejudicados no trato de seus interesses, pois ambos cedem um pouco para conseguir atingir seus objetivos.

A análise ainda revelou que, para 8,7% da população pesquisada, a universidade cede mais porque ela é composta de pessoas e estas procuram primeiro atender aos seus objetivos. Para 73,91% da população pesquisada, o homem cede mais pelos seguintes motivos:

- a) o homem acomoda-se mais facilmente a todas as situações;
- b) o homem necessita de segurança no emprego;
- c) o homem é quem deve servir e não ser servido; e,
- d) a universidade é mais poderosa que o homem.

Finalmente, para os 17,39% restantes, ambos devem ceder igualmente, para que os prejuízos não sejam totais, pois, caso um ceda mais, o outro ficará prejudicado e assim o prejuízo volta-se contra aquele que cedeu menos.

Nesta característica, a presença dos fatores psicossociais aparece bastante acentuada (ver quadro IX, a seguir), pois registra-se o fato de que tanto a universidade

QUADRO IX

QUADRO IX

IDENTIDADE DE INTERESSES INDIVÍDUO - UFSC

Nº DE ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	APRESENTA			CEDER MAIS			
		CONFORMIDADES		APENAS SEMELHANTES	DIFERENTES	UNIVERSIDADE	HOMEM	AMBOS UFSC - HOMEM
		BIM	NÃO					
1		X						X
2		X						
3				X			X	
4		X	X					X
5					X		X	
6					X		X	
7							X	
8				X			X	
9				X			X	
10		X	X				X	
11						X	X	
12							X	
13				X			X	
14				X			X	
15				X				
16				X				
17				X				X
18		X					X	
19						X	X	
20							X	
21				X				X
22		X					X	
23				X			X	

como os indivíduos que nela trabalham devem ceder um pouquinho com relação aos seus interesses.

Uma organização para subsistir às tensões sociais internas e externas, deve procurar negociar com os seus membros (funcionários) a solução dos conflitos que ameaçam a consecução de seus objetivos.

3.7. AS QUESTÕES DA CHEFIA E DA LIDERANÇA NA UFSC

Segundo 21,74% da população pesquisada, não existe diferença entre chefia e liderança, pois o que realmente existe é uma equivalência entre elas. Por outro lado, 78,26% acham que existe diferença. Destes, a maioria acredita que a liderança é inata, enquanto a chefia é imposta por uma autoridade superior, muito embora, para a maioria desta população, a liderança é uma forma de persuadir as pessoas a executarem uma determinada tarefa, isto é, que cooperem na execução de uma determinada atividade espontaneamente, enquanto que a chefia é a função que uma pessoa exerce por delegação de outra, hierarquicamente superior.

A análise dos dados coletados revelou, ainda, que, para 16,67% da população, quem deve ser indicado para as funções de chefias da universidade é o "chefe", porque o líder tem a capacidade de persuasão, mas falta-lhe a capacidade técnica. Mas, para 27,78%, quem deve ser escolhido é o "líder", por possuir a capacidade de conduzir o pessoal com maior facilidade. Por outro lado, para 55,55%, de

ve-se escolher um "chefe que possua liderança", porque o chefe tendo liderança conseguirá alcançar os objetivos da universidade com maior facilidade.

Dentro da universidade, segundo a maioria da população pesquisada, os chefes são escolhidos por diversos critérios, entre eles:

- a) por amizades com superiores;
- b) por existência de panelinhas;
- c) por capacidade técnica; e,
- d) por mérito e competência.

Para esta população, nos setores administrativos da universidade predominam aqueles que se pode chamar chefes puros, pois eles possuem um certo conhecimento técnico, mas não conseguem fazer com que as atividades sejam desenvolvidas com espontaneidade por seus subordinados.

De conformidade com a população pesquisada, os superiores imediatos não considerados chefes possuidores de liderança, tanto porque eles utilizam a persuasão para conseguirem a cooperação de todos os subordinados, como por se preocuparem com os problemas humanos dentro do seu setor de atividade. Além disso, verificou-se que os chefes mais aceitos seriam aqueles que pudessem demonstrar condições de liderança, porque são eles que podem conseguir o seguinte:

- a) um maior relacionamento com os subordinados;
- b) um maior diálogo entre os integrantes do setor;
- c) uma maior coesão do grupo de trabalho; e

- d) uma maior participação no desenvolvimento das atividades.

Além destes, um chefe com liderança proporcionaria aos subordinados:

- a) maior participação nas decisões;
b) maior descentralização das atribuições, pela confiança depositada nos subordinados; e,
c) maior flexibilidade no exercício da supervisão.

Finalmente, 13,04% da população pesquisada, acham que não é positivo estimular-se ou treinar-se lideranças, porque, segundo eles, os líderes são natos e nunca formados ou fabricados em um laboratório. Contudo, 86,96% afirmam que é positivo o estímulo e o treinamento de líderes, porque sendo os chefes escolhidos por amizade ou por conhecimentos técnicos, necessitam conhecer as técnicas de lideranças, isto é, precisam conhecer a melhor forma de conduzir o pessoal, para que estes possam cooperar espontaneamente, no desenvolvimento das atividades do setor, conseqüentemente da universidade.

Mais uma vez, comprova-se a presença de fatores psicossociais, conforme verifica-se no quadro X, a seguir, nas chefias dos órgãos de apoio administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina, pois nesta característica, registra-se o fato de que, para se chefiar, é necessário possuir liderança, e, assim sendo, é necessário treinar e estimular as lideranças existentes na organização.

QUADRO X

QUADRO X

AS QUESTÕES DA CHEFIA E DA LIDERANÇA NA UFSC

Nº DE ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	DIFERENÇA		INDICAÇÃO PARA DIREÇÃO				LIDERANÇA (TREINAR OU ESTIMULAR)			
		NÃO EXISTE	EXISTE	CHEFE	LIDER	CHEFE/ LIDER	SEM RESPOSTA	POSITIVO	NEGATIVO	SEM RESPOSTA	
1			X		X				X		
2			X			X					
3			X	X							
4			X			X					
5		X									X
6			X		X						
7			X			X					
8			X			X			X		
9			X								
10			X			X			X		
11			X			X					
12		X									X
13			X				X				
14			X								
15			X		X						
16			X		X						
17		X									X
18		X									X
19			X			X					
20			X						X		
21			X			X			X		
22		X									X
23			X			X					

3.8. O CONTROLE ADMINISTRATIVO NA UFSC

A análise revelou que, a maioria da população pesquisada, conceitua o controle administrativo de diversas maneiras, como se pode observar abaixo:

- é o conjunto de procedimentos que visa assegurar a realização de determinadas tarefas com o menor risco.
- é a manutenção de um sistema de informações, capaz de auxiliar o direcionamento dos objetivos organizacionais.
- é representado pela supervisão direta no desenvolvimento das atividades que permitem ao chefe ou dirigente obter todas as informações necessárias sem a perda de detalhes.

Contudo, para uma minoria, o controle administrativo é uma forma de supervisão para verificar se as normas estão sendo cumpridas durante a execução das atividades.

Para a maior parte da população pesquisada, o controle administrativo é muito importante para o desenvolvimento das atividades na universidade, porque permite o acompanhamento da execução desde o início até o final do processo. Além disso, para 65,22% da população, não existe um mesmo tipo de controle em todos os níveis da hierarquia da universidade, porque para cada nível, existe um tipo de controle próprio, dependendo também da característica do órgão. Para os demais 34,78%, na universidade só existe

um tipo de controle, para qualquer nível ou setor, e, como é único, possibilita um melhor acompanhamento das atividades administrativas.

A análise dos dados ainda revelou que a maioria da população pesquisada acredita existir controle nos níveis mais altos da hierarquia administrativa da universidade, mas não sabe como ele é efetuado. Alega apenas, que quanto mais alto se sobe na escala de comando, o controle fica mais flexível. Nos níveis mais baixos da hierarquia administrativa da universidade o controle é efetuado através de cada chefia, podendo ser exercido pela realização de reuniões informais, por relatórios ou pela supervisão direta durante a execução das atividades que varia muito de supervisor para supervisor.

Assim, para a maioria da população pesquisada, o controle tem por finalidade última o seguinte:

- a) alimentar ou retroalimentar o sistema executivo com informações;
- b) controlar e coordenar as atividades de planejamento e execução;
- c) servir de guia para o atingimento dos objetivos;
- d) acompanhar todo o processo produtivo, desde seu início até o final; e,
- e) manter os dirigentes informados de tudo que ocorre na organização.

Finalmente, constatou-se que 39,13% da população pesquisada acreditam que os instrumentos de controle que

devem ser utilizados na universidade, devem variar de setor para setor, bem como com o tipo de atividade que se quer desenvolver. Por outro lado, para os 60,87% restantes, a universidade deveria utilizar-se de um instrumento de controle único, para qualquer nível ou setor, indistintamente.

Nesta última característica, observa-se que os padrões adotados pela universidade para os controles administrativos são flexíveis e utilizados de acordo com cada nível da hierarquia administrativa (ver quadro XI, a seguir). Além disso, ficou comprovado que o controle administrativo também é utilizado na universidade como instrumento que alimenta e realimenta o sistema, proporcionando, assim, uma melhor integração de suas atividades. Desta maneira, comprova-se a presença de fatores psicossociais na utilização desta característica pela universidade.

QUADRO XI

Q U A D R O X I

O CONTROLE ADMINISTRATIVO NA UFSC

Nº DE ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	INSTRUMENTO UTILIZADO		INSTRUMENTO A UTILIZAR	
		UNICO	VÁRIOS	UNICO	VÁRIOS
1			X		
2				X	X
3			X		X
4					X
5			X		X
6			X	X	
7			X	X	
8			X	X	
9			X		X
10		X			X
11				X	
12		X		X	
13			X		X
14			X		X
15			X		X
16		X			X
17		X			X
18				X	
19			X		X
20		X		X	
21			X		X
22		X		X	
23			X		X

4.

CONCLUSÕES

O presente estudo, realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, objetivou verificar a existência de características psicossociais na sua prática administrativo-organizacional. Seus órgãos pesquisados foram os de apoio administrativo (7) que são unidades que formam uma amostra representativa da instituição, no que se refere à prática administrativo-organizacional. Trata-se de um estudo que busca compatibilizar a teoria administrativa com a atividade prática da organização.

Partiu-se da premissa de que idéias e conceitos da teoria administrativa, de qualquer de suas abordagens, estão presentes, hoje, na prática organizacional de qualquer instituição, de um modo geral, e, portanto, da UFSC também.

Contudo, um estudo que enfocasse os diversos movimentos do pensamento administrativo seria por demais abrangente. Assim sendo, elegeu-se o movimento humanista (abordagem das relações humanas e comportamentalistas), como base teórica para constatar sua ocorrência e a forma como esta influencia o comportamento organizativo da Universidade pesquisada.

Dentre as características predominantes da corrente humanista, destacam-se as seguintes: a concepção social-administrativa do homem; o cuidado especial com o relacionamento superior-subordinados; a ênfase na eficiência e na efetividade organizacional; a percepção da necessidade de incentivos mistos como fator de motivação humana; a percepção

(7) Ver página nº 11.

da influência dos grupos informais na organização; a busca de identidade de interesses e a possibilidade de negociar conflitos entre o indivíduo e a organização; a preocupação com as questões de chefia versus liderança; e, por último, a utilização do controle administrativo como instrumento auxiliar do processo administrativo.

Os resultados imediatos da pesquisa levam à conclusão geral de que: encontram-se presentes, na prática administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina, fatores psicossociais que influenciam seu comportamento organizacional.

A análise efetuada leva, ainda, a conclusões espe-cíficas de acordo com cada característica pesquisada, que serão apresentadas a seguir:

Concepção Social-Administrativa do Homem

Pode-se concluir que esta é uma característica marcante da prática administrativo-organizacional da UFSC. Pode-se constatar tal afirmativa, verificando-se no relatório da pesquisa, tanto o grau de motivação quanto o grau de disposição do pessoal dirigente para a tomada de decisão, bem como o grau de aceitação de responsabilidade que norteia o comportamento administrativo das chefias pesquisadas. Me-nos acentuadamente encontra-se, também, a consciência percebida por parte dos dirigentes dos órgãos de apoio administrativo, da importância de suas decisões dentro do contexto geral da instituição, como ainda, da influência de terceiros nas decisões que tomam. Além disto, observa-se também

a tendência natural de todo o pessoal para a participação em atividades grupais, haja vista a consciência geral de que o esforço grupal prevalece sobre o esforço individual.

O Cuidado Especial com o Relacionamento Superior-Subordinado

Com relação ao relacionamento superior-subordinados, conclui-se que há consenso da necessidade de cuidados especiais que devem ser observados. Ressalte-se porém que, na prática, em determinadas situações, alguns dirigentes tendem a manifestar-se indiferentemente com relação a este fator. A presença desta característica fica, no entanto, constatada pelo livre trânsito de comunicações existentes entre superior-subordinado e subordinado-superior. Além disto, observa-se, também, a presença desta característica psicossocial, pela intenção geral do pessoal de chefia em manter um bom e efetivo relacionamento interno.

Contudo, constata-se, além disto, que certas expectativas dos subordinados não são levadas em consideração por determinados dirigentes. Destaca-se a este respeito, o fato de que, em muitas ocasiões, os subordinados não são chamados a participar na elaboração (mesmo como consultores) de decisões que envolvam a sua específica atividade de trabalho, provocando um distanciamento entre a direção e os subordinados e dificultando, assim, o relacionamento futuro.

Porém, mesmo assim, como pode ser observado no relatório da pesquisa, a confiança existente entre superior-subordinado e subordinado-superior é considerada boa pela

quase totalidade do pessoal. Esta confiança mútua comprova se, principalmente, pelo fato de serem os subordinados, significativamente, influenciados por idéias e atitudes de seus superiores imediatos.

A Ênfase na eficiência e na Efetividade Organizacional

Com relação a esta característica, enfocada pelos psicossociais, conclui-se que existe uma predominância dos órgãos de apoio administrativo da UFSC em buscar a eficiência, desconhecendo, por vezes, aspectos que dizem respeito à efetividade organizacional. A causa desta ênfase na eficiência é provocada pela participação não efetiva e direta das unidades de apoio, na formulação dos objetivos da universidade pesquisada. Isto é, a prática administrativo-organizacional da UFSC tende a distanciar-se da formulação dos objetivos gerais da universidade e, portanto, sua preocupação maior diz respeito, significativamente, à eficiência.

A Percepção da Necessidade de Incentivos Mistos (Materiais e Sociais)

A adoção de incentivos mistos pela Universidade Federal de Santa Catarina mostra que este fator, sugerido pelos psicossociais, é de vital importância à motivação do homem no trabalho. Conclui-se, portanto, que a presença marcante desta característica é verificada na prática administrativo-organizacional da universidade pesquisada.

E, embora, constata-se que existe a preocupação da

universidade neste sentido, verifica-se, por outro lado, que nem sempre a totalidade dos incentivos que ela oferece é conhecida pela maioria de seus funcionários, especialmente, os sociais (conforme ilustrado no quadro VI). Daí porque faz-se necessário, o estudo de uma estratégia de divulgação, que atinja a todo o seu pessoal, informando acerca dos incentivos que encontram-se à sua disposição, como podem utilizá-los e quais as vantagens do seu uso.

A Percepção da Influência dos Grupos Informais

Pelos resultados da análise pode-se concluir que a importância dos grupos informais é uma característica psicossocial bem marcante e presente na prática administrativo organizacional da universidade pesquisada. Pode-se constatar esta afirmativa pela maneira como estes grupos operam, uma vez que, observa-se que eles exercem grande influência no comportamento, hábitos e costumes de todos os funcionários da Instituição.

Além disto, destaca-se também, que os grupos informais da Universidade influenciam acentuadamente a formulação de objetivos e padrões organizacionais da Instituição, pelo controle comportamental que mantêm sobre seus membros, tanto a nível individual, como grupal.

A Busca de Identidade de Interesses e a Possibilidade de Negociar Conflitos

A este respeito pode-se concluir que há, por parte das chefias dos órgãos de apoio administrativo da universidade pesquisada, uma preocupação no sentido de identificar

e assemelhar os interesses da organização e de seus componentes. Portanto, a procura de soluções para os possíveis conflitos é matéria que merece destaque na prática da universidade.

A existência de uma consciência, por parte dos dirigentes, de que os conflitos podem e devem ser negociados, mostra que, no entender da maioria, as necessidades da Universidade e dos funcionários tendem a completar-se e, que tanto aquela como estes, têm que ceder um pouquinho para que possam juntos atingir suas metas.

A Preocupação com as Questões de Chefia versus Liderança

Para os psicossociais, o alcance dos objetivos organizacionais através da cooperação espontânea das pessoas é uma questão fundamental no exercício da autoridade departamental. Este deverá equacionar a tradicional diferenciação entre chefia e liderança. Pela análise, conclui-se que existe uma preocupação, bastante acentuada, por parte dos dirigentes dos órgãos de apoio administrativo da Universidade, quanto à necessidade das chefias possuírem maior grau de liderança.

Constata-se, ainda, a preocupação dos dirigentes dos órgãos pesquisados, quanto à necessidade de promover-se treinamento específico, capaz de estimular o surgimento e o desenvolvimento de novas lideranças nos diversos setores administrativos da instituição (ver quadro X). Assim, por estas razões, pode-se afirmar que esta característica dos psi

cossoais norteia a prática administrativa da universidade pesquisada.

A Percepção do Controle Administrativo como Instrumento Flexível e Adaptativo

Com relação a esta última característica pesquisada, tratada pelos psicossociais como um instrumento auxiliar do processo administrativo, bem como elemento de informação para quem toma decisões, conclui-se que encontra-se presente, de forma evidenciada na prática administrativa-organizacional dos órgãos de apoio administrativo. Pode-se constatar tal afirmativa, verificando que a preocupação dos dirigentes dos órgãos pesquisados, no que se refere ao controle administrativo, é utilizá-lo como instrumento de apoio, de acompanhamento e de informação, em todos os setores administrativos da Instituição, por considerá-lo flexível e adaptativo aos diversos escalões da organização universitária pesquisada.

Considerando as conclusões acima, que evidenciaram a presença de fatores psicossociais no comportamento organizacional dos órgãos de apoio administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina, sugere-se que:

- a Universidade desenvolva uma ampla campanha de divulgação, que atinja todo o seu pessoal, informando acerca dos programas de incentivos sociais (especialmente os assistenciais) que a UFSC dispõe;
- a Universidade procure envolver, com maior fre-

quência, os órgãos de apoio administrativo no processo de decisão e formulação de programas de atividades que digam respeito diretamente a estes órgãos; e,

- a Universidade estude as reais necessidades de treinamento do seu pessoal administrativo, especialmente a nível de dirigentes. E, que desenvolva um programa de treinamento, de acordo com as necessidades diagnosticadas, estimulando a participação do pessoal neste programa.

SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Muitos são os estudos que se podem realizar para trabalhos posteriores nesta linha. Por isto, as sugestões aqui indicadas não querem, nem pretendem esgotar o assunto. Entretanto, interessante seria que fossem realizados estudos para:

- propor um modelo de informação e comunicação interna para a universidade;
- analisar profundamente uma das características psicossociais aqui pesquisadas;
- verificar, com base em características de outras correntes do pensamento administrativo (clássica, estruturalista e sistêmica), a presença destes fatores na prática administrativo-organizacional de instituições federais de ensino superior; e,
- realizar idêntica investigação em outras unidades de ensino superior e confrontar seus resultados com os aqui encontrados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) ARGYRIS, Chris. Personalidade e Organização. Rio de Janeiro, Ed. Renes, 1957. 296 p.
- 2) _____ . A Integração Indivíduo-Organização. São Paulo, Atlas, 1975. 346 p.
- 3) BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. O Comportamento Humano na Empresa. 3. ed., Rio de Janeiro, FGV, 1977. 459 p.
- 4) BARNARD, Chester I. As Funções do Executivo. São Paulo, Atlas, 1971. 322 p.
- 5) CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1977, 562 p.
- 6) COLOSSI, Nelson. A Teoria Administrativa e o Mito da Neutralidade Científica. Porto Alegre/mimeografado/1978. 310 p.
- 7) FARIAS, Gonçalo Pereira de. Teoria Geral da Administração - Uma Introdução. São Paulo, Atlas, Fortaleza, BNB, 1978. 131 p.
- 8) FAYOL, Henry. Administração Industrial e Geral. 9. ed. São Paulo, Atlas, 1978. 138 p.
- 9) HALL, Richard H. Organizaciones - Estructura y Proceso. Ed. Prentice-Hall Internacional, 1973. 331 p.

- 10) JUDSON, Arnold S. Relações Humanas e Mudanças Organizacionais. São Paulo, Atlas, 1969. 243 p.
- 11) KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. Organização e Administração - Um enfoque sistêmico. São Paulo, Pioneira, 1976, 1 e 2 vol. 716 p.
- 12) KATZ, Daniel & KAHN, Roberto L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1970. 551 p.
- 13) KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyris. Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas. 8. ed. São Paulo, Pioneira, 1974, 1 e 2 vo. 865 p.
- 14) KRAUSE, Werther Maynard. Chefia: Conceitos e Técnicas. São Paulo, Atlas, 1978. 120 p.
- 15) LEITE, José Alfredo A. Manual de Preparação, Defesa e Orientação de Tese. João Pessoa /mimeografado/ UFPB, 1977. 109 p.
- 16) LIKERT, Rensis. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975. 266 p.
- 17) _____ . Novos Padrões de Administração. São Paulo, Pioneira, 1971. 307 p.
- 18) LITTERER, Joseph A. Análise das Organizações. São Paulo, Atlas, 1970. 521 p.

- 19) LOBOS, Júlio A. Comportamento Organizacional: Leituras Seleccionadas. São Paulo, Atlas, 1978, 1 e 2 vol. 506 p.
- 20) LODI, João Bosco. História da Administração. 4 ed. São Paulo, Liv. Pioneira, 1976. 217 p.
- 21) MAEDA, Luiz Kinti. Administração e Controle. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1978. 210 p.
- 22) MARCK, J. G. & SIMON, H. A. Teoria das Organizações. Rio de Janeiro, FGV, 1972. 353 p.
- 23) MCGREGOR, Douglas. Motivação e Liderança. São Paulo, Brasiliense, 1973. 239 p.
- 24) MOTTA, Fernando C. Preste. Teoria Geral da Administração - Uma Introdução. São Paulo, Pioneira, 1974. 146 p.
- 25) NEWMAN, William H. Ação Administrativa. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1976. 435 p.
- 26) PENTEADO, J. R. Whitaker. Chefia e Liderança. 3. ed. São Paulo, Pioneira, 1973. 243 p.
- 27) PERROW, Charles. Análise Organizacional: Um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1972. 225 p.
- 28) REIS, Melchisedech Domiciano. Elementos de Administração e Prática Administrativa: Organização e Controle. São Paulo, Ed. Estrutural, 1978. 143 p.

- 29) ROSENBERG, Moris. A Lógica da Análise do Levantamento de Dados. São Paulo, Cultrix, 1976. 306 p.
- 30) RUIZ, João Álvaro. Metodologia Científica - Guia para Eficiência nos Estudos. São Paulo, 1977. 168 p.
- 31) RUMMEL, Francis J. Introdução aos Procedimentos de Pesquisa em Educação. Porto Alegre, Globo, 1972. 354 p.
- 32) SALOMON, Décio Vieira. Como Fazer uma Monografia. 4.ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1974. 317 p.
- 33) SAYLES, Leonard R. & STRAUSS, George. Comportamento Humano nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1975. 557 p.
- 34) SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo, Cortez & Moraes Ltda., 1975. 96 p.
- 35) TANNENBAUM, Arnold S. Psicologia Social da Organização do Trabalho. São Paulo, Atlas, 1976. 156 p.
- 36) TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. 7. ed. São Paulo, Atlas, 1976. 134 p.
- 37) WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Uma Análise das Teorias de Organização. 4. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977. 175 p.
- 38) WOODWARD, Joan. Organização Industrial - teoria e prática. São Paulo, Atlas, 1977. 262 p.

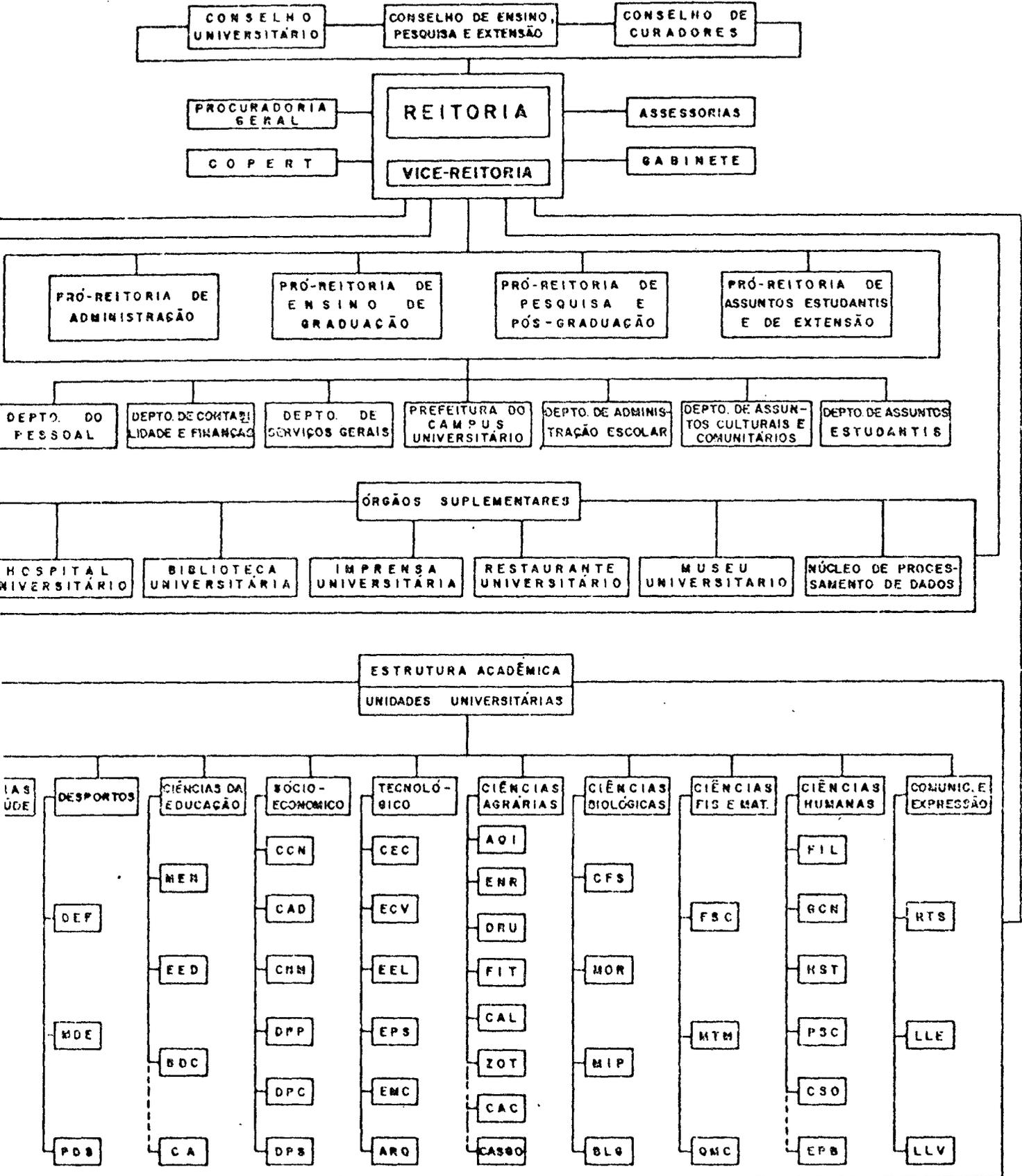
ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ORGANOGRAMA



RA
 : para Assuntos de Modernização Administrativa

ANEXO 2

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

PLANO DE ENTREVISTA

LEVANTAMENTO DE CARACTERÍSTICAS
ADMINISTRATIVO - ORGANIZACIONAL NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MESTRANDO : EDMILSON AZEVEDO LIMA
ORIENTADOR : Prof. TEODORO ROGÉRIO VAHL
CO-ORIENTADOR : Prof. NELSON COLOSSI

1 9 7 9

1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. DADOS PESSOAIS

Estado Civil _____ Idade _____ Sexo _____

Tempo de Serviço: Geral _____ Na Universidade _____

No Atual Setor _____ Atividade Principal do Cônjuge _____

Local de Trabalho do Cônjuge _____

Clube(s) ou Associação(ões) de que participa(sócio-dirigente)

1.2. ESCOLARIDADE

1.2.1. Curso Médio

Área
Término

1.2.2. Curso(s) Superior(es)

SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
Área	
Término	
Instituição	

1.2.3. Curso(s) de Pós-Graduação

ESPECIALIZAÇÃO / APERFEIÇOAMENTO

SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
Área	
Horas/Aula	
Término	
Instituição	

MESTRADO

SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
Área	
Término	
Instituição	

DOUTORADO

SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
Área	
Término	
Instituição	

1.2.4. Que outros cursos de treinamento o Senhor frequentou?

SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
Tipo	
Horas/Aula	
Instituição	

1.2.5. O Senhor frequenta algum curso atualmente?

SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
Qual(is): _____	

1.2.6. O Senhor gostaria de participar de algum curso de treinamento?

SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
Tipo	
Duração	
Local	

1.3. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

1.3.1. Anterior à Universidade

*Anterior à Universidade*SIM NÃO

Empresa

Cargo e/ou Função

Tempo de Serviço

1.3.2. Na Universidade

Cargo e/ou função ocupadas

Cargo e/ou função atuais

Período(s) respectivo(s)

1.3.3. Outras atividades profissionais concomitantes com
a UniversidadeSIM NÃO

Empresa

Cargo e/ou Função

Turno

Tempo de Serviço

2. INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS

2.1. O QUE O SENHOR ENTENDE POR MOTIVAÇÃO (em termos gerais)?

2.2. E ESPECIFICAMENTE POR MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO?

2.3. EM QUE GRAU DE MOTIVAÇÃO O SENHOR CLASSIFICARIA OS FUNCIONÁRIOS DE SEU SETOR (muito alta, alta, regular, baixa, muito baixa).

2.4. JUSTIFIQUE A SUA OPINIÃO ANTERIOR (salientando a fre
quência e a maneira de como ocorre esta motivação).

2.5. O QUE O SENHOR ENTENDE POR TOMAR DECISÕES (em re
lação à organização)?

2.6. O QUE O SENHOR ENTENDE POR ASSUMIR RESPONSABILIDADE?

2.7. O SENHOR SENTE-SE DISPOSTO (PROPENSO, À VONTADE) A TOMAR DECISÕES (que tipos e em que situações o senhor as toma) ?

2.8. A RESPEITO DE SEUS SUBORDINADOS, O SENHOR ACHA QUE ELES ESTÃO PREDISPOSTOS (PROPENSOS, À VONTADE) A TOMAR DECISÕES (tipos e situações).

2.9. O SENHOR SENTE-SE PREDISPOSTO (PROPENSO, À VONTADE) A ASSUMIR RESPONSABILIDADES (que tipos e em que situações)?

2.10. EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS DE SEU SETOR, ELES ESTÃO DISPOSTOS (PROPENSOS, À VONTADE) A ASSUMIR RESPONSABILIDADES?

2.11. QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE O SENHOR ATRIBUI ÀS DECISÕES QUE TOMA (em relação ao setor e à Universidade)?

2.12. QUANTO ÀS RESPONSABILIDADES QUE O SENHOR ASSUME, QUAL A SUA IMPORTÂNCIA (no contexto do seu setor e no da Universidade)?

2.13. QUE GRAU DE IMPORTÂNCIA O SENHOR ATRIBUI ÀS DECISÕES TOMADAS PELO SEU PESSOAL (em relação ao seu setor e à Universidade)?

2.14. QUANTO ÀS RESPONSABILIDADES ASSUMIDAS PELO SEU PESSOAL, QUAL SUA IMPORTÂNCIA (no contexto do seu setor e no da Universidade)?

2.15. HÁ INFLUÊNCIA(S) DE TERCEIROS NAS DECISÕES QUE O SENHOR TOMA? COMO O SENHOR AS LEVA EM CONSIDERAÇÃO?

2.16. O SENHOR LEVA EM CONSIDERAÇÃO OS EFEITOS OU CONSEQUÊNCIAS DE SUAS DECISÕES SOBRE TERCEIROS?

2.17. O SENHOR PARTICIPA DAS DECISÕES QUE OS SEUS SUPERIORES TOMAM (como, quando)?

2.18. OS SEUS SUBORDINADOS PARTICIPAM DAS SUAS DECISÕES (de que forma, quando)?

2.19. O SENHOR SENTE-SE MAIS À VONTADE TRABALHANDO SOZINHO OU EM GRUPO (por que, em que situações)?

2.20. NA SUA OPINIÃO, COMO GASTARIAM DE TRABALHAR SEUS SUBORDINADOS?

2.21. COMO O SENHOR CLASSIFICARIA, EM TERMOS GERAIS, O GRAU DE RELACIONAMENTO QUE EXISTE ENTRE OS SUPERIORES E SUBORDINADOS DA UNIVERSIDADE? JUSTIFIQUE.

2.22. EM RELAÇÃO, AO SEU SETOR, COMO OCORRE ESSE RELACIONAMENTO?

2.23. COMO, NO SEU ENTENDER, SE PROCESSA ESSE RELACIONAMENTO EM TERMOS DE ORIENTAÇÃO, DE COMPREENSÃO, DE AMIZADE, DENTRE OUTROS?

2.24. O SENHOR CONSIDERA QUE SUAS ATITUDES, BEM COMO SUAS IDÉIAS PODEM INFLUENCIAR SEUS SUBORDINADOS (quando e em que casos)?

2.25. QUAL, NA SUA OPINIÃO, A RECEPTIVIDADE DAS SUAS IDÉIAS E ATITUDES PERANTE SEUS SUBORDINADOS?

2.26. COMO O SENHOR CONSIDERA A COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NA UNIVERSIDADE (boa, má, razoável)?

2.27. QUAL É A RECEPTIVIDADE DAS COMUNICAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS DE CIMA PARA BAIXO, ISTO É, DOS SUPERIORES PARA OS SUBORDINADOS?

2.28. QUAL É A RECEPTIVIDADE DAS COMUNICAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS DE BAIXO PARA CIMA (dos subordinados para os superiores)?

2.29. COMO OCORRE A COMUNICAÇÃO ENTRE COLEGAS (membros de seu setor)?

2.30. O QUE O SENHOR ENTENDE POR BOM RELACIONAMENTO?

2.31. NO SEU ENTENDER, DE QUEM É A PREOCUPAÇÃO EM MANTER UM BOM RELACIONAMENTO NA UNIVERSIDADE E NO SEU SETOR?

2.32. EM QUE GRAU O SENHOR CLASSIFICARIA A CONFIABILIDADE QUE PODE EXISTIR ENTRE SUPERIOR - SUBORDINADO E SUBORDINADO-SUPERIOR NA UNIVERSIDADE COMO UM TO DO E, NO SEU SETOR, EM PARTICULAR?

2.33. QUAL O GRAU DE LIBERDADE EXISTENTE NA RELAÇÃO SU PERIOR-SUBORDINADO E SUBORDINADO-SUPERIOR NO TRA TO DE DIVERSOS ASSUNTOS QUE ENVOLVEM O TRABALHO NA UNIVERSIDADE E NO SEU SETOR?

2.34. QUAL O GRAU DE LIBERDADE E CONFIANÇA ENTRE COLÉGAS (quanto à Universidade e ao seu setor)?

2.35. O SENHOR ACHA QUE PROPORCIONA UM AMBIENTE DE CONFIANÇA E LIBERDADE AOS SEUS SUBORDINADOS (como e por quê)?

2.36. COMO SÃO ESTABELECIDOS OS OBJETIVOS OU METAS DA UNIVERSIDADE (existe participação dos setores e como são conhecidos estes objetivos)?

2.37. NO QUE SE REFERE AO SEU SETOR, ESPECIFICAMENTE, COMO SÃO ESTABELECIDOS OS OBJETIVOS OU METAS E, QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA EM RELAÇÃO À UNIVERSIDADE?

2.38. O SENHOR CONSIDERA QUE, UMA VEZ ESTABELECIDOS OS OBJETIVOS, ESTES DEVEM SER ATINGIDOS, MESMO QUE PARA TANTO SEJA NECESSÁRIO PRESSIONAR A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES?

2.39. NO CASO DE SURGIR DIFICULDADE PARA A EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS, O QUE O SENHOR ENTENDE QUE DEVE SER FEITO?

2.40. SE SURTIR ALGUMA NOVA SITUAÇÃO IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO MAS QUE NÃO TENHA SIDO PREVISTA, O QUE O SENHOR FAZ? ALTERA OS OBJETIVOS?

2.41. NO CASO DE SEREM, INCLUSIVE, MAIS IMPORTANTES QUE OS PRÓPRIOS OBJETIVOS, QUE DECISÃO O SENHOR TOMA?

2.42. QUE TIPOS DE INCENTIVOS, DE UM MODO GERAL, O SENHOR CONSIDERA ADEQUADOS PARA MOTIVAR AS PESSOAS PARA O TRABALHO EM UMA DETERMINADA EMPRESA?

2.43. NA SUA OPINIÃO, QUE TIPOS DE INCENTIVOS SERIAM MAIS ADEQUADOS NA UNIVERSIDADE?

2.44. QUAIS OS INCENTIVOS QUE A UNIVERSIDADE OFERECE AO SEU PESSOAL?

2.45. NO SEU ENTENDER, QUAIS, DENTRE ESSES INCENTIVOS, SÃO OS MAIS IMPORTANTES? QUE OUTROS ESTARIAM FALTANDO?

2.46. NA SUA OPINIÃO, COMO SÃO RECEBIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA UNIVERSIDADE E PELO SEU PESSOAL, EM PARTICULAR, OS INCENTIVOS QUE ELA OFERECE ATUALMENTE?

2.47. EXISTEM GRUPOS INFORMAIS NA UNIVERSIDADE? COMO SÃO ESTES GRUPOS, COMO SE FORMAM E QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE ELES?

2.48. O SENHOR CONSIDERA TAIS GRUPOS IMPORTANTES? POR QUÊ? ELES ESTIMULAM OU DESESTIMULAM O TRABALHO?

2.49. O SENHOR ACHA QUE ELES (os grupos) INFLUENCIAM (prejudicando ou auxiliando) A UNIVERSIDADE COMO UM TODO, NO QUE DIZ RESPEITO A OBJETIVOS E PROCESSOS?

2.50. NO SEU SETOR, É COMUM FORMAREM-SE GRUPOS INFORMAIS (eles são importantes para o desenvolvimento de suas atividades)?

2.51. O SENHOR ACHA QUE ELES (os grupos) INFLUENCIAM (prejudicando ou auxiliando) O SEU SETOR EM RELAÇÃO A OBJETIVOS E PROCESSOS?

2.52. NA SUA OPINIÃO, ESTES GRUPOS SE COMUNICAM ENTRE SI (auxiliando uns aos outros ou se articulando para reivindicar alguma coisa)?

2.53. O SENHOR ACREDITA QUE OS INTERESSES DA UNIVERSIDADE COMO UM TODO ESTÃO EM CONFORMIDADE COM OS DE SEU PESSOAL? OU NÃO HÁ CONFORMIDADE DE INTERESSES? OU, AINDA, ESTES INTERESSES SÃO APENAS SEMELHANTES?

2.54. QUER ISSO DIZER QUE, SE OS INTERESSES NÃO SÃO EXATAMENTE OS MESMOS, HAVENDO APENAS SEMELHANÇA, ALGUÉM FICA PREJUDICADO? O SENHOR ACHA JUSTO ESTE PREJUÍZO? O QUE SE PODE FAZER A RESPEITO?

2.55. QUEM O SENHOR ACHA QUE EM GERAL É O MAIOR PREJUDICADO NOS SEUS INTERESSES: A UNIVERSIDADE OU O HOMEM?

2.56. QUEM GERALMENTE CEDE MAIS EM RELAÇÃO AOS SEUS INTERESSES: A UNIVERSIDADE OU O HOMEM?

2.57. O SENHOR VÊ ALGUMA DIFERENÇA ENTRE "CHEFIA E LIDERANÇA" (o que caracteriza uma e outra)?

2.58. QUEM O SENHOR ACHA QUE DEVE SER INDICADO PARA DIRIGIR UM DETERMINADO SETOR (o chefe ou o líder)?

2.59. NA UNIVERSIDADE, DENTRO DESTE ENFOQUE, COMO SÃO ESCOLHIDOS OS DIRIGENTES DOS SETORES EM GERAL?

2.60 NO SEU SETOR, QUE TIPO DE DIRIGENTE PREDOMINA (o chefe ou o líder)?

2.61. QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE O TIPO DE DIRIGENTE DE SEU SETOR?

2.62. COMO O SENHOR ENQUADRA O SEU DIRIGENTE IMEDIATO, NO QUE CONCERNE AO SISTEMA DE AUTORIDADE (chefe ou líder e por quê)?

2.63. COMO O SENHOR GOSTARIA QUE FOSSE OU COMO DEVERIA SER SEU DIRIGENTE?

2.64. O SENHOR CONSIDERA POSITIVO ESTIMULAR-SE LIDERANÇAS OU CONCEDER-SE TREINAMENTOS PARA TORNAREM MAIS LÍDERES OS DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE?

2.65. O QUE O SENHOR ENTENDE POR CONTROLE ADMINISTRATIVO?

2.66. QUAL A IMPORTÂNCIA QUE O SENHOR ATRIBUI A ESTA FUNÇÃO ADMINISTRATIVA PARA A UNIVERSIDADE?

2.67. O SENHOR ACHA QUE EXISTE UM MESMO TIPO DE CONTROLE EM TODOS OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA UNIVERSIDADE?

2.68. EXISTE CONTROLE NOS NÍVEIS MAIS ALTOS? COMO ELE É EFETUADO?

2.69. NOS DEMAIS NÍVEIS HIERÁRQUICOS, COMO É EFETUADO O CONTROLE?

2.70. NO SEU ENTENDER, QUAL A FINALIDADE ÚLTIMA DO CON
TROLE?

2.71. O SENHOR ACHA QUE OS MESMOS INSTRUMENTOS DE CON-
TROLE DEVERIAM SER USADOS PARA QUALQUER NÍVEL OU
QUALQUER SETOR INDISTINTAMENTE?