

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A EFETIVIDADE COMO CRITÉRIO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
O CASO DA UFSC**

Clarilton Edzard Davoine Cardoso Ribas

Florianópolis, agosto de 1988.

A EFETIVIDADE COMO CRITÉRIO DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL O CASO DA UFSC

CLARILTON EDZARD DAVOINE CARDOSO RIBAS

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção
do título de

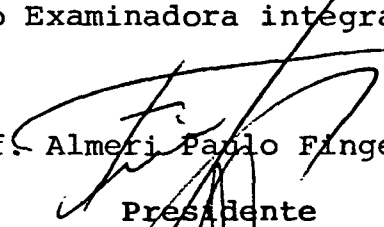
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

(Área de Concentração: Administração Universitária),
e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação.



Prof. Clóvis Luiz Machado da Silva
COORDENADOR

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores



Prof. Almeri Paulo Finger, Ph.D.

Presidente



Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, Ph.D.



Prof. José Nilson Reinert, M.Sc.

À Luiza e Bernadete.

SUMÁRIO:

LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS.....	ix
AGRADECIMENTOS.....	xi
RECONHECIMENTO.....	xii
RESUMO.....	xiii
RESUMÉ.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	.1
2. CARACTERIZAÇÃO DA IFE PESQUISADA.....	.5
2.1. A UFSC.....	.5
2.2. As instâncias decisórias relacionadas com a pesquisa.....	.6
2.2.1. O Conselho Universitário.....	.6
2.2.2. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Exten- são.....	.7
2.2.3. O Conselho Departamental.....	.7
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	.9
3.1. A Universidade como burocracia.....	.12
3.1.1. Conceituação de burocracia.....	.13
3.1.2. Características da burocracia.....	.14
3.1.3. Implicações da visão burocrática no processo decisório.....	.15
3.2. A visão da universidade como anarquia organiza- da.....	.18
3.3. Universidade e política.....	.22
3.3.1. Implicação desta visão no processo deci	

sório.....	.27
3.4. Critérios de desempenho organizacional.....	.30
3.4.1. A dimensão da eficácia.....	.30
3.4.2. Eficácia organizacional.....	.32
3.4.2.1. Abordagem do objetivo.....	.33
3.4.2.2. Abordagem da aquisição de re- cursos.....	.35
3.4.2.3. A abordagem de objetivos-recur- sos.....	.37
3.4.2.4. Abordagem da satisfação dos participantes.....	.38
3.4.3. A dimensão da efetividade organizacio- nal.....	.41
3.4.3.1. A questão da efetividade rele- vante.....	.43
4. METODOLOGIA.....	.46
4.1. Delimitação e "design" da pesquisa.....	.47
4.1.1. O universo da pesquisa.....	.47
4.1.2. Amostra.....	.47
4.1.2.1. Estudantes.....	.47
4.1.2.2. Servidores técnico-administra- tivos.....	.47
4.1.2.3. Professores.....	.47
4.2. Análise dos dados.....	.49
5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	.51
5.1. Caracterização dos respondentes.....	.51
5.1.1. Estudantes.....	.51

5.1.1.1. Sexo.....	51
5.1.1.2. Idade.....	.52
5.1.1.3. Renda.....	.54
5.1.1.4. Centro de ensino.....	.56
5.1.1.5. Vínculo de emprego.....	.57
5.1.1.6. Dedicção acadêmica.....	.58
5.1.1.7. Ano de ingresso.....	.59
5.1.2. Servidores.....	.61
5.1.2.1. Sexo.....	.61
5.1.2.2. Idade.....	.62
5.1.2.3. Renda.....	.64
5.1.2.4. Local de trabalho.....	.66
5.1.2.5. Nível funcional.....	:67
5.1.2.6. Tempo de serviço.....	.68
5.1.3. Professores.....	.69
5.1.3.1. Sexo.....	.69
5.1.3.2. Idade.....	.69
5.1.3.3. Renda.....	.71
5.1.3.4. Centro de ensino.....	.73
5.1.3.5. Categoria funcional.....	.74
5.1.3.6. Regime de trabalho.....	.75
5.1.3.7. Tempo de serviço.....	.76
5.2. Apresentação e análise das respostas dos res- pondentes às afirmações do questionário.....	.77
5.2.1. Conhecimento da estrutura organizacio- nal da UFSC.....	.77
5.2.2. Identificação da vontade/necessidade po	

lítica de participar.....	.84
5.2.3. A legitimidade da representação.....	.93
5.2.4. A estrutura organizacional da UFSC.....	.98
6. CONCLUSÕES.....	.110
7. ANEXOS.....	.117
Anexo 1.....	.117
Anexo 2.....	.118
8. BIBLIOGRAFIA.....	.123

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DO SEXO DOS ESTUDANTES.....	.52
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS IDA DES.....	.52
TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA RENDA FAMILIAR DOS ESTUDANTES.....	.54
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AO CENTRO DE ENSINO AO QUAL PERTEN- CE O ESTUDANTE.....	.56
TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AOS ESTUDANTES QUE TRABALHAM.....	.57
TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR CAR GA DE ENSINO.....	.58
TABELA 7 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AO ANO DE INGRESSO NA UFSC.....	.60
TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AO SEXO DOS SERVIDORES.....	.62
TABELA 9 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA A IDADE DOS SERVIDORES.....	.63
TABELA 10- DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA RENDA FAMILIAR DOS SERVIDORES.....	.65
TABELA 11- DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AO LOCAL DE TRABALHO DOS SERVIDORES.....	.67

TABELA 12 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AO TEMPO DE SERVIÇO DOS SERVIDORES.....	.68
TABELA 13 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA A IDADE DOS SERVIDORES.....	.69
TABELA 14 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA A RENDA FAMILIAR DOS PROFESSORES.....	.70
TABELA 15 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AO CENTRO EM QUE O PROFESSOR ESTÁ LOTADO.....	.72
TABELA 16 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA A CATEGORIA FUNCIONAL DOS PROFESSO RES.....	.74
TABELA 17 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AO REGIME DE TRABALHO DOS PROFESSO RES.....	.75
TABELA 18 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA AO TEMPO DE SERVIÇO DOS PROFESSORES.....	.76
TABELA 19 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA ÀS RESPOSTAS DA COMUNIDADE UNIVERSI TÁRIA SOBRE O CONHECIMENTO DA ESTRU TURA ORGANIZACIONAL DA UFSC (CUn).....	.77
TABELA 20 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA ÀS RESPOSTAS DA COMUNIDADE UNIVERSI TÁRIA SOBRE O CONHECIMENTO DA ESTRU TURA ORGANIZACIONAL DA UFSC (CEPE).....	.78
TABELA 21 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA ÀS RESPOSTAS DA COMUNIDADE UNIVERSI TÁRIA SOBRE O CONHECIMENTO DA ESTRU TURA ORGANIZACIONAL DA UFSC (CD).....	.80

TABELA 22 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA A VISÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA SOBRE OS CONSELHOS DA UFSC.....	.82
TABELA 23 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA A VISÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA SOBRE OS CONSELHOS DA UFSC.....	.105
TABELA 24 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA RELATIVA A VISÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA SOBRE OS CONSELHOS DA UFSC.....	.106

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1 - POLÍGONO DE FREQUÊNCIA RELATIVO A IDADE DOS ESTUDANTES.....	.53
FIGURA 2 - POLÍGONO DE FREQUÊNCIA RELATIVO A RENDA FAMILIAR55
FIGURA 3 - HISTOGRAMA DE FREQUÊNCIA RELATI VO A DEDICAÇÃO ACADÊMICA.....	.59
FIGURA 4 - HISTOGRAMA DE FREQUÊNCIA RELATI VO AO ANO DE INGRESSO NA UFSC.....	.61
FIGURA 5 - POLÍGONO DE FREQUÊNCIA RELATIVO A IDADE DOS RESPONDENTES.....	.64
FIGURA 6 - POLÍGONO DE FREQUÊNCIA RELATIVO A RENDA FAMILIAR DOS SERVIDORES.....	.66
FIGURA 7 - POLÍGONO DE FREQUÊNCIA RELATIVO A IDADE DOS RESPONDENTES.....	.71
FIGURA 8 - POLÍGONO DE FREQUÊNCIA RELATIVO A RENDA FAMILIAR DOS PROFESSORES.....	.73
GRÁFICO 1- RESPOSTAS DOS MEMBROS DA COMUNI- DADE UNIVERSITÁRIA RELATIVAS À VONTADE POLÍTICA DE PARTICIPAR (MÉDIA E MEDIANA).....	.86
GRÁFICO 2- RESPOSTAS RELATIVAS A VONTADE PO LÍTICA DE PARTICIPAR POR CATEGO- RIA (MÉDIA).....	.87

GRÁFICO 3 - RESPOSTAS DOS MEMBROS DA COMUNI DADE UNIVERSITÁRIA RELATIVAS À NEGAÇÃO DA IMPORTÂNCIA/NECESSI- DADE/VONTADE DE PARTICIPAR (MÉ- DIA E MEDIANA)89
GRÁFICO 4 - RESPOSTAS RELATIVAS A NEGAÇÃO DA IMPORTÂNCIA/VONTADE POLÍTICA DE PARTICIPAR POR CATEGORIA.....	.91
GRÁFICO 5 - A LEGITIMIDADE DA REPRESENTAÇÃO NA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE UNIVER SITÁRIA.....	.95
GRÁFICO 6 - A LEGITIMIDADE DA REPRESENTAÇÃO NA PERCEPÇÃO DAS TRÊS CATEGORIAS (MÉDIA)97
GRÁFICO 7 - A FORMA DE COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS NA VISÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA (MÉDIA E MEDIANA)100
GRÁFICO 8 - A FORMA DE COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS NA PERCEPÇÃO DAS TRÊS CATEGORIAS.....	.101
GRÁFICO 9 - A VISÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA SOBRE OS CONSELHOS DA UFSC (MÉDIA E MEDIANA)103
GRÁFICO 10- A VISÃO DAS TRÊS CATEGORIAS SOBRE OS CONSELHOS DA UFSC (MÉDIA)107

AGRADECIMENTOS

Este trabalho materializa o esforço final para obtenção do título de Mestre em Administração. Ainda que corra o risco de omitir algum nome, apresento aqui meus agradecimentos a estas pessoas que foram decisivas na realização desta dissertação.

- Bernadete, minha companheira, que, como se não bastassem a paciência que tem tido comigo e o estímulo que tem me dado nesta e em outras empreitadas, fez com rapidez e competência o trabalho de datilografia;
- Finger, meu orientador e amigo que mesmo nos fins de semana teve a paciência de me dar a orientação necessária;
- Colegas do Departamento de Ciências da Administração, pelo estímulo e compreensão.

RECONHECIMENTO

- Ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, seus professores e servidores, por esta oportunidade.

- Ao CNPq, que financiando o projeto do professor orientador (CNPq 40.1632/85), possibilitou que se encaminhasse conjuntamente os dois trabalhos na fase de levantamento de dados.

RESUMO

A Universidade é uma organização "sui generis", tendo em vista a ambigüidade de seus objetivos, a imprecisão de sua tecnologia, sua vulnerabilidade às pressões externas e ao antagonismo dos grupos de interesse que a compõe.

De uma maneira geral a avaliação de desempenho de organizações é por si, uma tarefa difícil. No caso de Universidades, estas dificuldades se multiplicam.

Este trabalho trata da avaliação de uma Universidade a partir de um critério substantivo, reconhecido na Teoria Administrativa como efetividade.

A utilização deste paradigma se propõe a superar o critério empírico-formalista de eficiência/eficácia, que se legitima e se esgota em sua instrumentalidade (?).

Por efetividade entende-se o critério de desempenho organizacional que leva em conta o impacto social da ação organizacional, o que lhe confere uma conotação nitidamente política.

Neste sentido, investigou-se, teórica e praxeologicamente a percepção dos três segmentos da comunidade universitária relativamente aos seguintes aspectos:

- (i) - a efetividade da sua participação nas decisões de governo na Universidade;
- (ii) - o grau de seu envolvimento nesses processos; e
- (iii) - a legitimidade da ação de seus representantes.

RÉSUMÉ

L'Université est une organization sui generis par l'ambiguïté de ses objectifs, l'imprécision de la technologie utilisée, sa vulnérabilité aux influences externes et aux intérêts antagoniques des groupes qui la composent.

D'une manière générale, évaluer l'action des organisations c'est une tâche difficile. Cette difficulté augmente, quand il s'agit d'évaluer l'action d'une université.

Dans ce travail, nous avons porté sur l'Université Federale de Santa Catarina un jugement effectif quant aux impacts sociaux de son action, ce que lui confère une connotation nettement politique.

Ce paradigme substantif dépasse les critères empirico-formalistes d'efficience/efficace, qui se légitiment et s'épuisent dans la doctrine pragmatique, selon laquelle toute théorie est un instrument pour l'action.

En ce sens, tout en prenant comme échantillon des individus appartenant aux trois segments de la communauté universitaire, cette recherche a comme objet ses perceptions, au niveau théorique et de la praxis, des aspects suivants:

- (i) - son effective participation aux décisions du gouvernement de l'université;
- (ii) - le degré de son engagement; et
- (iii) - la légitimité de l'action de ses représentants.

" ... como estudioso dos problemas universitários minha postura revela profundo descontentamento com nossa universidade tal qual é. Descontentamento com sua conivência com as forças responsáveis pela dependência e atraso da América Latina. Descontentamento com a mediocridade de seu desempenho cultural e científico. E descontentamento com sua irresponsabilidade frente aos problemas dos povos que a mantém."

Darcy Ribeiro

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A administração da educação tem ocupado relevante destaque na evolução do pensamento administrativo contemporâneo. Este tema assume dimensões mais complicadas relativamente à Teoria Administrativa aplicada a outras organizações, quando o objetivo deste estudo é uma organização "sui generis" como é uma Universidade. Objetivos ambíguos, muitas vezes contraditórios, tecnologia difusa, vulnerabilidade excessiva à pressões externas, jogos de grupos de interesses antagônicos, são alguns dos atributos da Universidade segundo descrevem COHEN, MARCH e OLSEN (in RODRIGUES, 1984, p.10) em um trabalho publicado sob o curioso título "Modelo Lata de Lixo de Escolha na Organização".¹

WEICK (1976) descreve metaforicamente este ambiente organizacional:

"Imagine que você é o árbitro, treinador, jogador ou expectador de um jogo de futebol muito pouco convencional, em que o campo é redondo, há diversos gols distribuídos ao acaso ao redor do campo, as pessoas podem entrar ou sair do jogo quando bem entenderem, podem atirar bolas quando quiserem, podem dizer 'este gol é meu' sempre que desejarem, para qualquer número de gols, o jogo se desenrola em campo inclinado e tudo acontece como se tivesse sentido.

Agora, se você puser, neste exemplo, diretor no lugar de árbitro; professores no lugar de treinador; estudantes no de jogadores; pais no de expectador; e, ensino no lugar de futebol, você tem um quadro igualmente não con-

¹ Do original em inglês ("A Garbage Can Model of Organizational Choice").

vencional das instituições educacionais. A beleza deste quadro é que ele apreende um conjunto de realidades das instituições educacionais que é bem diferente daquele traçado pela teoria da burocracia".

Ainda que tal metáfora tenha sido desenvolvida com base em Universidades Americanas, ela não é absolutamente menos verdadeira quando aplicada às organizações acadêmicas brasileiras.

Pela sua própria composição estrutural, pela natureza e forma das pressões ambientais, internas e externas, é a Universidade Brasileira um tipo de organização que não apresenta analogia com nenhum outro.

A proposta do presente trabalho refere-se à investigação que pretende-se realizar, no sentido de identificar a existência ou não do paradigma da efetividade na ação da Universidade. Vale dizer: se sua estrutura de decisão, que é a própria essência do ato de administrar, viabiliza a incorporação nos seus processos deste componente, surgido no pensamento administrativo com o sentido de superar os conceitos de eficiência e eficácia.

Neste sentido pretende-se examinar o processo decisório da UFSC a nível de "decisões de governo"², propondo-se o seguinte questionamento:

² Vide a este respeito: GOUVEIA(1979), HOBBS e ANDERSON(1971), RODRIGUES(1981) entre outros.

"Até que ponto a estrutura organizacional da UFSC, possibilita real participação no processo decisório da comunidade que a compõe, como forma de orientar seu desempenho para a efetividade."

Observe-se que não se pretende incorrer no simplismo de inferir, que se a comunidade participa realmente das decisões, está presente na ação da organização a dimensão da efetividade. A tônica da pesquisa reside no exame do processo de decisão a fim de saber se este possibilita, enquanto estrutura dada, uma orientação para a efetividade, que é o critério de desempenho onde a administração se obriga a pautar seus atos em função das preocupações e prioridades ditadas pela comunidade que a compõe. No dizer de SANDER:

"Quanto maior o grau de participação solidária de todos os membros da comunidade, direta ou indiretamente comprometidos com a administração, maior será sua efetividade, maior sua capacidade política para responder concreta e imediatamente às necessidades e aspirações sociais." (1982, p.13).

Do questionamento básico acima levantado, derivam duas perguntas de pesquisa centrais:

- "a) até que ponto o modelo estrutural da UFSC permite a efetiva participação da comunidade universitária nas decisões da Instituição? e,*
- b) o grau em que a comunidade sente-se envolvida em tal processo e até que ponto entende-se legitimamente representada."*

Com base nestas perguntas de pesquisa é que se pre tende desenvolver este esforço teórico e praxeológico, consultando a comunidade interna da Universidade para aferir sua impressão sobre como e em que grau encontra-se envolvida com os destinos da Instituição.

2. CARACTERIZAÇÃO DA IFE PESQUISADA

2.1. A UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina foi criada pela Lei 3.849 de 18 de dezembro de 1960, sendo o resultado da fusão de várias escolas de ensino superior isoladas que existiam anteriormente (Faculdade de Direito, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Filosofia, Faculdade de Ciências Econômicas e Faculdade de Serviço Social).

Em 1969, por consequência da Reforma Universitária de 1968, a Universidade Brasileira sofreu uma profunda alteração estrutural, deixando de existir as antigas faculdades, com o aparecimento dos Centros de Ensino, criação dos semestres, entre outras modificações substantivas.

O processo decisório, a nível de políticas, diretrizes gerais, que constituem o objeto deste trabalho, não sofreu alterações fundamentais, uma vez que, por ocasião da criação da UFSC, a instituição moldou-se à legislação vigente à época, o Estatuto da Universidade Brasileira (1932), que já previa órgãos colegiados. A partir de então foram criados, além do Conselho Universitário já existente, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Conselho de Curadores, além dos Conselhos Departamentais e dos Colegiados de Curso.

2.2. As Instâncias Decisórias Relacionadas com a Pesquisa

2.2.1. O Conselho Universitário

O Conselho Universitário (CUn) é a instância máxima de decisão na estrutura da Universidade,

*"o órgão supremo da deliberação em matéria de administração e política Universitária".
(Estatuto, p.15).*

Este Conselho compõe-se:

- I - do Reitor, como Presidente;
- II - do Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
- III - dos Prô-Reitores;
- IV - dos diretores das Unidades Universitárias;
- V - de um representante de cada Unidade Universitária, eleito pelo respectivo Conselho Departamental;
- VI - de três representantes da comunidade, a serem indicados, respectivamente, pelas Federações da Indústria, do Comércio e da Agricultura do Estado de Santa Catarina;
- VII - de representantes do corpo discente (1/5 do total de conselheiros);
- VIII - de três representantes dos servidores técnico-administrativos.

Compõe ainda este colegiado o último Reitor e o Decano dos Reitores, desde que ainda esteja em exercício na Universidade.

2.2.2. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

O CEPE é o órgão deliberativo superior e consultivo da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão, sendo constituído:

- I - do Reitor, como Presidente;
- II - do Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
- III - dos Pró-Reitores de Ensino, Pesquisa e Extensão, e de Assistência a Comunidade Universitária;
- IV - de um docente da carreira de magistério, representante de cada Unidade Universitária;
- V - de representação do corpo discente, igualmente na proporção de 1/5 do total dos conselheiros.

2.2.3. O Conselho Departamental

O Conselho Departamental é o órgão máximo deliberativo e consultivo da administração das Unidades Universitárias. É composto:

- I - do Diretor da Unidade, como seu Presidente;
- II - do Vice-Diretor, como seu Vice-Presidente;
- III - dos Chefes de Departamento vinculados à Unida-

de;

- IV - de representantes, um para cada classe da car
reira de magistério com exercício na Unidade;
- V - dos representantes da Unidade no CEPE e no CUn;
- VI - de representantes dos corpo discente, na pro-
porção de 1/5 do total de conselheiros;
- VII - de um representante dos Servidores Técnico-Ad-
ministrativos.

Além destes três conselhos, a UFSC possui em sua es-
trutura organizacional, vários outros órgãos colegiados, como
colegiado de curso, colegiado de departamento, etc. No entanto,
optou-se por escolher as instâncias acima descritas, em função
do fato de que as três categorias, professores, estudantes e
servidores, neles possuem representação. Há ainda, o Conselho
de Curadores, um órgão colegiado de natureza predominantemente
técnico-financeira, cujas principais atribuições são a aprova-
ção do orçamento anual da Universidade e o exame da prestação
de contas da instituição.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O primeiro exercício teórico, ao se pretender conhecer uma Universidade, é o adentrar no universo das organizações.

A preocupação inicial em definir organizações de uma forma mais geral parece ser de Max Weber - conhecido por suas análises da burocracia e da autoridade - que, nesta primeira tentativa de delimitar o significado do termo, o associa à "grupo empresarial", no sentido de diferenciá-lo de outras formas de organização social (família, grupo de iguais, etc.). O "grupo empresarial", sustenta o autor, envolve:

"... um relacionamento social que ou está fechado ou limita a admissão de estranhos por regras, (...) na medida em que sua ordem é imposta pela ação de indivíduos cuja função regular é esta, de um chefe ou 'cabeça' e, usualmente também, de uma equipe administrativa." (in HALL, 1984, p.20).

Uma das dificuldades ao se discutir acerca de organizações é que o termo assemelha-se a um conceito mais amplo que é o de organização social. Uma organização social é um conjunto mais amplo de processos e relacionamentos dos quais as organizações são uma parte. Neste sentido, entende PARSONS as organizações como sendo:

"... unidades sociais ou grupos humanos constituídos ou reconstituídos deliberadamente para lograr objetivos específicos." (in SANDER, 1984, p.11).

No entanto, uma considerável parcela dos teóricos em teoria administrativa desenvolveu concepções diferentes em alguns aspectos. A idéia concebida por SCOTT (in HALL, 1984, p.24), acrescenta alguns elementos à definição de WEBER:

"As organizações são definidas como coletividades... que foram concebidas para a consecução de objetivos relativamente específicos, numa base mais ou menos contínua. Deveria ficar claro entretanto, que as organizações têm caracteres particulares, além de especificidade de objetivos e da continuidade. Elas incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, posições de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos que permite aos diversos tipos de participantes que trabalhem juntos na consecução de objetivos comuns."

Observe-se que na definição de SCOTT, bem como na de WEBER, parece estar ausente um elemento fundamental, presença necessária na descrição de uma organização que é o relacionamento com o ambiente externo.

Com o objetivo de diferenciar as organizações do termo mais amplo "organização social", alguns autores tentaram solucionar esse problema terminológico acrescentando adjetivações como "organizações complexas" ou "de grande escala" às organizações. BLAU e SCOTT (in HALL, 1984, p.21) alertaram para um problema que estas adjetivações produzem.

"... as organizações formais são frequentemente muito grandes e complexas, alguns autores referem-se a elas como organizações "de grande escala" ou "complexas". Mas nós evitamos esses termos por conduzirem a problemas

em dois aspectos. Primeiramente as organizações variam em tamanho e complexidade, e a utilização destas variáveis como critérios de definição resultaria em expressões estranhas como "pequena organização de grande escala" ou "uma organização complexa muito complexa". Em segundo lugar, embora as organizações formais frequentemente se tornem muito grandes e complexas, seu tamanho e complexidade não rivalizam com os da organização social ou de uma sociedade moderna, que inclui essas organizações e suas relações entre si, além de outros padrões não organizacionais. Talvez a complexidade das organizações formais seja tão enfatizada por ela ser feita pelo homem, enquanto que a complexidade da organização social emergiu lentamente - do mesmo modo que a complexidade dos computadores modernos é mais impressionante que a do cérebro humano. A complexidade planejada pode ser mais notável do que a complexidade alcançada através do crescimento e da evolução."

Observe-se que BLAU e SCOTT utilizam-se ainda da adjectivação "organização formal" para diferenciar as organizações de organização social. Argumenta HALL (1984, p.21) que a mesma crítica pode ser dirigida aos autores desta observação, uma vez que as organizações variam em diferentes graus de formalidade, o que fatalmente poderia conduzir-nos a expressão do tipo "organização formal muito formalizada", o que segundo o autor não é grande passo adiante. Pretendia ainda este autor propor um conceito para organizações que reúne os pontos fortes das demais definições, apesar de ainda conter, pensa-se, uma pequena lacuna:

"Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistema de coordenação e sistemas de afiliação;

essa coletividade existe numa base mais ou menos contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos."

Provavelmente teria sido válido incluir a idéia de interação da organização com o ambiente externo de forma mais enfática. Desta forma, acrescentar-se-ia, na definição do autor, após o termo "ambiente", alguma coisa como "com o qual encontra-se em permanente interação."

3.1. A Universidade como Burocracia

Escrever sobre burocracia, conforme MOTA,

"é descrever um mundo muito presente onde a liberdade não se apresenta como realidade, mas como desejo permanentemente frustrado. (1983, p.9).

Provavelmente não se encontre ao longo da evolução do pensamento administrativo, corrente ou escola que interprete com tanta fidelidade a ausência de participação do homem nas decisões que lhe dizem respeito quanto a dos teóricos e/ou críticos da burocracia. Muito provavelmente porque a burocracia sobreviveu às teorias administrativas, porque superou seus objetivos de estudo, porque tem resistido à formulações alternativas.

Talvez seja por esta razão que MOUZELLIS abre seu estudo sobre burocracia alertando para o fato de que o problema consiste:

"en poner en claro si la burocracia, a pesar de sus demensiones, es solo un aparato administrativo para la realizaci3n de fines sociales o si ha perdido su car3ter instrumental, si de simple instrumento en manos del poder pol3tico j3 pasado a ser el pr3prio dectador de los fines que deben ser realizados" (1975, p.13).

3.1.1. Conceituac3o de Burocracia

De modo geral o conceito popular sobre burocracia, parece estar vinculado a papel3rio, processualismo, etc. Nota-se que o senso comum costuma denominar "burocracia", apenas os defeitos ou disfunç3es do sistema.

ETZIONI (1971, p.17-27) entende burocracia como:

"... sin3nimo de organizac3o que representa um determinado tipo de sistema social".

Para MANNHEIN a burocracia representa:

"... um tipo de cooperac3o no qual as funç3es de cada parte do grupo s3o precisamente pr3-ordenadas e estabelecidas e onde h3 uma garantia de que as atividades planejadas ser3o executadas sem maiores atritos." (in COLOSSI, 1978, p.4).

Foi o soci3logo alem3o MAX WEBER quem concebeu o f3nomeno burocr3tico atrav3s de um modelo heur3stico, ao qual denominou "tipo ideal de burocracia". O pr3prio WEBER definiu burocracia como sendo:

"Estrutura de poder hierarquizada, segundo a qual uns indivíduos - os burocratas - participam ou executam as decisões de uma organização (seja pública ou privada), graças a sua qualidade de manipuladores de um determinado sistema de gestão chamado burocrático (...). A palavra burocracia, numa primeira aproximação, refere-se a três fenômenos distintos: estrutura de poder, sistema de gestão e grupo social, cada um dos quais é suscetível de ser analisado através de enfoques ou disciplinas diferentes". (TENÓRIO, p.225).

3.1.2. Características da Burocracia

As principais características do modelo burocrático Weberiano são, segundo o autor, as seguintes:

- "I - Atribuições oficiais fixas, ordenadas segundo regulamento administrativo(...).
- II - Estrutura hierárquica de mando e subordinação, na qual há uma firme supervisão dos postos inferiores pelos superiores.
- III - Uma formalização baseada em documentos e arquivos com a característica da separação do local de trabalho(...).
- IV - Uma profissionalização baseada no aprendizado, válida tanto para o funcionário da Administração Pública, quanto para o empregado da empresa privada.
- V - Uma dedicação plena ao exercício da profissão (...).
- VI - Uma especialização, onde o desempenho do cargo segue regras gerais susceptíveis de aprendizado mais ou menos fixas e completas, representando um conhecimento técnico." (MOTA, 1976, p.16).

WEBER distingue em seu modelo três tipos de autoridade: a) a autoridade legal; b) a autoridade tradicional; e, c) a autoridade carismática. (WEBER, in ETZIONI, 1971, p.17-27).

- a) autoridade legal - autoridade baseada em leis e estatutos. A obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas a um conjunto de regras, normas, leis e regulamentos. Seu trabalho é vocacional, não permitindo que problemas pessoais ou temperamentais afetem sua conduta, sempre pautada por regras racionais com estrita formalidade.
- b) autoridade tradicional - baseia-se na crença da santidade da ordem social e de suas prerrogativas. Os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa é a maneira pela qual as coisas sempre foram feitas.
- c) autoridade carismática - baseia-se na devoção e efetiva e pessoal por parte dos subordinados à liderança. A obediência é devida estritamente ao líder como pessoa, pelas suas qualidades incomuns, e não devido a posição ou dignidade de cargo que esteja formalmente investido.

3.1.3. Implicações da Visão Burocrática da Universidade no Processo Decisório

Indubitavelmente, a Universidade em geral, e a Universidade Autárquica Brasileira em particular, contém marcantes

características do modelo burocrático de organização, associadas a muitas disfunções, conforme contatam vários autores.

A visão da Universidade como modelo burocrático de organização tráz, para efeito de análise de seu processo decisório, a idéia de racionalidade na tomada de decisão, proposição combatida por MARCH e SIMON, como ver-se-á em tópico posterior.

THOMPSON e McEWEN (in ETZIONI, 1978), descrevem o processo de tomada de decisão como obedecendo aos seguintes passos:

1. Reconhecimento do momento da decisão, isto é, uma necessidade ou oportunidade;
2. Análise da situação existente;
3. Identificação de cursos de ação alternados;
4. Avaliação das conseqüências de cada solução; e
5. Escolha da solução."

Esta abordagem, chamada por RODRIGUES (1984) de Teoria I, baseia-se na calculabilidade e simplicidade do processo decisório, no sentido de que ele é tomado simplesmente como uma questão de maximização de utilidade. Para a autora (1984, p.3):

"A Teoria I, baseada na estatística e teoria econômica, parte do pressuposto que as escolhas são feitas segundo objetivos pré-determinados. O processo decisório é simples (...) numa situação em que as alternativas e suas conseqüências podem ser antecipadas..."

MARCH e SIMON (in KATZ e KAHN, 1978) reagem contra esta teoria, a qual denominam simplista, entendendo que a complexidade dos problemas que se apresentam às organizações são grandes ou suficiente para impedir que o tomador de decisão apreenda todas as dimensões do problema e todas as implicações advindas da decisão a ser tomada.

KATZ e KAHN, igualmente criticam esta visão do processo decisório. Para os autores, alguns fatores afetam a tomada de decisão, impedindo racionalidade, tais como:

"a) a natureza do problema; b) o contexto organizacional; c) o grau dos limites cognitivos do ser humano, que tem origem tanto nos fatores da situação como nos da personalidade." (1978, p.322).

Em contraposição a esta teoria, MARCH e SIMON propõem o conceito de "racionalidade confinada", ou seja, uma racionalidade com limitações, e apresentam a abordagem do "satisficing". Nesta nova teoria a idéia é de que as limitações, tanto humanas como situacionais, possibilitam apenas uma decisão satisfatória, denominada por RODRIGUES de Teoria II. Para esta autora:

"a abordagem 'satisficing' mostra como a adequação entre meios e fins é problemática: a natureza é limitada, as escolhas são influenciadas por outros fatores que não aqueles ligados à decisões como motivações e hábitos. O resultado da decisão não é melhor, mas apenas o resultado satisfatório." (1984, p. 4).

Observe-se que embora MARCH e SIMON tenham reelaborado a idéia de racionalidade, a teoria do 'Satisficing' mantém, implicitamente, alguns pontos intocados em relação a proposição original, como a noção de calculabilidade econômica. Ou seja, a lógica que informa o processo decisório continua sendo uma lógica de mercado, prevalece o "homo economicus". GUERREIRO RAMOS, ao conceber o Paradigma Paraeconômico, chama atenção para este fato. Para o autor, o mercado é um enclave social necessário às atividades humanas, mas limitado e regulado - é a idéia de "delimitação organizacional" - que implica:

"Na visão da sociedade como constituída de vários enclaves, no qual o homem opera em tipos substantivos de atividades nitidamente diferentes uns dos outros, mas verdadeiramente integrativos." (in GUIDA, 1980, p. 286).

Observe-se que em tais formulações teóricas subjaz a noção de consenso intraorganizacional, com suas raízes mais remotas fincadas no "consensus universalis" de COMTE, significando adaptação.

3.2. A Visão da Universidade como "Anarquia Organizacional"

BALDRIDGE (1986), entende a Universidade como um tipo particular de organização. Segundo o autor, algumas características a diferenciam das demais organizações formais, tais co

mo:

- a) a existência de vários tipos de clientes;
- b) vários tipos de tecnologia;
- c) diferentes estilos de estrutura, coordenação e direção; e
- d) diferentes relacionamentos com o ambiente externo.

Para o autor essas diferenças críticas exigem que se elabore novas imagens do processo decisório organizacional, e um modelo político poderia oferecer suplementação ao entendimento deste tipo de organização, superando a visão comum de um modelo puramente burocrático. Entre outros, o autor relaciona diferentes caracteres específicos à Universidade, que a particularizam em relação às demais organizações, dificultando o entendimento de seus processos, internos e externos, sob uma lógica puramente burocrática.

Quais são os objetivos de uma Universidade? questiona-se BALDRIDGE. Pondera ser esta uma questão de difícil resposta, em função da multiplicidade e ambigüidade destes objetivos: Ensino? Pesquisa? Administração de instalação de estudantes? Suporte à arte? Solução de problemas sociais?

GROSS e GRAMBSCH (in BALDRIDGE, 1978, p.21) analisaram os objetivos em várias Universidades Americanas e conseguiram identificar 47 objetivos diferentes.

Outro aspecto crucial levantado por BALDRIDGE em relação à Universidade, refere-se a sua tecnologia (1978, p.22). O controle do processo ensino-aprendizagem praticamente inexisten

te, resultado da ambigüidade e incerteza que caracterizam este tipo de tecnologia (MACHADO-DA-SILVA, 1984). Para este autor

"... a ausência de uma teoria comprovada de como as pessoas realmente aprendem não permite, que se estabeleça uma clara relação meio-fim no processo ensino-aprendizagem que possibilite a criação e utilização de mecanismos e instrumentos de controle estritos" (p.83).

Além da diversidade de objetivos, da ambigüidade em sua tecnologia, BALDRIDGE relaciona ainda duas outras particularidades da Universidade: a dinâmica de um elevado profissionalismo entre seus membros e a vulnerabilidade deste tipo de organização em relação a seu ambiente externo.

A dominância de elevada especialização profissional traz segundo o autor (1978, p.23) algumas implicações, como:

*"- o profissionalismo requer, comumente, autonomia funcional e não se submete facilmente a mecanismos de controle;
- as expectativas burocráticas da organização e os valores profissionais representam uma permanente fonte de conflito entre professores e burocratas."*

Em virtude destas especificidades, BALDRIDGE sugere que se entenda a Universidade como uma anarquia organizada (termo concebido originalmente por COHEN e MARCH).

Para COHEN e MARCH (in BALDRIDGE, 1978, p.26):

"... professores decidem se, quando e o que lecionar. Estudantes decidem se, quando e o que aprender. Legisladores e donos (?) decidem se, quando e quais atividades dão suporte. Nenhuma coordenação ... nem controle é praticado. Recursos são alocados sem critérios muito claros e sem a explicação clara sobre objetivos globais..."

Assim COHEN e MARCH sumarizam a imagem de uma "anarquia organizada".

Outro arranjo organizacional definido por BALDRIDGE é o modelo colegiados (The University Collegium). Neste modelo o governo das organizações acadêmicas é administrado por um colégio dirigente também chamado de comunidade de "Scholars". Este tipo de estrutura, segundo FINGER (1987) é a forma mais utilizada na gerência das organizações acadêmicas de todo o mundo. Para o autor:

"Existem alguns estudos que analisam esse modelo e que chega a ser recomendado, algumas vezes, como o ideal para as organizações acadêmicas, quer pela natureza dos profissionais que são responsáveis pelo trabalho da organização, quer pela necessidade do próprio processo ensino-aprendizagem-investigação." (1987, p.10).

De toda literatura consultada resulta a convicção de que não existe um modelo do tipo "receita" para uma organização acadêmica. Considerável parte dos autores apontam para o fato de que não pode existir um modelo estrutural, seja convencional ou heterodoxo, que possa ser aplicado à Universidade.

Tal organização, entendem, deverá conformar sua es-

trutura a alguma combinação entre os modelos existentes, desenvolvendo um tipo misto, a saber: com um marcante componente burocrático, associado a institucionalização de componentes políticos.

3.3. Universidade e Política

A discussão da vinculação entre educação e política pode ser iniciada com a clássica proposição aristotélica, segundo a qual a educação é uma das práticas sociais particulares da política como prática global da convivência humana.

Platão igualmente estabelece a relação inseparável entre a prática da educação e a prática da política. Para o pensador grego a finalidade suprema da educação é formar os guardiães do Estado, que saibam ordenar e obedecer, de acordo com a justiça, e a justiça será somente conseguida desde que cada classe social realize a sua função sem ameaçar o equilíbrio geral (PONCE, 1985).

"Na educação, a "polis" é a escola, a universidade e o sistema de ensino inseridos em seu meio cultural. É nessa "polis" que os seus participantes convivem para a prática da educação que, nesse sentido, torna-se uma prática essencialmente política. É também nesse sentido que, conseqüentemente, a administração da "polis" educacional se torna um ato político, preocupando-se com os objetivos, a organização e as decisões que afetam a convivência humana que se constrói na escola e na Universidade através de permanentes convergências e divergências e de múltiplas sintonias e conflitos." (SANDER, 1984, p.148).

ARROYO vem ao encontro desta posição ao argumentar sobre o equívoco que existe na crença de que a administração da educação pode comportar-se numa dimensão exclusivamente técnico-científica.

"... o tratamento dado ao fenómeno público e à administração da educação pretendia ser um tratamento apolítico (o autor se refere ao espírito com que foi concebida a Lei 5.692/71). Parte-se do suposto de que a administração é um processo de tomada de decisões, um processo de formação de políticas que tem suas próprias leis inerentes, leis científicas, baseadas em informações objetivas capazes de tomar decisões neutras e independentes." (1983, p.123).

Nessa direção, de entender a educação e a Universidade em particular, como uma estrutura política que cumpre a mediação de interesses públicos e privados conflitantes, argumenta WITTMANN que a administração e o planejamento da educação não são neutros, por entender o autor que estas funções não existem numa dimensão abstrata

"... mas na contextura concreta de uma sociedade determinada." (1983, p.11).

A própria história da Universidade, em seus primórdios, já caracterizava desde o princípio sua conotação nitidamente política, segundo SCHWARTZMANN. Para este autor:

"Estabelecidas antes da transição das sociedades medievais para a época renascentista ,

as primeiras Universidades européias eram, acima de tudo, corporações de estudantes e professores que buscavam conseguir, muitas vezes a duras penas, o direito ao trabalho intelectual independente, a autonomia administrativa e mesmo o direito a foro especial para seus membros, em relação às autoridades eclesiásticas e políticas de então.

A busca dessa autonomia era, por si mesma, um fato político, já que implicava delimitar o âmbito de ação dos poderes constituídos e conferir ao conhecimento um poder autônomo e paralelo. Mas frequentemente, hoje como no passado, as Universidades não se limitam a isso, tratando de levar ao resto da sociedade sua maneira particular de ver e entender as coisas e sua pretensão ao amplo exercício do poder na sociedade pela força de suas idéias." (1981, p.83).

Numa visão crítica da Universidade, do papel que vem historicamente desempenhando no contexto a sociedade latino-americana, escreve RIBEIRO:

"Evidenciamos que uma Universidade tanto pode desempenhar o papel de instrumento da consolidação da ordem social vigente como, em certas circunstâncias afortunadas, atuar na qualidade de órgão transformador desta mesma ordem. As Universidades que atuarem como simples guardiãs do saber tradicional só poderão sobreviver enquanto suas sociedades se mantiverem estagnadas. Entretanto, quando estas começarem a mudar, a Universidade também se verá desafiada a alterar suas formas para servir às novas forças sociais." (1978, p.172).

BOURDIEU e PASSERÓN, ao analisarem o modelo educacional francês, entendem que a função fundamental de um sistema educacional é reproduzir as relações sociais de produção via reprodução cultural (ideológica) e reprodução e reforçamento da

estrutura social em que estas relações de produção estão assentadas.³

Desde 1979, aproximadamente, a Universidade Brasileira, como advento da distensão do regime político, vem se movimentando na direção de recuperar sua natural condição de organização onde deve ser privilegiado o pluralismo de idéias. Neste sentido tem emergido desde então, grupos de interesses antagônicos com a finalidade de intervir nos destinos do ensino superior. O aparecimento destes grupos de interesse modificou o perfil gerencial da Universidade, uma vez que tais grupos reivindicam a si, participação, tanto na gestão da Universidade, no processo decisório, como na escolha dos dirigentes universitários. Ocorreu a partir de então o que CERQUEIRA LEITE (1984) denomina a:

"...transferência do conceito de democracia estado-nação para o interior da Universidade",

tornando explícitos os conflitos latentes que nunca deixaram de existir no interior deste tipo de organização.

³ A negação da neutralidade da educação no contexto econômico, político e cultural da sociedade, a reafirmação de seu caráter nitidamente político igualmente encontrada em ALTHUSSER, que concebe a escola como "aparelho ideológico do estado", GRANSCCI, LUCKÁCS e MARCH, entre outros. Entre os autores brasileiros pode ser encontrada semelhante posição em SAVIANI(1980), GADOTTI(1981), FREITAG(1980), FREIRE(1981), SANDER(1984), MACEDO(1987), CURY(1984), entre outros.

Como um dos resultados desta nova dinâmica organizacional ocorreu a efetiva organização por parte dos diferentes grupos de interesse de espaços políticos, notadamente no que se refere a composição dos órgãos colegiados e nas coalizões que patrocinam candidaturas a cargos de reitor, diretores de centros, chefes de departamentos, entre outros, hoje eleitos diretamente pela comunidade universitária.

SANDER, ao comentar este envolvimento coletivo na gestão da Universidade entende que:

"... a participação coletiva como paradigma de administração da escola e da Universidade (...) constitui um poderoso antídoto ao autoritarismo institucionalizado na burocracia formal e à ação dogmática de grupos minoritários." (1984, p.148).

Nesta linha de raciocínio argumenta BALDRIDGE:

"... o modelo político assumido por organizações complexas (universidades) pode ser estudado como miniatura de um sistema político qualquer, com grupos de interesse dinâmicos e conflituosos, de forma similar à encontrada no governo das cidades, do estado, ou outra situação política qualquer." (1978, p.34).

Embora neste trabalho BALDRIDGE faça uma crítica, considerando que o período que investigou Universidades americanas (fim da década de 60) não pode ser tomado como um período de normalidade, em virtude de ser uma fase relativamente turbulenta que agitava o ensino superior nos Estados Unidos, bem como

na Europa, parece bastante razoável supor que o seu modelo político de Universidade (The Political Model) encaixa-se, em vários pontos, no momento atual da Universidade Brasileira.

Assim suas suposições para o entendimento do modelo político (prevalência da inatividade, participação fluida, grupo de interesses com objetivos e valores diferentes, a normalidade no conflito, a limitação da autoridade e a relevância de grupos de interesses externos), parecem ser de grande valia para o entendimento da atual dinâmica da Universidade Brasileira.

3.3.1. Implicação desta Visão no Processo Decisório

Efetivamente a Universidade Brasileira parece apresentar indícios das características apontadas por COHEN e MARCH de "anarquia organizada", bem como dos ingredientes que compõe o modelo político de BALDRIDGE.

Notadamente nas decisões tomadas pelos órgãos deliberativos superiores (Conselhos Superiores) parecem ficar patentes algumas evidências destes modelos.

Assim, é forçoso admitir que o processo decisório, especialmente nestas instâncias institucionais, não obedece a uma racionalidade estrita, como entendida por THOMPSON e Mc EWEN (in ETZIONI, 1978).

Mesmo o conceito de "racionalidade confinada", definida por MARCH e SIMON (in KATZ e KAHN, 1978), na abordagem do "satisfacing", parece ser insuficiente para o entendimento do, muitas vezes tumultuado, processo decisório da Universidade.

Atualmente, considerável parcela dos membros participantes dos colegiados superiores, são escolhidos através de eleições diretas entre seus pares.

No Conselho Universitário (CUn), no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e nos Conselhos Departamentais (entre outros), tanto estudantes, como professores e servidores técnico-administrativos são eleitos pela comunidade universitária, tanto na UFSC como na maioria das Universidades autárquicas. Tais representantes levam para o interior dos conselhos, no calor dos debates, uma variada gama de motivações e valores.

Segundo MARCH e SIMON (in GOUVEIA):

"... quando muitas decisões que competem ao indivíduo se tornam decisões conjuntas, constituirão grandes áreas potenciais de conflito." (1979, p.128).

Em vista desta assertiva de MARCH e SIMON conclui GOUVEIA:

"... Então, aceitando-se a premissa de MARCH e SIMON, infere-se que a Universidade se configura como uma organização que obriga em seus próprios atributos um dos mais fortes elementos germinativos do conflito." (1979, p. 129).

SANTA ROSA também acentua o caráter conflituoso do processo decisório na Universidade, ao defender sua administração como um ato eminentemente político:

"A Universidade, como organização sócio cultural depende da comunidade que a constitui e sustenta e do Estado que assegura sua existência legal; (...) é, portanto, um lugar de confronto e ao mesmo tempo de conciliação dialética de gerações, da cultura que nela se produz e por ela se transmite." (1984, p. 44).

Curiosamente, em oposição a esta tese, entende KWAS

NICKA:

"Pela sua própria característica de criação através de instrumentos legais, podemos identificar a Universidade como sendo uma organização a mais próxima do modelo burocrático possível." (1984, p.173).

Ainda que hajam autores claramente contrários, como o do parágrafo anterior, entende-se como evidente a idéia de que o paradigma burocrático não é suficiente para explicar o processo decisório no interior da Universidade, no que se vai ao encontro do que afirma BALDRIDGE:

"... o paradigma burocrático lida com a estrutura formal em tempo particular (...) o modelo burocrático não lida extensivamente com a crucial tarefa de formular políticas. O paradigma explica como as políticas podem ser levadas adiante mais eficazmente depois que elas são estabelecidas, mas diz pouco a respeito do processo pelo qual são estabelecidas em primeiro lugar." (1978, p.30).

Assim, é de se supor que o paradigma burocrático opera numa dimensão meramente instrumental, na medida em que trava

lha uma organização enquanto um conjunto de cargos, aos quais estão garantidos direitos e reservados deveres institucionais correspondentes. A esse respeito assevera SANDER:

"Assim entendida, a administração burocrática desempenha uma mediação normativa ao coordenar as interações entre as dimensões institucional e individual, buscando um comportamento organizacional que enfatiza a regulação, a ordem e a progressão racional visando ao alcance eficaz dos objetivos do sistema educacional." (1984, p.111).

Note-se ainda que, da assertiva acima sobressai a noção de eficácia como critério administrativo predominante, na medida em que as ações organizacionais encontram-se estritamente vinculadas ao alcance dos objetivos institucionais.

3.4. Critérios de Desempenho Organizacional

3.4.1. A Dimensão da Eficácia

Numa perspectiva nitidamente sistêmica KATZ e KAHN definem a eficiência organizacional como resultante do "quociente de seu output (ou produto) de energia e seu imput de energia (ou custo)" (1978, p.183).

Sua análise parte do ponto de vista da sobrevivência da organização num ambiente de recursos e oportunidades limitados. Afirmam os autores:

"Como sistemas abertos, as organizações sobrevivem somente enquanto forem capazes de manter entropia negativa, isto é, importação de energia, sob todas as formas, em quantidade maiores do que as que devolvem ao ambiente sob a forma de produto. A razão é óbvia. Em parte, o imput de energia é diretamente investido e objetivado como produção organizacional. Porém uma parte é consumida pela organização." (1978, p.177).

Assim, define os autores, quanto menor a energia consumida internamente pela organização, tanto maior será seu índice de eficiência.

Igualmente neste sentido argumenta ETZIONE:

"... a eficiência de uma organização é medida pela quantidade de recursos utilizados para fazer uma unidade de produto." (1978, p. 18).

Nota-se a partir destas duas assertivas, que a eficiência como critério de desempenho organizacional está orientada na direção de otimizar a relação insumo/produto. Refere-se portanto ao desempenho interno da organização, sendo alcançada através de uma orientação predominante para métodos, normas e técnicas que enfatizam a execução mais rápida, com menor esforço e menores custos, dos processos produtivos. O critério dominante, portanto, é a minimização dos custos internos da organização. De acordo com esse conceito, estarão asseguradas no longo prazo a sobrevivência e o crescimento da organização, na medida em que vise produzir o máximo com o mínimo de recursos, aumentando consequentemente a taxa de lucro, criando-lhe a oportu

nidade de armazenar energia.

É a noção de produtividade. Segundo SANDER:

"A eficiência (do latim "efficientia", ação, força, virtude de produzir) é o critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o mecanismo com o mínimo de recurso, energia e tempo. Na história do pensamento administrativo, o conceito de eficiência está associado ao de racionalidade econômica, preocupando-se em encontrar os meios e procedimentos mais adequados para alcançar resultados e metas, independente de seu conteúdo humano e político ou de sua natureza ética." (1982, p.11).

Para este autor, o conceito de eficiência aparece no contexto econômico-racionalista que marcou o advento da revolução industrial, razão pela qual constituiu-se no valor central de todo o pensamento dos pioneiros da Teoria Administrativa, movimento conhecido como Escola Clássica, com Taylor, Fayol e seus seguidores. Ilustra a ausência de conteúdo ético/humano a que se refere SANDER a seguinte assertiva do representante mais legítimo do classicismo:

"Além disso, o homem mais apropriado para carregar lingotes de ferro é tão bronco, que é incapaz de aperfeiçoar-se corretamente a si mesmo. (...) Este trabalho é tão rudimentar por sua natureza, que o autor acredita ser possível treinar um gorila inteligente e torná-lo mais eficiente que um homem." /TAYLOR, 1978, p.52).

3.4.2. Eficácia Organizacional

Provavelmente a eficácia tem sido o critério de desempenho organizacional mais estudado e controvertido da Teoria das Organizações. Na tentativa de estabelecer critérios para sua avaliação tem ocorrido múltiplas e diferentes abordagens. Esta diversidade de abordagens, se deve a três fatores principais segundo CAMERON e WHETTEN: múltiplas conceptualizações sobre organização, desconhecimento das fronteiras do construto "eficácia" e ausência de um consenso quanto ao melhor critério de desempenho organizacional (1973). O conceito de eficácia, contrariamente ao conceito de eficiência, não é único, mas varia de acordo com os vários enfoques específicos com que diferentes autores abordam a questão. Um aspecto, no entanto, parece emergir de todos estes esforços teóricos, de forma mais ou menos explícita: transparece em todos estes modelos a dimensão tecnológica do desempenho organizacional no alcance de seus objetivos.

Para SANDER:

"A preocupação central dos defensores da eficácia como critério de desempenho administrativo é o alcance dos objetivos estabelecidos. Quando se trata especificamente dos sistemas educacionais, a eficácia da administração preocupa-se visceralmente com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, estando desta forma estreitamente vinculada aos aspectos pedagógicos propriamente ditos do sistema educacional." (1982, p.12).

3.4.2.1. Abordagem de Objetivos

Esta é uma das perspectivas predominantes no estudo

da eficácia organizacional. De acordo com ela, a eficácia é:

"determinada pela medida em que atende seus objetivos." (ETZIONI, 1976, p.18).

CAMPBELL (apud HALL, 1984) argumenta que este tipo de abordagem parte do pressuposto de que uma organização pode ser dirigida por um conjunto racional de pessoas, que com base nesta racionalidade, elegeu um conjunto bem definido de metas claras e pouco numerosas capazes de ser inteiramente apreendidas por todos os membros que integram a organização.

No entanto, é consensualmente admitida por diversos estudiosos da Teoria das Organizações a dificuldade, senão a impossibilidade, de se estabelecerem objetivamente tais objetivos. Na realidade, as decisões nem sempre são tomadas com base em critérios estritos de racionalidade, o que origina o aparecimento de objetivos múltiplos, confusos, pouco explícitos e muitas vezes contraditórios.

A abordagem de objetivos tem sofrido várias críticas, formuladas especialmente por ETZIONI (1976) e KATZ e KAHN(1978), entre outros, em função da dificuldade e imprecisão ao se tentar compreender os objetivos organizacionais. Ou seja, a dificuldade toda se resume em tentar estabelecer critérios para avaliação de um componente que é, por si só, vago e difuso. Para MACHADO-DA-SILVA:

"A abordagem de objetivos resulta de uma visão racionalística das organizações circunscritas"

crevendo-se à estratégia de sistema fechado. Nesta estratégia, desempenho e objetivos organizacionais são vistos como resultantes de atributos (estrutura e tecnologia) e processos organizacionais internos que, por sua vez são considerados como variáveis explicativas. Em outras palavras, o desempenho organizacional é entendido como passível de ser explicado dentro da organização que é vista como um sistema de lógica fechado." (1984, p.208).

3.4.2.2. Abordagem de Aquisição de Recursos

Na tentativa de suprir a falha da abordagem anterior, que limita a lógica de sua análise a um sistema fechado, YUCHTMAN e SEASHORE desenvolveram a abordagem da aquisição de recursos no estudo da eficácia organizacional.

Esta linha de análise considera as organizações como dependentes de fatores do ambiente externo. Essa relação de dependência tende a estabelecer um dinâmico relacionamento da estrutura organizacional propriamente dita com o ambiente, o que leva esta estrutura a sofrer inevitavelmente as influências externas nos seus processos, na sua tecnologia, no seu desempenho enfim. Em contrapartida, a organização explora esta ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos (ZEY-FERREL, in HALL, 1984).

Nesta abordagem a organização é vista não como um sistema fechado que se auto realiza na concretização de seus objetivos, mas sim procurando atender suas necessidades, de adaptação ao ambiente, o que lhe garantirá sobrevivência e crescimento. Neste sentido, escreve MACHADO-DA-SILVA:

"... o processo contínuo de intercâmbio e competição entre as organizações sobre recursos escassos e valiosos determina a posição relativa de cada organização no contexto da sociedade inclusiva. E é neste contexto societário que o desempenho das organizações pode ser avaliado comparativamente. Uma organização é mais eficaz quando maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos." (1984, p.208).

Também a abordagem de aquisição de recursos tem sofrido severas críticas, notadamente por ter excluído de sua análise a noção de objetivo organizacional como critério de avaliação da eficácia organizacional. MOHR (in MACHADO-DA-SILVA) resume com clareza a principal deficiência da ênfase na obtenção de recursos:

"Infelizmente, sem o conceito de objetivos organizacionais, a aquisição de recursos não satisfaz como critério de eficácia ... Na verdade, a determinação de quais recursos seriam necessários ou será arbitrária ou precisará apelar para o conceito de objetivo organizacional. É possível descobrir que o objetivo específico de uma organização é pura e simplesmente adquirir recursos. Se este não é o caso, então será necessário identificar outros objetivos para definir quais recursos são importantes para o seu atingimento." (1984, p.209).

O ponto forte desta abordagem é, sem dúvida, a importância que a mesma atribui às transações com o ambiente externo, contrariamente a anterior que, centraliza nos objetivos, entende a organização como sistema relativamente auto-contido. Em poucas palavras: o ponto forte de uma é o ponto fraco de outra, (MACHADO-DA-SILVA).

3.4.2.3. A Abordagem de Objetivos-Recursos

Esta abordagem busca uma combinação dos pontos fortes das abordagens de aquisição de recursos e de objetivos, daí sua denominação, introduzida por MACHADO-DA-SILVA (1984).

A combinação destas duas abordagens foi sugerida por ZEY-FERREL que defendeu a validade desta abordagem ao reafirmar a definição já proposta por STEERS, segundo a qual a eficácia é:

"a capacidade da organização em adquirir e utilizar recursos escassos e valiosos na persecução de seus objetivos operativos." (in MACHADO-DA-SILVA, 1984, p.209).

Esta corrente engloba tanto a noção de sistema fechado como de sistema aberto, na medida em que preconiza que a eficácia de uma organização depende do grau de congruência existente entre os objetivos, a estrutura, a tecnologia, e o ambiente, onde a organização vai disputar os recursos escassos.

Um modelo teórico de estudo da eficácia de organizações com base na abordagem objetivos-recursos foi desenvolvido por MACHADO-DA-SILVA (1984) e tem como pressuposto básico a concepção de que os atributos organizacionais são, em certo grau, mediadores das relações entre os fatores ambientais e objetivos operativos. Apesar do bem elaborado exemplo de utilização desta abordagem na avaliação do desempenho organizacional, uma questão continua não resolvida. Refere-se a determinação de quais são os objetivos de determinada organização. Neste exemplo o au

tor captou um objetivo identificável em qualquer organização acadêmica do mundo (o desempenho acadêmico dos estudantes), o que conduz ao questionamento da validade desta abordagem para uma avaliação global da eficácia em uma organização.

3.4.2.4. Abordagem de Satisfação dos Participantes

Diversas abordagens da eficácia organizacional têm sido tentadas a partir da utilização dos indivíduos como quadro fundamental de referência. Entre estas destaca-se a de GEORGIU (apud HALL, 1984) que se baseia no princípio de que quanto maior o número de incentivos oferecidos pela organização aos indivíduos, mais cooperativos eles se tornarão. A eficácia é desta forma, vista como uma resultante da interação indivíduo/organização na troca de cooperação, de um lado, por incentivos de outros.

A principal crítica a esta abordagem é que ela não faz referência à origem e a natureza dos incentivos e nem de que modo eles são introduzidos na organização.

Outro esforço nesta linha tem sido utilizado por CUMMINGS (in HALL, 1984), ao conceber a organização:

"como um instrumento ou arena na qual os participantes podem empenhar-se em comportamentos que percebem ser úteis para suas metas de tal forma que quanto maior o grau de utilidade organizacional percebida por cada participante, mais eficaz será a organização." (1984, p.205).

Três problemas básicos emergem da tentativa de avaliar a eficácia organizacional segundo a perspectiva de satisfação dos participantes:

- a) o envolvimento dos participantes na organização pode variar de alienado a calculista ou moral (ET ZIONI), dificultando a congruência entre os indivíduos e as metas organizacionais e, conseqüentemente a avaliação da eficácia;
- b) ao se concentrarem na avaliação da utilidade da organização para a satisfação dos objetivos individuais dos membros, estas abordagens perdem de vista as atividades ou operações da organização como um todo e em sua relação com o ambiente;
- c) Desconsideram que indivíduos que estão fora da organização também são afetados por ela e também devem fazer parte de uma avaliação do desempenho organizacional.

O que emerge na análise desta abordagem é o questionamento de se, no aparente deslocamento do foco de interesse, não passa de mais uma técnica manipulativa de comportamento organizacional.

PENNINGS e GOODMAN (in HALL, 1984) também abordaram a satisfação dos participantes como critério para avaliação organizacional. Sua perspectiva, no entanto, não é do indivíduo, mas a da coalisão dominante. Neste sentido, os autores agregam uma contribuição importante ao entendimento do desempenho organizacional: a inclusão das metas múltiplas, o reconhecimento de

que a organização tem grupos constituintes internos e externos, os quais compõe a coalisão dominante, que decide acerca das metas e determina as restrições.

Além das abordagens aqui discutidas existem outras como a abordagem da contradição de HALL (1984) que parte do princípio de que a eficácia não pode ser entendida de maneira unitária, não sendo concebível, portanto, a idéia de uma eficácia global. Neste sentido diz o autor:

"Nenhuma organização é eficaz, ao contrário, as organizações podem ser consideradas eficazes (ou ineficazes) em alguma medida de termos de restrições, grupos de constituintes e estruturas específicas de tempo." (1984, p. 216).

Em todas as abordagens, como foi dito anteriormente, emerge de todos os esforços teóricos realizados, a noção preponderante da tecnologia no desempenho organizacional. Paralelamente, mais ou menos presente nos diferentes posicionamentos, encontra-se como preocupação central da eficácia, o alcance de um conjunto de objetivos previamente estabelecidos. Acentua SANDER a este respeito:

"A eficácia da Administração da Educação é concebida, portanto, como critério de desempenho intrínseco e instrumental, de natureza pedagógica, medido em termos de capacidade administrativa para alcançar objetivos educacionais propostos." (1982, p.12).

3.4.3. A Dimensão da Efetividade Organizacional

A partir das duas perspectivas analíticas anteriores (eficiência e eficácia), poder-se-iam pautar os critérios de desempenho de uma universidade não fosse este tipo de organização rigorosamente atípico, quer levando-se em conta seus grupos constituintes internos e externos, a relevância de seu papel no contexto da sociedade, sua tecnologia difusa ou sua multiplicidade e ambiguidade de objetivos.

Ou seja, admitindo-se que o paradigma burocrático seja suficiente para a compreensão de sua dinâmica (como consentem alguns autores), a dimensão de eficiência (que prioriza a relação insumo/produto) e a dimensão da eficácia (que ressalta o aspecto tecnológico na obtenção de objetivos pré-estabelecidos), bastariam para avaliar seu desempenho e justificar sua existência enquanto uma organização necessária como outra qualquer.

Como se admitiu anteriormente o paradigma burocrático abarca a dimensão instrumental de uma organização, perdendo seu vigor interpretativo ao adentrar os fenômenos que subjazem ao estabelecimento dos objetivos aos quais a dimensão instrumental serve.

A preocupação teórica deste trabalho é com a dimensão substantiva que subjaz e antecede a dimensão operacional ou instrumental. Nesta dimensão substantiva é que se vai encontrar a efetividade como critério de desempenho organizacional.

A efetividade é para a Teoria das Organizações:

"... o critério de desempenho que mede a capacidade de a organização produzir a solução ou a resposta desejada pelos participantes da comunidade." (SANDER, 1982, p.13).

O ponto de vista da abordagem da efetividade é o do impacto social da organização. Mede-se seu desempenho, portanto, pelo grau de aceitação de seu produto, pela sua capacidade de atingir objetivos socialmente desejáveis.

A efetividade é, por isso, um critério externo de avaliação do desempenho organizacional e assume, neste sentido, contornos nitidamente políticos.

"Almejar apenas as metas de eficiência e eficácia significa, geralmente, criar instituições fortes e estáveis, mas que não promovam, com maior ênfase, os objetivos do desenvolvimento econômico e social." (MOTTA, 1972, p.42)

A diferença fundamental entre eficiência e eficácia é feita baseando-se na premissa de que as organizações podem tornar-se insensíveis a ambiência externa e implementar eficazmente objetivos sociais não desejáveis.

O conceito de efetividade trouxe para o campo de análise do desempenho organizacional uma importante dimensão, a política, que até então não havia sido considerada de forma mais sistemática. A esse respeito argumenta SANDER:

"A ênfase tradicional nos critérios técnicos de eficiência e eficácia está associada a pretensa neutralidade científica da Administração da Educação, neutralidade que se tor-

na incompatível com uma administração pautada pelo critério de efetividade. Na realidade, o conceito de efetividade supõe um compromisso real e verdadeiro com os objetivos sociais e as demandas políticas da comunidade." (1982, p.13).

3.4.3.1. A Questão da Efetividade Relevante

Uma discussão que se trava nos meios acadêmicos brasileiros é a que entende que a efetividade pode ser redundante ou relevante. Seria relevante aquele critério de desempenho que aborda não somente a desejabilidade social dos serviços e produtos, mas do efeito destes mesmos serviços e produtos refletidos sobre a qualidade de vida humana associada. Assim, o conceito de relevância explora a dimensão antropológica do desempenho organizacional e está associado à substantividade intrínseca da organização, a sua própria razão de ser, que é o aprimoramento da qualidade de vida dos participantes.

"Neste sentido, a relevância é um critério de desempenho filosófico e antropológico medido em termos de significância, do valor, da importância ou da pertinência dos atos e fatos administrativos para a vida dos participantes do sistema educacional." (SANDER, 1982, p.14).

WITTMANN é quem unifica os critérios de efetividade e relevância, mostrando a estreita complementaridade que ambos podem possuir. Em um trabalho vinculado a administração da educação, afirma o autor:

"Há uma dimensão político-ideológica na atuação concreta dos administradores e planejadores da educação. Isto não significa que esta dimensão seja necessariamente visada ou deliberadamente buscada. Como os administradores e planejadores da educação não costumam explicitar a dimensão teórica de sua atuação e os interesses reais que norteiam a sua prática, a dimensão político-ideológica tende a ser dissimulada, ignorada e, até mesmo, inconscientemente assumida. As razões que se escondem por trás dos pressupostos exigem um debruçar-se crítico sobre nossas teorias e nossas atuações." (1983, p.13).

A relevância, ou a efetividade relevante, está assim, intimamente associada aos significados concretos dos atos e fatos administrativos para os participantes internos e externos da organização.

Esta postura trás à tona a concepção teórica que advoga a solidariedade e a participação no processo de decisão da organização. Nesta direção entende SANDER:

"Quanto mais participativo, solidário e democrático o processo administrativo, tanto maiores as chances de que ele seja relevante para indivíduos e grupos, e tanto maiores as suas possibilidades para explicar e promover a qualidade de vida humana associada." (1982, p.14).

Desta forma a efetividade relevante pode ser representada por um esforço para a superação de uma realidade sócio-antropológica dada, processo esse que se legitima pela participação da responsabilidade entre seus membros internos e externos na construção dos objetivos organizacionais, vistos

então, de novo ângulo.

Finaliza-se sublinhando que o critério de efetivida de só é concebível ao se admitir a participação solidária de to dos os participantes da organização, direta ou indiretamente comprometidos com sua administração, o que tende a aumentar a capacidade política da organização para responder concreta e ob jetivamente as demandas e aspirações maiores do conjunto da sociedade.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se metodologicamente como uma pesquisa do tipo descritiva, uma vez que o autor pretende conhecer uma dada realidade sem nela intervir.

O foco de análise deste trabalho deverá centrar-se nas três instâncias decisórias da universidade onde ocorrem as grandes decisões sobre políticas e diretrizes gerais da instituição, a saber: O Conselho Universitário (CUn), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e os Conselhos Departamentais (CDs). Note-se que entre os Conselhos Superiores da UFSC, o Conselho de Curadores não foi incluído como objeto da investigação. O motivo de tal exclusão prende-se ao fato de que este órgão colegiado possui uma característica marcadamente técnico-financeira, tendo um papel basicamente de fiscalização sobre as origens e aplicações dos recursos financeiros da instituição, sendo por isso pouco conhecido e pouco discutido na comunidade universitária, o que não acontece com os outros três.

Certamente, devido a complexidade e ao tamanho deste tipo de organização é correto afirmar que haja uma variada gama de processos e técnicas de decisão. Entretanto, o corte pretendido por este trabalho propõe a analisar o processo decisório que ocorre relativamente às grandes questões, às diretrizes gerais, às políticas adotadas pela instituição nos seus três principais Conselhos.

A pesquisa a ser realizada é do tipo não experimental, definida por KERLINGER como sendo:

"... qualquer pesquisa não qual não é possível manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente." (1979, p.130).

4.1. Delimitação e "Design" da Pesquisa.

4.1.1. O Universo da Pesquisa

O universo do presente trabalho é formado por todas as pessoas que compõe a Universidade Federal de Santa Catarina em seus três segmentos internos, a saber:

12.178 estudantes

3.139 servidores técnico-administrativos

1.825 professores.

4.1.2. Amostra

A amostragem foi inicialmente estratificada por segmento da comunidade universitária, com uma amplitude idêntica para cada categoria que a compõe, com cento e cinquenta questionários aplicados entre os estudantes, e o mesmo número para servidores e professores, totalizando quatrocentos e cinquenta instrumentos de coleta de dados aplicados, da forma a seguir

descrita.

4.1.2.1. Estudantes

Entre os estudantes foi usada uma amostragem do tipo acidental estratificada por Centro de Ensino. Desta os questionários foram repartidos entre os onze Centros de Ensino da UFSC, com o critério adicional de subpartir a amostragem em número de turnos nos quais o Centro funciona. No caso do Centro Sócio-Econômico, por exemplo, a amostra foi dividida em dois grupos, um grupo para os estudantes que tem aula pela manhã e o outro para os estudantes que tem aula à noite.

4.1.2.2. Servidores Técnico^s e Administrativos

A estratificação feita nesta amostragem foi por nível de categoria funcional. Assim a amostra foi subdividida em três partes correspondentes ao nível básico, nível médio e nível superior do Plano de Cargos e Salários dos Servidores da UFSC. Após essa segmentação definiu-se uma amostra do tipo casual simples ou aleatória, realizada a partir de uma listagem de todos os servidores e de uma "tabela de números ao acaso".

4.1.2.3. Professores

Na categoria docente a estratificação realizada foi idêntica à dos estudantes, ou seja, por Centro de Ensino. Após

esta estratificação realizou-se uma amostragem sistemática, que é aquela em que:

"... os elementos da população se apresentam ordenados e a retirada dos elementos da amostra é feita sistematicamente". (COSTA NETO, 1985, p.41).

4.1.3. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de afirmativas contidas no questionário associada a uma escala do tipo LIKERT. O instrumento de coleta de dados (anexo 1) explicitou claramente que o respondente deveria assinalar apenas uma alternativa da escala que refletisse sua favorabilidade ou desfavorabilidade em relação a afirmativa apresentada.

No instrumento de coleta de dados, cada afirmativa foi associada a uma escala de cinco pontos, correspondendo cada ponto a uma alternativa de resposta, da seguinte forma:

()	()	()	()	()
concordo	concordo	indeciso	discordo	discordo
integralmente	parcialmente		parcialmente	totalmente

O questionário divide-se em três partes:

A Parte I refere-se a dados pessoais gerais, a serem respondidos pelas três categorias que compõe a comunidade

universitária, que são: segmento a que pertence o respondente, sexo, idade e renda familiar.

A parte II foi subdividida em três seções, destinada cada uma a um segmento específico da comunidade. A parte II contém as seguintes questões:

- (i) Estudantes - centro de ensino ao qual o curso está vinculado
 - ocupação remunerada
 - número de disciplinas que cursa
 - ano de ingresso no curso
- (ii) Servidor - local de trabalho
 - nível funcional
 - tempo de serviço
- (iii) Professor - centro de ensino ao qual o departamento está vinculado
 - categoria funcional
 - regime de trabalho
 - tempo de serviço na UFSC.

A parte III é a que trata dos dados de opinião propriamente, onde, após um esclarecimento preliminar de como responder corretamente ao questionário, com um exemplo inclusive, foram distribuídas as vinte e uma afirmativas.

4.2. Análise dos Dados

A análise dos dados foi composta por duas partes:

- (i) caracterização dos respondentes
- (ii) interpretação dos dados de opinião

Inicialmente apresentou-se a identificação dos respondentes, de acordo com os dados coletados, quais sejam: categoria a que pertencem, sexo, idade, renda familiar, mais os dados específicos de cada estrato. As formas estatísticas escolhidas para esta primeira parte foram tabelas, histogramas e polígonos de frequência.

A segunda parte é a que se refere aos dados de opinião. Nesta parte foram analisados os dados que se referem a favorabilidade ou desfavorabilidade do respondente às afirmativas apresentadas, conforme as respostas obtidas nas escalas.

Os resultados foram apresentados na forma de tabelas e gráficos que, com base na média e/ou mediana das respostas obtidas, procurou-se determinar a tendência geral dos respondentes em relação as afirmativas apresentadas. Em cada gráfico apresentado foi utilizada uma representação da escala de Likert, e os pontos médios e medianos estão plotados nas áreas de concordância ou discordância que contém o gráfico.

A razão pela qual se utilizou a média e/ou mediana é que se tratam de medidas de posição que bem representam a tendência geral das respostas. A mediana é uma medida de posição que expressa mais claramente a tendência geral das respostas, procurando caracterizar o centro da distribuição das frequências. Todos os gráficos, figuras e tabelas foram obtidos a partir dos recursos do pacote estatístico "Statistical Graphics System" (Stratgraphics).

4.3. Limitações ao Estudo

A partir da fundamentação teórica realizada ficou evidenciado que uma das características singulares da efetividade é a sua transcendência relativamente aos limites específicos da organização. Vale dizer: o critério de efetividade é o que mais claramente centra seu nexu na leitura do ambiente externo à organização.

O presente estudo limita a investigação empírica a os públicos internos da universidade (professores, estudantes e funcionários), não tendo havido possibilidades nem recursos para uma pesquisa que envolvesse a comunidade externa à UFSC, tais como: sindicatos de trabalhadores, associações de empresas, entidades comunitárias, partidos políticos, etc.

Desta forma todas as inferências que o estudo possibilitou estão restritas aos públicos internos da universidade, devendo ser considerado, destarte, uma relativa restrição ao esforço teórico realizado.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Conforme ficou estabelecido na metodologia, a amostragem foi estratificada por categoria: aluno, servidor e professor. Desta forma, a descrição preliminar a ser feita, tratará, categoria por categoria, da identificação dos respondentes, para, a seguir, proceder-se a apresentação e análise das respostas coletadas às perguntas do questionário.

5.1. Caracterização dos Respondentes.

5.1.1. Estudantes

5.1.1.1. Sexo

Como foi descrito na metodologia, a amostragem entre os estudantes foi do tipo aleatória acidental e estratificada por Centro de Ensino. A tabela 1 evidencia a divisão dos respondentes por sexo. Note-se que o total da frequência absoluta é de 148 respostas à esta pergunta; os dois dados restantes para completar a amostra referem-se a respondentes que não informaram este dado, o que aconteceu com várias outras perguntas do questionário.

Tabela 1 - Distribuição de Frequência do Sexo dos Estudantes.

Sexo	Fa	F.Relativa	%
Feminino	85	0.574	57,4
Masculino	63	0.426	42,6
Total	148	1.000	100,0

Fonte: questionários respondidos

Entre os estudantes que responderam a este quesito percebe-se pela Tabela 1 que há um certo equilíbrio na distribuição da amostra entre o sexo masculino com 57,4% e o sexo feminino com 42,6% dos casos.

5.1.1.2. Idade

A Tabela 2 demonstra a forma como são distribuídas as idades dos respondentes.

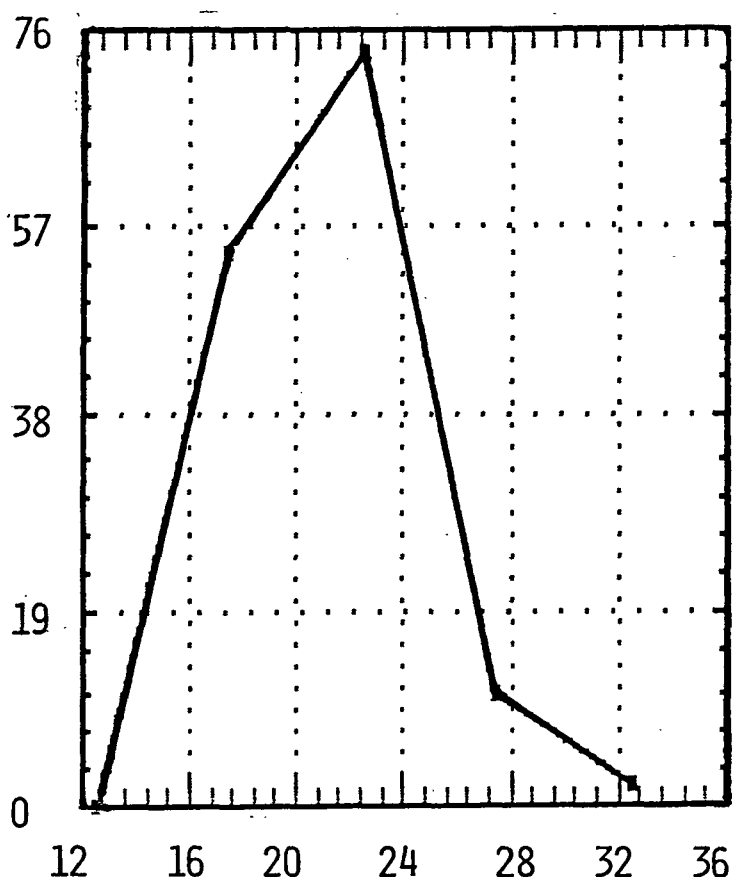
Tabela 2 - Distribuição de frequência das idades dos estudantes.

Classe	Fa	F.Relativa	%
15 - 20	54	0,3830	38,3
20 - 25	74	0,5248	52,48
25 - 30	11	0,0780	7,78
+ de 30	2	0,0142	1,42
Total	141	1,0000	100,00

Fonte: questionários respondidos

Ao se observar a Tabela 2 percebe-se que as maiores concentrações dos respondentes encontram-se na primeira e segunda classe, com 38,3% e 52,48% do total, o que acumulado representa 90,8% das idades dos respondentes com idades variando entre 15 e 25 anos.

Figura 1 - Polígono de Frequência Relativo a Idade dos Estudantes



A figura nº 1 demonstra com maior clareza a concentração das idades dos estudantes que responderam ao questionário, o que reforça a impressão que a grande maioria da amostra consultada tem idade igual ou inferior a 25 anos.

5.1.1.3. Renda

A renda familiar desta categoria é demonstrada pela Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição de frequência da Renda Familiar dos estudantes

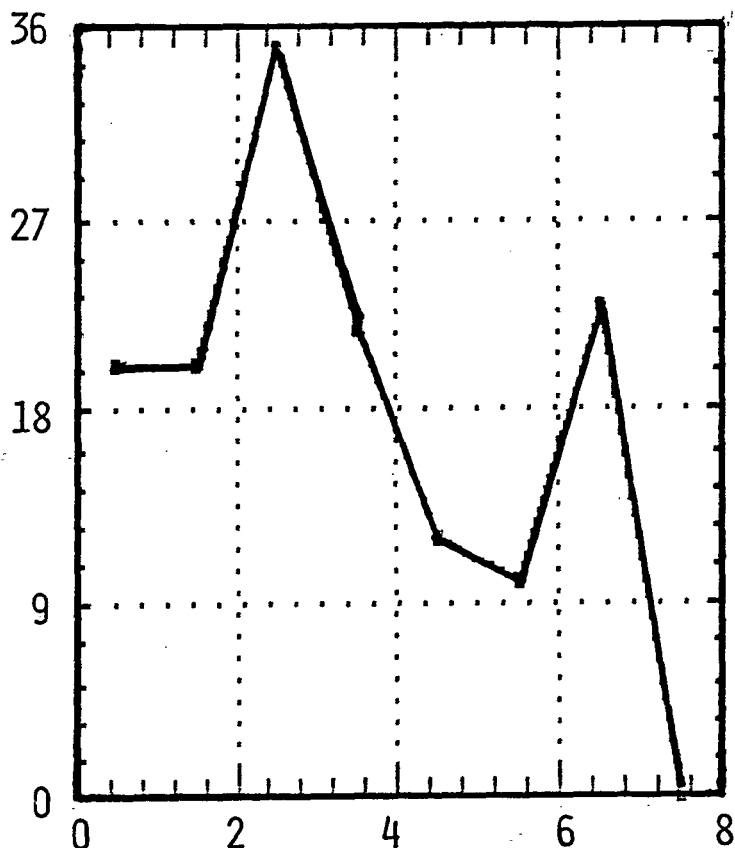
Classe	Fa	F.Relativa	%
Até 3 PS(*)	20	0,1408	14,08
3 - 5	20	0,1408	14,08
5 - 10	35	0,2465	24,65
10 - 15	22	0,1549	15,49
15 - 20	12	0,08450	8,45
20 - 30	10	0,0740	7,40
Mais de 30	23	0,1620	16,20
Total	142	1,0000	100,0

Fonte: questionários respondidos

(*) : PS - Pisos Salariais

A Figura 2 demonstra os dados relativos a renda familiar dos estudantes que responderam o questionário, na forma de um polígono de frequência.

Figura 2 - Polígono de Frequência Relativo à Renda Familiar dos Estudantes



A dificuldade de se trabalhar com renda familiar em pesquisa científica, está no fato de que os salários e rendas no Brasil de hoje estão mudando todo o mês. A tentativa de solucionar esta questão foi dada utilizando-se como parâmetro básico o Piso Nacional de Salários, que é, por força da lei, o menor salário pago no país a um trabalhador. No momento em que este trabalho está sendo escrito, o Piso Nacional é de Cz\$ 12.444,00 (julho/88). Portanto pertencem a primeira classe daqueles estudantes cuja renda familiar é de (Cz\$ 37.332,00 (3 pi-

), e pertencem à última classe daqueles cuja mesma renda seja superior a Cz\$ 373.320,00.

Demonstram a Tabela e o Polígono que as rendas são razoavelmente concentradas até a terceira classe, com 68,3% dos casos, o que corresponde a uma renda, atualmente, de até Cz\$ 186.660,00.

5.1.1.4. Centro de Ensino

A tabela 4 demonstra em quais Centros de Ensino da UFSC foram coletados os dados e qual a distribuição efetuada por Centro.

Tabela 4 - Distribuição de Frequência Relativa ao Centro de Ensino ao qual pertence o estudante

Centro	Fa	%
Ciências da Saúde	15	10,00
Ciências Biológicas	14	9,33
Ciências Agrárias	13	8,67
C.Físicas e Matemáticas	12	8,00
Ciências Humanas	15	10,00
Ciências Jurídicas	15	10,00
Tecnológico	14	9,33
Desportos	13	8,67
Educação	12	8,00
Sócio-Econômico	13	8,67
Comunicação e Expressão	14	9,33
Total	150	100,0

Fonte: questionários respondidos

Pela Tabela 4 percebe-se que a amostra foi coletada relativo certo grau de igualdade entre os Centros de Ensino; ou seja, de cada Centro foram respondidos entre 8 e 10% dos questionários.

5.1.1.5. Vínculo de Emprego

Esta questão destinou-se a identificar qual a porção da amostra que possui alguma espécie de trabalho remunerado.

Tabela 5 - Distribuição de Frequência Relativa aos Estudantes que Trabalham

Trabalha	Fa	F.Relativa	%
Sim	35	0,2397	23,97
Não	57	0,3904	39,04
Eventualmente	12	0,0822	8,22
Bolsa/Estágio	42	0,2877	28,77
Total	146	1.0000	100,00

Fonte: questionários respondidos

Percebe-se na Tabela acima que a grande concentração se dá entre estudantes que não trabalham e estudantes que possuem bolsa ou fazem estágio remunerado, o que somados perfazem um total de 67,8%. Conclui-se daí que cerca de 70% dos respondentes dedicam-se exclusivamente à Universidade.

5.1.1.6. Dedicação Acadêmica

Esta questão foi incluída no questionário com a intenção de tentar avaliar a dedicação acadêmica dos respondentes. Ainda que seja muito complexa esta mensuração, optou-se por questionar qual o número de disciplinas que o respondente efetivamente cursa.

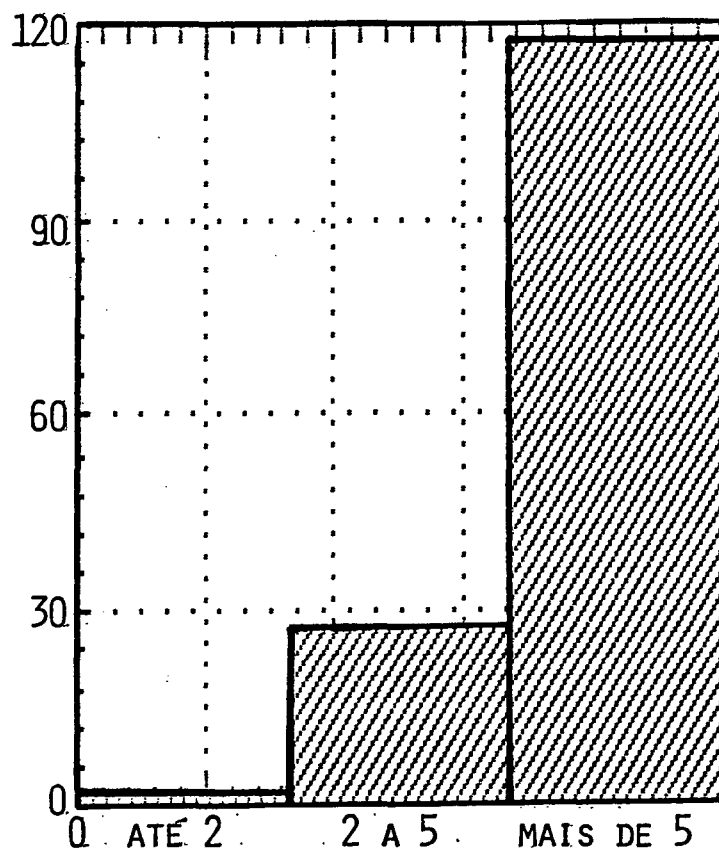
Tabela 6 - Distribuição de Frequência por Carga de Ensino

Classe	Fa	F.Relativa	%
A - Até 2 disciplinas	2	0,0136	1,36
B - De 3 a 5 disciplinas	28	0,1905	19,05
C - Mais de 5 disciplinas	117	0,7959	79,59
Total	147	1.0000	100,00

Fonte: questionários respondidos

Com o objetivo de demonstrar com maior clareza os dados relativos a dedicação acadêmica elaborou-se um histograma de frequência que reflete os resultados obtidos com esta mesma questão.

Figura 3 - Histograma de Frequência Relativo à Dedi-
cação Acadêmica



Tanto a Figura 3 quanto a Tabela 6 mostram que entre os respondentes a grande concentração, quase 80%, está entre os estudantes que cursam mais de 5 disciplinas, o que, de certa forma, pode ser considerado como um bom indicador de dedicação acadêmica.

5.1.1.7. Ano de Ingresso no Curso

O questionário incluía ainda uma questão sobre o ano

de ingresso na Universidade dos estudantes.

Tabela 7 - Distribuição de Frequência Relativa ao a
no de Ingresso na UFSC

Ano	Fa	F.Relativa	%
1980	2	0,0141	1,14
1981	3	0,0211	2,11
1982	5	0,0352	3,35
1983	15	0,1056	10,56
1984	17	0,1197	11,97
1985	35	0,2465	24,65
1986	36	0,2535	25,35
1987	29	0,2042	20,42
Total	142	1.0000	100,00

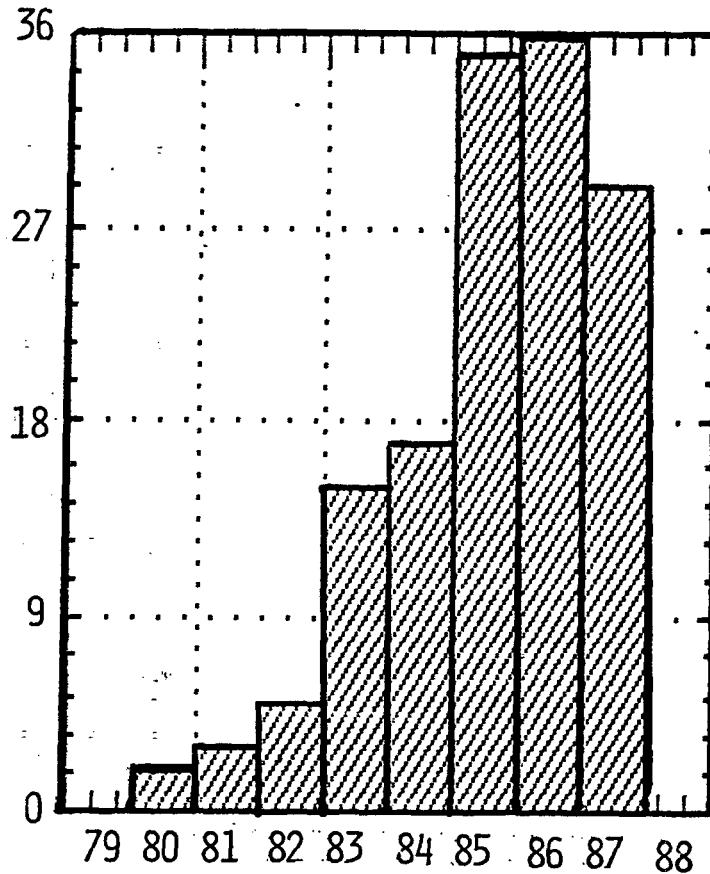
Fonte: questionários respondidos

A grande concentração, pelo que se depreende da Tabela 7 é de estudantes que ingressaram na UFSC de 1985 a 1987, somando estes três anos 70,42% dos respondentes, impressão que é reforçada pela Figura 4.

Esta tabela demonstra que poucos são os estudantes que responderam o questionário que estão há mais de 5 anos na Universidade, cerca de 7%.

O histograma de frequência da Figura 4 apresenta estes dados com maior clareza.

Figura 4 - Histograma de Frequência Relativo ao Ano de Ingresso na UFSC



5.1.2 - Servidores

5.1.2.1 - Sexo

A divisão deste extrato por sexo é demonstrada pela Tabela 8.

Esclarece-se novamente que a diferença do total da frequência absoluta da Tabela 8 para o número relativo à amplitude da amostra, refere-se a servidores que deixaram em branco esta questão.

Tabela 8 - Distribuição de Frequência Relativa ao Sexo dos Respondentes

Sexo	Fa	%
Feminino	50	35,20
Masculino	92	64,80
Total	142	100,00

Fonte: questionários respondidos

Como foi mencionado no capítulo referente à metodologia, mesmo se tendo utilizado uma tabela e números aleatórios para sortear esta amostra, houve uma concentração entre os respondentes do sexo masculino (64,8%).

5.1.2.2. Idade

Também à esta categoria, como pode ser visto no questionário, foi pedida a idade, cuja distribuição está demonstrada na Tabela 9.

No questionário (anexo 1) esta questão constou da Parte I (Dados de Identificação). A questão foi incluída de forma que o respondente informasse a idade. De posse das respostas, montou-se a Tabela 9 contendo 5 classes, utilizando-se para tal recursos do pacote estatístico Statgrafics.

Tabela 9 - Distribuição de Frequência Relativa a idade dos respondentes

Classe	Fa	%
Até 30 anos	15	11,11
30 - 40	68	50,37
40 - 50	42	31,11
50 - 60	9	6,66
Mais de 60	1	0,74
Total	135	100,00

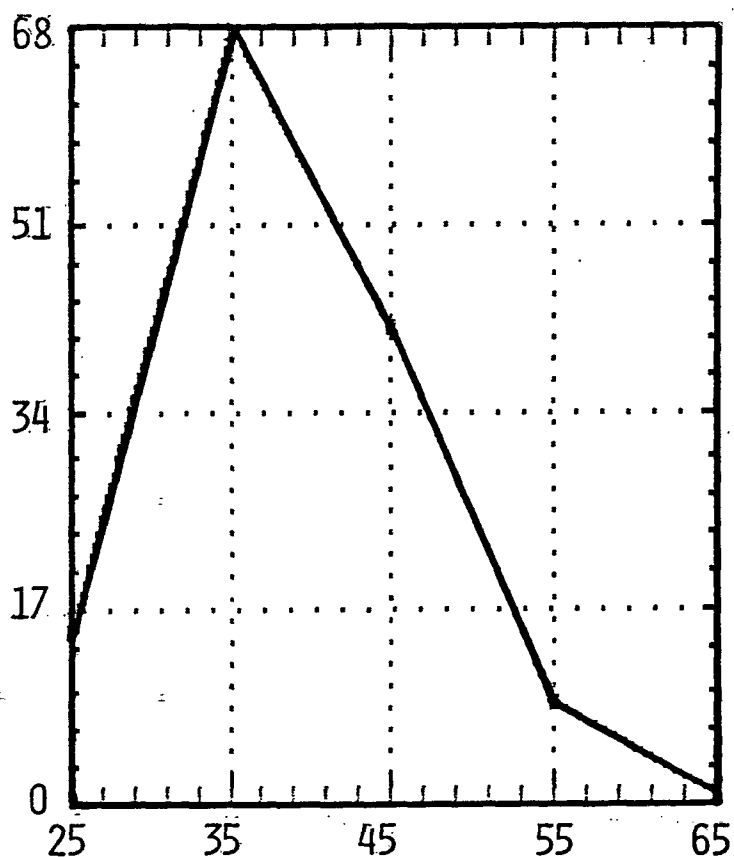
Fonte: questionários respondidos

Foi a categoria que teve o maior número de respostas em branco a esta questão (10%). A grande concentração dos servidores que responderam a esta questão está entre os 30 e 50 anos, perfazendo um total de 81,48%.

Dos servidores que responderam o questionário, estão na faixa etária que vai até os 30 anos apenas 11,11% do total. Com idade superior a 50 anos a amostra obteve apenas 7,4% dos servidores sorteados pela tabela de números ao acaso.

A Figura 5 apresenta um polígono de frequência que reflete os mesmos dados da Tabela 9.

Figura 5 - Polígono de Frequência Relativa à idade dos Respondentes



5.1.2.3. Renda

A Renda Familiar dos servidores que responderam ao questionário é dada pela Tabela 10.

As faixas de renda familiar apresentadas como alternativas de resposta, da mesma forma entre as três categorias, reflete a faixa de renda em termos de número de pisos salariais.

Tabela 10 - Distribuição de Frequência da Renda Familiar dos Servidores

Classe	Fa	F.Relativa	%
Até 03 PS (*)	6	0,0405	4,05
03 - 05	15	0,1014	10,14
05 - 10	36	0,2432	24,32
10 - 15	17	0,1149	11,49
15 - 20	27	0,1824	18,24
20 - 30	18	0,1216	12,16
Mais de 30	29	0,1959	19,59
Total	148	1.0000	100,00

Fonte: questionários respondidos

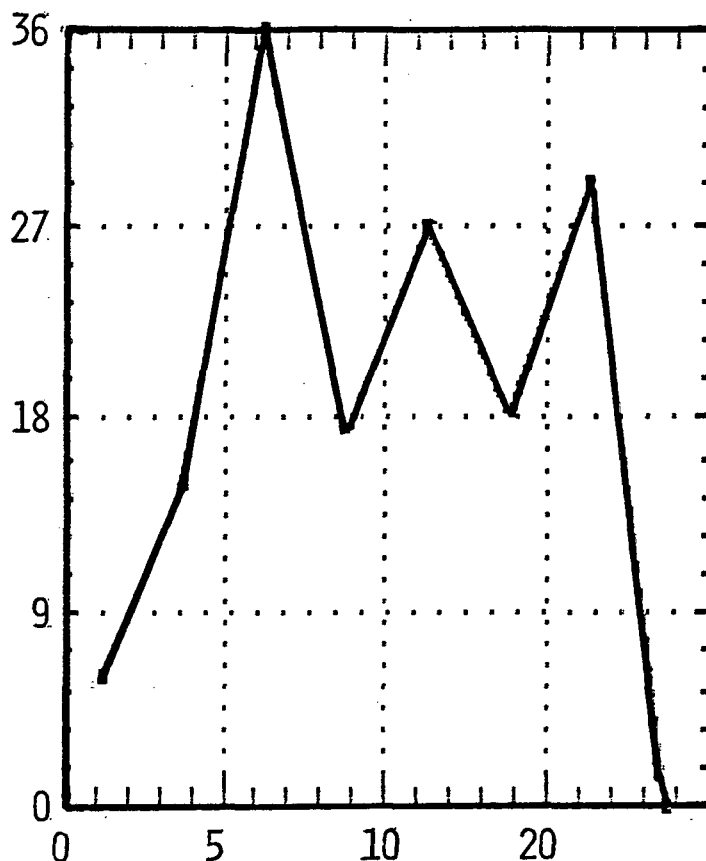
(*) : PS - Pisos Salariais

Não há concentração significativa em uma classe, sendo que a única que se destaca é a classe cuja renda está situada entre 5 e 10 pisos salariais, ou seja, em valores nominais, entre Cz\$ 62.220,00 e Cz\$ 124.440,00.

Cerca de 20% dos respondentes estão numa faixa de renda familiar superior a 30 pisos salariais, o que representa um valor de mais de Cz\$ 373.320,00, considerando o valor atual de um piso salarial que é de Cz\$ 12.444,00.

Outro dado a ser destacado é o número de servidores com renda familiar de até 3 pisos salariais que é de apenas 4% dos respondentes, inobstante o fato de que 1/3 da amostra ser composta por servidores de nível médio.

Figura 6 - Polígono de Frequência Relativo à Renda Familiar dos Servidores



5.1.2.4. Local de Trabalho

O questionário inclui uma questão relativa ao local onde está lotado o servidor.

Por um lapso na elaboração do questionário não foi incluída como opção de resposta a lotação na Prefeitura do Campus, o que certamente justifica a concentração de 18,36% obtida na alternativa "outros", como demonstra a Tabela 10.

Tabela 11 - Distribuição de Frequência Relativa ao
Local de Trabalho dos Servidores

Local	Fa	%
C.C.Saúde	6	4,08
C.C.Biológicas	7	4,76
C.C.Agrárias	4	2,72
C.C.Físicas e Matemáticas	3	2,04
C.C.Jurídicas	4	2,72
C.Tecnológico	7	4,76
C.Despotos	1	0,68
C.Educação	1	0,68
C.S.Econômico	5	3,40
C.Comunicação	6	4,08
C.C.Humanas	3	2,04
Hosp.Universitário	30	20,40
Reitoria	30	20,40
Biblioteca	10	6,80
Colégio Aplicação	3	2,04
Outros	27	18,36
Total	147	100,00

Fonte: questionários respondidos

O que se percebe da Tabela 10 é que a concentração se deu na Reitoria (20,4%) e no Hospital Universitário (20,4%), que são efetivamente dois setores da UFSC onde existe grande concentração de servidores.

5.1.2.5. Nível Funcional

Esta informação está rigorosamente distribuída entre as três classes existentes no Plano de Carreira da UFSC, ou seja, tanto para nível básico como para nível médio e superior o número de questionários corresponde a 33,33% do total para cada classe.

5.1.2.6. Tempo de Serviço

O tempo de serviço na UFSC entre os servidores Técnico-administrativos é demonstrado pela Tabela 11.

Tabela 12 - Distribuição de Frequência Relativa ao Tempo de Serviço

Classe	Fa	%
Até 03 anos	23	15,40
03 - 05	22	14,80
05 - 10	45	30,20
Mais de 10 anos	59	39,60
Total	149	100,00

Fonte: questionários respondidos

O dado a ser destacado da Tabela 11 é que cerca de 70% dos respondentes tem mais de 5 anos de serviço, e cerca de 40% dos servidores que responderam o questionário tem mais de 10 anos de trabalho na UFSC.

5.1.3. Professores

5.1.3.1. Sexo

A distribuição por sexo entre os professores que responderam o questionário é dada pela Tabela 12.

Tabela 13 - Distribuição de Frequência Relativa ao Sexo dos Respondentes

Sexo	Fa	%
Feminino	69	48,3
Masculino	74	51,7
Total	143	100,0

Fonte: questionários respondidos

A Tabela 12 demonstra uma distribuição bastante semelhante entre os dois sexos, com uma pequena superioridade numérica do sexo masculino (51,7%) sobre o feminino (48,3%). Como ficou evidenciado na metodologia a amostragem entre os professores foi do tipo aleatória sistemática, procedimento que, não intencionalmente, dividiu o extrato entre os dois sexos de forma muito semelhante.

5.1.3.2. Idade

Os docentes que participaram da amostra estão classificados por idade como demonstra a Tabela 13.

Tabela 14 - Distribuição de Frequência Relativa a Idade dos Respondentes

Classe	Fa	%
Até 30 anos	53	37,85
30 - 40	55	39,28
40 - 50	23	16,42
50 - 60	8	5,71
Mais de 60	1	0,71
Total	140	100,00

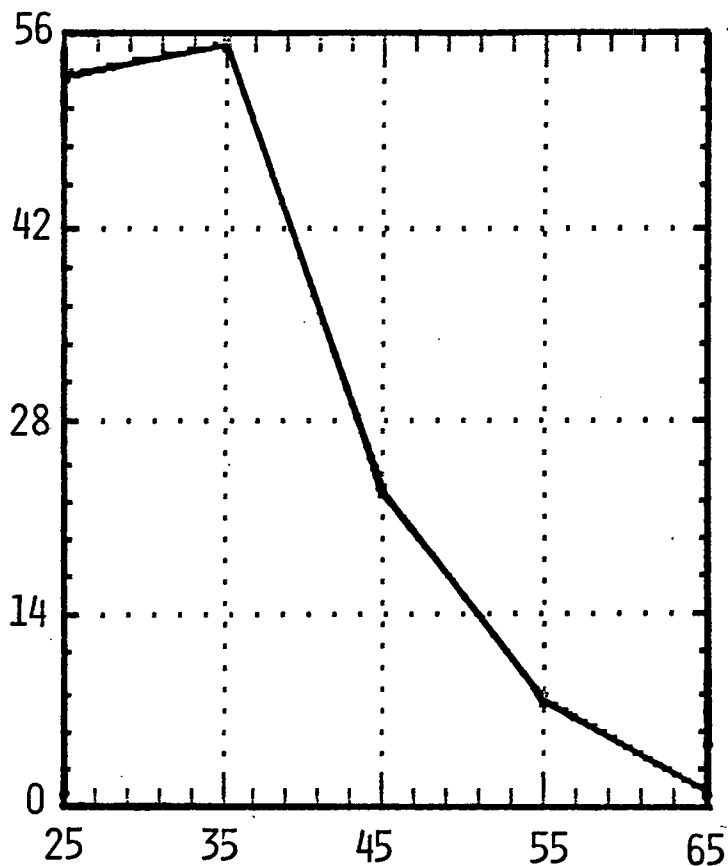
Fonte: questionários respondidos

Percebe-se pela Tabela 13 que 77% da amostra coletada possui idade de até 40 anos, o que de certa forma, pode ser entendido como uma amostra basicamente jovem.

A tabela indica que 16,42% da amostra sorteada tem a idade variando entre 40 e 50 anos, e apenas os 6,42% restantes dos professores incluídos na amostra tem idade superior a 50 anos.

A Figura 6 reforça a percepção de que a grande concentração encontra-se mesmo na faixa etária que vai até 40 anos.

Figura 7 - Polígono de Frequência Relativo à Idade dos Respondentes



5.1.3.3. Renda

Como se pode perceber nos questionários, estas três primeiras perguntas foram feitas individualmente às três categorias que compõe a comunidade universitária.

Novamente o critério com que se elaborou a tabela foi o de número de pisos salariais.

A renda familiar dos professores está demonstrada na Tabela 14.

Tabela 15 - Distribuição de Frequência Relativa a Renda Familiar dos Professores

Classe	Fa	F.Relativa	%
Até 03 PS (*)	0	0,0000	0,00
03 - 05	0	0,0000	0,00
05 - 10	1	0,0067	0,67
10 - 15	4	0,0268	2,68
15 - 20	15	0,1006	10,06
20 - 30	36	0,2416	24,16
Mais de 30 PS	93	0,6241	62,41
Total	149	1.0000	100,00

Fonte: questionários respondidos

(*) PS: Piso Salarial

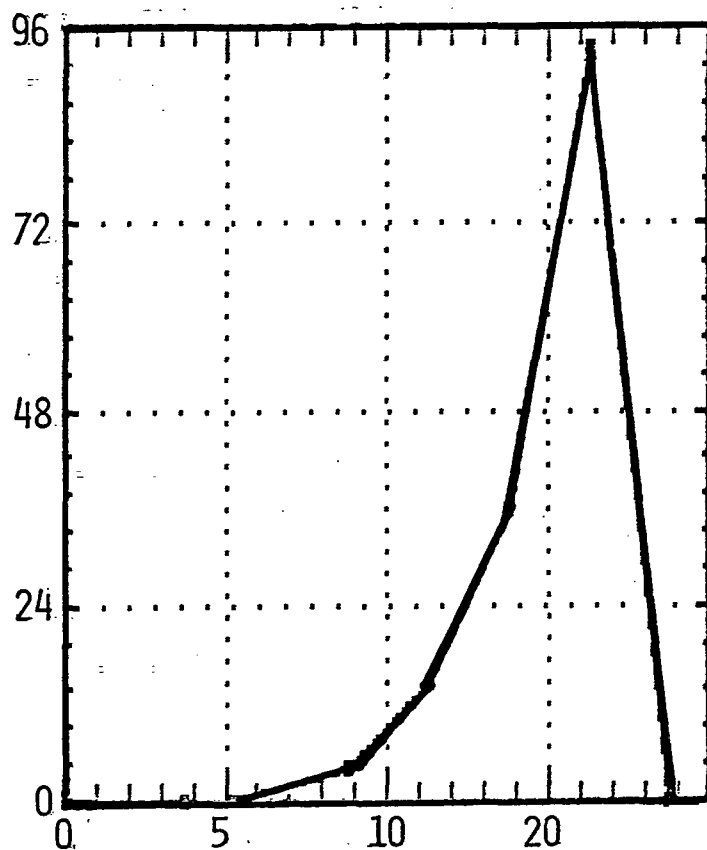
Categoria que concentra as maiores rendas familiares, percebe-se na Tabela 14 que quase 90% dos respondentes tem renda superior a 20 pisos salariais o que corresponde em valores atuais a Cz\$ 248.880,00.

A grande concentração, no entanto, se dá na última classe da Tabela 14 que corresponde a renda familiar superior a 30 pisos salariais que correspondem atualmente a Cz\$373.320,00, com 62,41% dos respondentes.

Com renda familiar inferior a 20 pisos salariais a Tabela 14 apresenta somente 13,41% dos respondentes. Trata-se provavelmente de docentes com regime de 20 horas na instituição.

A Figura 7 ilustra esta distribuição.

Figura 8 - Polígono de Frequência Relativo à Renda Familiar dos Professores



5.1.3.4. Centro de Ensino

Esta questão refere-se ao Centro onde o respondente está lotado. As respostas estão distribuídas na Tabela 15.

Conforme ficou descrito na metodologia o critério de estratificação entre os professores foi a divisão da amostra por centro de ensino. Desta forma, os cento e cinquenta questionários estão razoavelmente distribuídos entre os onze centros de ensino da UFSC.

Tabela 16 - Distribuição de Frequência Relativa ao Centro em que o Professor está lotado

Centro	Fa	%
Ciências da Saúde	15	10,0
Ciências Biológicas	8	5,3
Ciências Agrárias	15	10,0
C.Físicas e Matemáticas	15	10,0
Ciências Humanas	11	7,3
Ciências Jurídicas	14	9,3
Tecnológico	15	10,0
Desportos	15	10,0
Educação	13	8,67
Sócio-Econômico	15	10,0
Comunicação e Expressão	14	9,3
Total	150	100,00

Fonte: questionários respondidos

5.1.3.5. Categoria Funcional

Entre as quatro classes que compõe do Plano de Cargos e Salários do MEC, os respondentes estão distribuídos como demonstra a Tabela 16.

Tabela 17 - Distribuição de Frequência Relativa à Ca
tegoria Funcional dos Docentes

Categoria	Fa	%
Titular	11	7,64
Adjunto	75	52,08
Assistente	47	32,64
Auxiliar	11	7,64
Total	144	100,00

Fonte: questionários respondidos

A grande concentração dos respondentes está entre as categorias Adjunto e Assistente, como demonstra a Tabela 16, somando juntas 85% do total, o que de certa forma representa a realidade do quadro docente da UFSC, onde as menores concentrações estão efetivamente entre os Auxiliares e Titulares.

5.1.3.6. Regime de Trabalho

A Tabela 17 demonstra qual a dedicação dos respondentes à UFSC, no que se refere a regime de trabalho.

Tabela 18 - Distribuição de Frequência Relativa ao Regime de Trabalho dos Docentes

Regime	Fa	%
20 horas	18	12,4
40 horas	20	13,8
Dedicação Exclusiva	107	73,8
Total	145	100,0

Fonte: questionários respondidos

Percebe-se da Tabela 17 que a grande concentração dos respondentes está na terceira classe que corresponde ao regime de dedicação exclusiva, que representa 73,8% da amostra, o que se aproxima bastante da relação existente no quadro docente da UFSC.

5.1.3.7. Tempo de Serviço

A Tabela 18 evidencia a distribuição do tempo de serviço entre os docentes sorteados para fazerem parte da amostra.

Tabela 19 - Distribuição de Frequência Relativa ao Tempo de Serviço dos Docentes

Classe	Fa	%
Até 5 anos	35	25,00
05 - 10	49	35,00
10 - 15	41	29,29
15 - 20	9	6,43
20 - 25	3	2,14
25 - 30	3	2,14
Total	140	100,00

Fonte: questionários respondidos

A média de tempo de serviço entre os docentes é de 9,5 anos, estando concentrados cerca de 90% dos respondentes entre as três primeiras classes, o que equivale dizer que apenas 10% da amostra consultada trabalha na UFSC como professor há mais de 15 anos.

5.2. Apresentação e Análise das Respostas dos Respondentes às Afirmações do Questionário

5.2.1. Conhecimento da Estrutura Organizacional da UFSC

A preocupação inicial ao se desenvolver um estudo que tem a intenção de levantar a impressão da Comunidade Uni

versitária sobre seu envolvimento no processo decisório da Instituição, é tentar avaliar primeiramente se esta Comunidade conhece a estrutura onde pode intervir. Como ficou evidenciado anteriormente o trabalho pretende investigar as decisões "de governo" na Universidade e os órgãos escolhidos para análise foram o CUn (Conselho Universitário), o CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) e os Conselhos Departamentais.

O primeiro grupo de questões visou identificar até que ponto a comunidade conhece estes órgãos, a forma como são compostos, suas atribuições, etc. As respostas relativas ao Conselho Universitário estão na Tabela 19.

Tabela 20 - Distribuição de Frequência Relativa às Respostas da Comunidade Universitária sobre o Conhecimento da Estrutura Organizacional da UFSC no CUn(*)

RESPOSTA	CATEGORIA							
	Geral (**)		Estudantes		Servidores		Professores	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
SIM	87	20,00	8	5,37	26	18,30	53	36,60
NÃO	182	41,70	101	67,79	51	35,90	30	20,70
EM PARTE	167	38,30	40	26,84	65	45,80	62	42,80
TOTAL	436	100,00	148	100,00	142	100,00	145	100,00

Fonte: questionários respondidos

(*) : Para esta questão a afirmação do questionário é: "Posso afirmar que conheço o Conselho Universitário (CUn) por quem é composto, qual o seu papel, quantos representantes de minha categoria o compõe, etc.".

(**): Somatório das três categorias.

O dado relevante da Tabela 19, sem dúvida, é o fato de que apenas 20% dos respondentes das três categorias conhecem o Conselho Universitário, considerando-se ser este o órgão máximo de deliberação de uma Universidade. Igualmente importante é o fato de somente 5,37% entre os estudantes responderem positivamente a afirmativa.

Entre os professores, se observar-se a Tabela 18 notar-se-á que 75% dos respondentes trabalham na UFSC há mais de 5 anos. Parece razoável supor que 5 anos de serviço seja tempo suficiente para se conhecer a organização em que se trabalha; no entanto é interessante observar que 63,40% dos professores ou não conhecem o CUn (20,70%) ou o conhecem parcialmente (42,80%).

A relação dos que desconhecem o CUn entre os servidores também é significativa (35,90%), considerando que por ali passam inclusive decisões relativas a seus interesses profissionais; somando-se aos que conhecem parcialmente o órgão (45,80%) ter-se-á um total de 71,70% das respostas, restando tão somente 18,30% dos respondentes que afirmam conhecer o órgão máximo da UFSC.

É, no entanto, entre os estudantes que esta relação é mais complicada. Entre os alunos que responderam ao questionário 67,79% afirmam simplesmente não conhecer o Conselho Universitário, enquanto que 26,84% o conhecem parcialmente. Em que pese o fato de um estudante ficar 5 ou 6 anos numa Universidade realizando um curso superior, não parece ser pouco razoável que

somente 5,37% da amostra afirme conhecer este órgão de deliberação.

Tabela 21 - Distribuição de Frequência Relativa às respostas da Comunidade Universitária sobre o conhecimento da Estrutura Organizacional da UFSC no CEPE (*).

RESPOSTA	CATEGORIA							
	Geral (**)		Estudantes		Servidores		Professores	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
SIM	82	19,50	7	4,90	17	12,70	58	40,30
NÃO	187	44,44	104	72,73	55	41,00	28	19,40
EM PARTE	152	36,06	32	22,37	62	46,30	58	40,30
TOTAL	421	100,00	143	100,00	134	100,00	144	100,00

Fonte: questionários respondidos

(*) : Para esta questão a afirmação do questionário é: "Posso afirmar que conheço o CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) por quem é composto, qual seu papel, quantos representantes de minha categoria o compõe, etc."

(**): Somatório das três categorias.

Sem dúvida, o dado mais significativo da Tabela 19 é o reduzido número de respondentes que conhecem o CEPE. Entre as três categorias, apenas 19,5% afirmam conhecer este órgão, enquanto que entre os estudantes somente 4,9% dos respondentes tem conhecimento sobre o Conselho. A categoria que melhor conhece o CEPE é dos professores, com 40,30% da amostra respondendo afirmativamente ao quesito do questionário, ficando a

categoria dos servidores técnico-administrativos com o escore médio entre as três categorias com 12,7% de respostas afirmativas. No somatório das três categorias 44,44% dos respondentes afirmam não conhecer o CEPE, sendo que entre os estudantes este percentual é de 72,73%. É de difícil compreensão o fato de que apenas 4,9% dos estudantes conheçam o funcionamento do CEPE,ainda que se considere o fato de que um estudante que passa pela Universidade fique apenas 5 ou 6 anos vinculado à ela.

Entre os servidores é também bastante significativo o fato de 41% dos respondentes afirmarem desconhecer o órgão, mesmo porque cerca de 70% dos respondentes tem mais de 5 anos de serviço (vide tabela 11). Levando-se em conta a natureza do trabalho que realizam, no tipo de organização em que atuam é igualmente surpreendente que cerca de 60% dos docentes que responderam ao questionário ou não conhecem o CEPE (19,4%) ou o conhecem parcialmente (40,3%).

Sendo o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão a instância máxima de deliberação sobre assuntos acadêmicos é razoável entender que tal instância representa o centro superior de onde emanam todas as políticas, diretrizes, todas as grandes discussões que dizem respeito à Universidade, seu papel no contexto da sociedade, sua dinâmica enquanto organização geradora e transmissora do saber.

A julgar pelos resultados apresentados na Tabela 20, pode-se concluir que a comunidade universitária, de modo geral, muito pouco conhece sobre esta instância decisória. A questão de fundo deste problema provavelmente está na deficiência das informações que circulam no interior da Universidade.

Tabela 22 - Distribuição de Frequência Relativa às respostas da Comunidade Universitária sobre o conhecimento da Estrutura Organizacional da UFSC no Conselho Departamental*

RESPOSTA	CATEGORIA							
	Geral (**)		Estudantes		Servidores		Professores	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
SIM	153	35,91	18	12,30	31	22,96	104	72,72
NÃO	133	31,22	61	41,80	59	43,70	14	9,66
EM PARTE	140	32,87	67	45,90	45	33,34	27	18,62
TOTAL	426	100,00	146	100,00	135	100,00	145	100,00

Fonte: questionários respondidos

(*) : Para esta questão a afirmação do questionário é: "Posso afirmar que conheço o Conselho Departamental, por quem é composto, qual o seu papel, quantos representantes de minha categoria o compõe, etc."

(**): Somatório das três categorias.

Pela distribuição de frequência apresentada na Tabela 21 parece ser o Conselho Departamental a instância decisória mais conhecida da Comunidade Universitária. No que se refere as três categorias conjuntamente tomadas esta é a tabela que apresenta o maior equilíbrio nas respostas às alternativas apresentadas pelo questionário, com cerca de 33% para cada resposta.

Entre os professores, apenas 9,66% dos respondentes afirmam não conhecer o Conselho Departamental, enquanto que 71,72% responderam positivamente a questão. Provavelmente um fator determinante desta diferença relativa aos demais Conselhos

se deva ao fato de que o Conselho Departamental é a instância decisória mais próxima física e funcionalmente do Departamento de Ensino, unidade a qual o professor está diretamente vinculado.

Na categoria de servidores técnico-administrativos 22,96% igualmente representa o escore mais elevado relativamente aos demais Conselhos (CUn e CEPE). É importante observar que mais de 60% dos servidores que responderam ao questionário não estão lotados em um Centro de Ensino (ver tabela 10) e que consequentemente não estão vinculados funcionalmente a um Conselho Departamental.

O Conselho Departamental é desconhecido por 41,80% dos estudantes que responderam ao questionário, e é conhecido parcialmente por 45,90% destes, sendo que apenas 12,30% afirmam conhecer o órgão, o que reforça a impressão de que, a julgar pela amostragem realizada, o estudante da UFSC muito pouco conhece da estrutura com a qual está organizada a Universidade.

A impressão predominante da análise das três tabelas apresentadas é de que a Comunidade Universitária da UFSC muito pouco conhece da estrutura da Universidade. Isto fica claro ao observar-se que entre todos os respondentes somente 20% afirmam conhecer o CUn, 19,50% conhecem o CEPE e 35,91% garantem conhecer o Conselho Departamental. Note-se ainda que nestas três instâncias decisórias há representantes tanto de estudantes como de servidores e professores.

5.2.2. Identificação da Vontade/Necessidade Política de Participar

Como se descreveu, na Fundamentação Teórica, a efetividade como critério de desempenho organizacional está diretamente vinculada à participação solidária dos componentes de uma comunidade, a partir da qual se estabelece uma relação de comprometimento direto ou indireto com a administração da organização. Neste sentido, uma questão que deve preliminarmente ser avaliada é se há ou não vontade política por parte destes membros em participar. Vale dizer: avaliar em que grau a comunidade sente esta necessidade de integrar-se à organização, sentindo-se envolvida com seus objetivos.

Neste sentido, o questionário incluiu quatro afirmativas sobre esta questão, cujos resultados estão no Gráfico 1.

Ressalte-se que os valores numéricos foram obtidos a partir das alternativas assinaladas na Escala Likert, a partir das quais foram determinadas, através do pacote estatístico STATGRAPHICS, um valor médio e um valor mediano, tanto para o conjunto de respostas como para cada extrato específico da amostra.

O gráfico apresenta no espaço destinado à escala uma área de concordância e uma área de discordância relacionadas às alternativas apresentadas na Escala Likert, que compreende um intervalo que vai de "Concordo Integralmente" (1) até "Discordo Integralmente" (5).

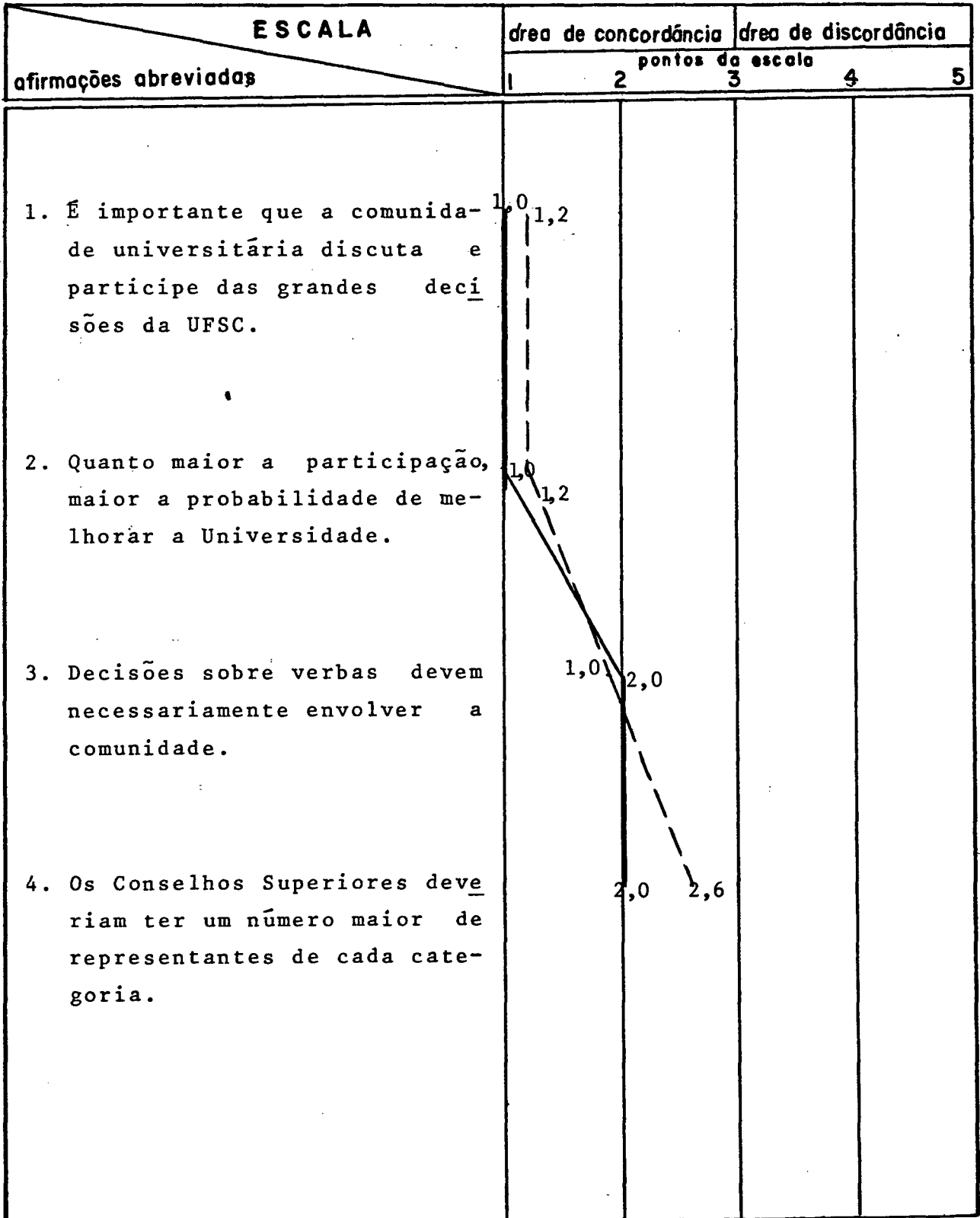
A primeira constatação que pode ser feita da análise do Gráfico 1 é que, enquanto conjunto, as respostas demonstram uma vontade/necessidade de participar bastante clara. Tanto a média como a mediana demonstram como a amostra consultada entende ser relevante a participação da comunidade universitária nas decisões, inclusive aquelas relacionadas com distribuição de verbas como demonstram, ainda que de forma menos enfática, as respostas à questão 3. A única questão que parece dividir as opiniões (média de 2,6) é a que se refere ao número de representantes de cada categoria nos Conselhos.

O Gráfico 2 apresenta os mesmos pontos com os resultados das respostas (médias) por categoria.

As médias apresentadas por cada categoria no Gráfico 2 indicam que é na amostra dos estudantes que existe mais nitidamente uma homogeneidade de opiniões concordando com afirmativas do questionário, o que equivale a dizer que a vontade/necessidade política de participar nesta categoria é mais pronunciada.

É interessante observar que as médias da primeira questão do gráfico são muito parecidas, ou seja, todas as categorias concordam quanto a importância de participar. Já nas questões seguintes inexistente esta relativa unanimidade. Na segunda questão que se refere ao maior ou menor grau de participação relacionado a um melhor desempenho da Universidade, as três categorias apresentam médias diferenciadas: enquanto professores e estudantes estão claramente colocados na área de concordância integral os servidores apresentam uma média muito próxima da in

GRÁFICO 1 - RESPOSTAS DOS MEMBROS DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA RELATIVAS À VONTADE POLÍTICA DE PARTICIPAR. (MÉDIA E MEDIANA).



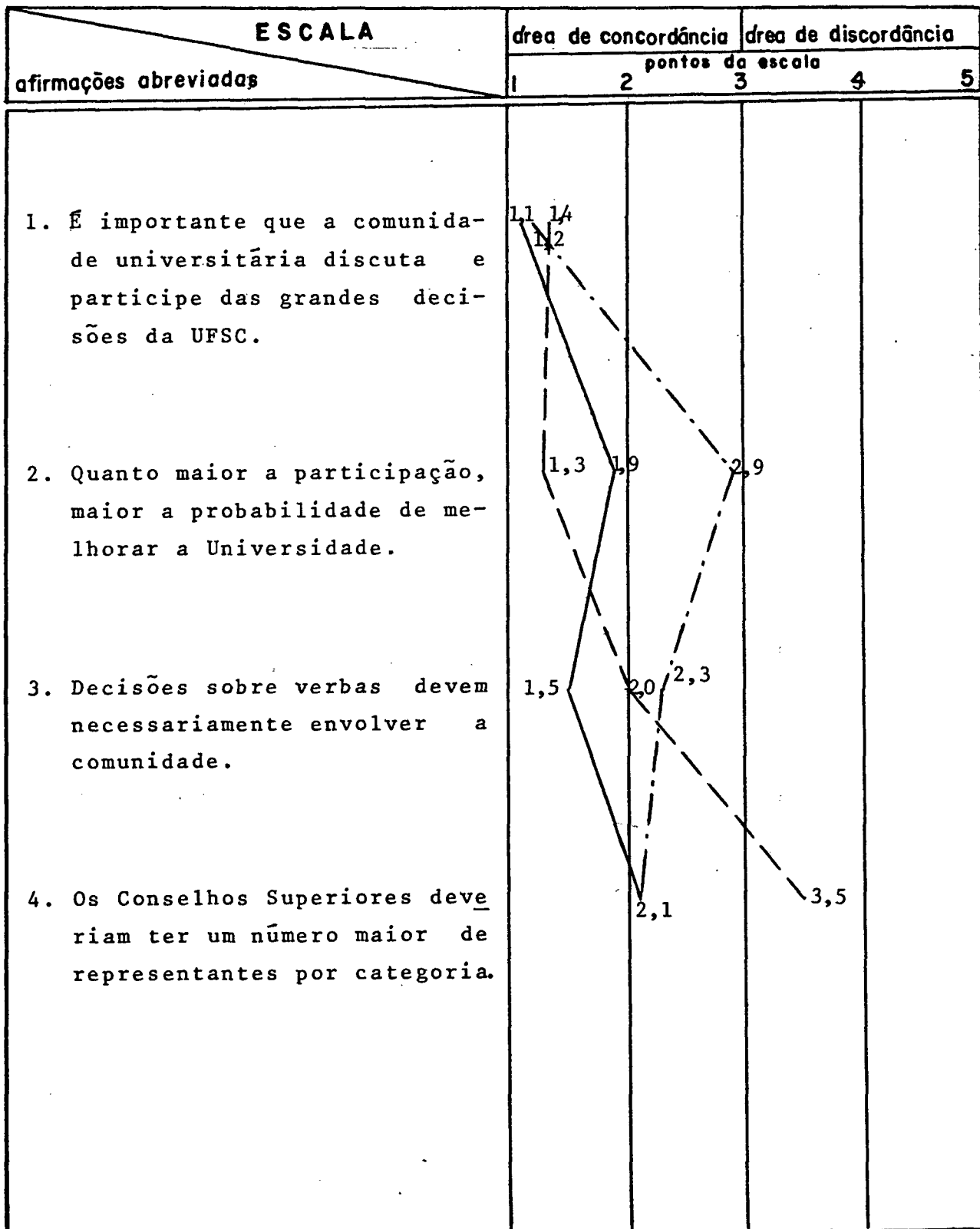
FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

MEDIANA: —————

MÉDIA : - - - - -

GRÁFICO 2 - RESPOSTAS RELATIVAS A VONTADE POLÍTICA DE PARTICIPAR POR CATEGORIA (MÉDIA).



FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

- ESTUDANTES: : —————
- PROFESSORES: : - - - - -
- SERVIDORES : - . - . - . -

decisão.

No quesito três, que envolve a crucial questão da alocação de verbas as médias também são diferenciadas: à esta questão os estudantes apresentam uma média muito próxima da concordância integral, enquanto professores concordam apenas parcialmente com a afirmativa e os servidores apresentam uma média situada entre a concordância parcial e a indecisão.

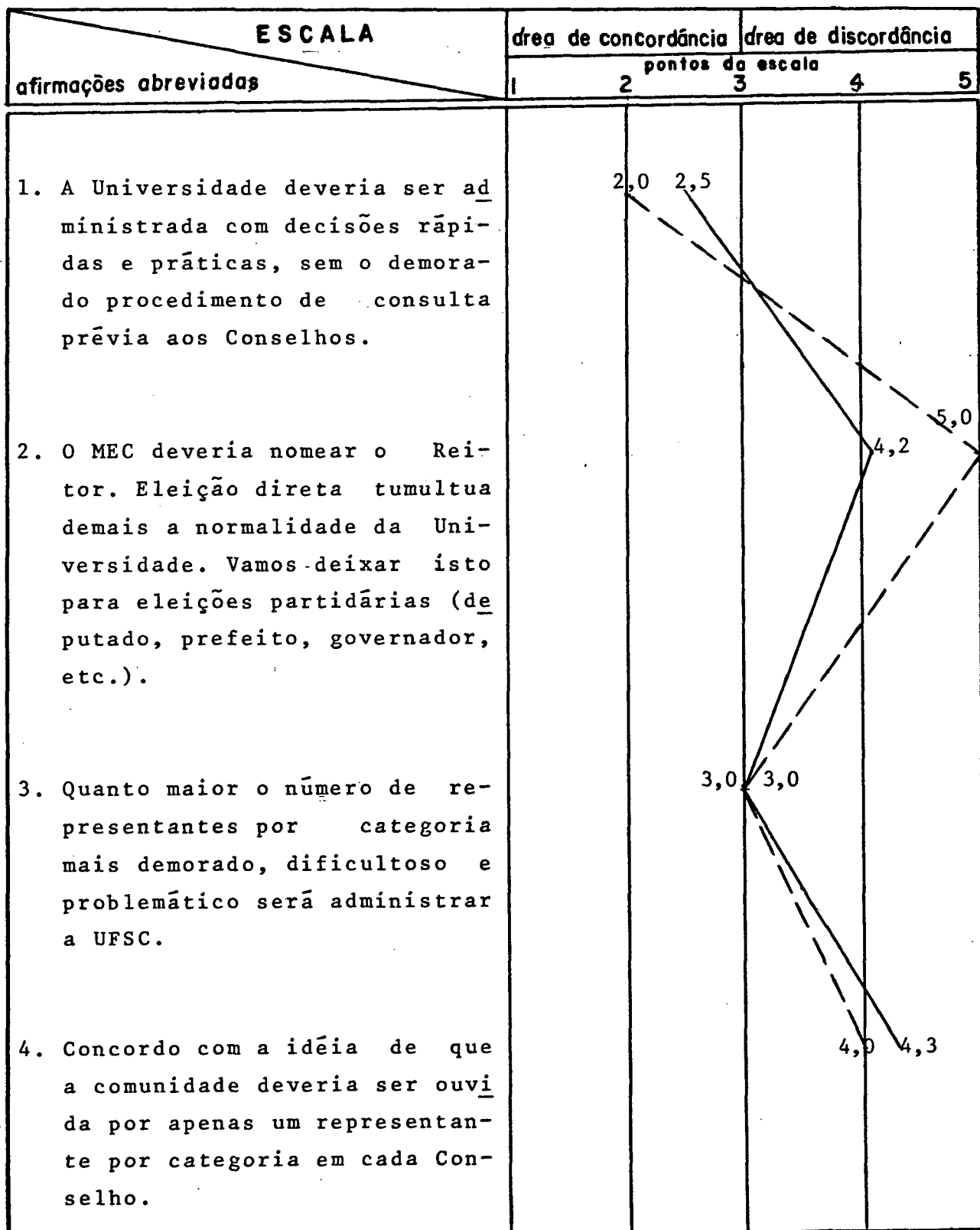
A questão número quatro do gráfico, tentou identificar a satisfação/insatisfação de cada categoria com o grau de participação que exerce nos órgãos colegiados, questão esta relacionada com o número de participantes por categoria. Estudantes e servidores concordam parcialmente com a afirmativa de que suas categorias deveriam ter um número maior de participantes, enquanto que os professores apresentam uma média situada entre a indecisão e a discordância parcial.

Com o objetivo de dar mais consistência à uma generalização a respeito da vontade/necessidade política de participar, o questionário inclui quatro afirmativas contrárias a importância ou necessidade de participar, com o objetivo de confrontar as respostas que, caso exista uma lógica interna entre elas, as médias devem ser relativamente contrárias.

Em pontos diferentes do instrumento de coleta de dados, foram incluídas quatro afirmativas que tem a orientação indireta de negar a importância/relevância/vontade política de participar.

O Gráfico 3 apresenta os resultados, considerando as três categorias, conjuntamente tomadas.

GRÁFICO 3 - PROPOSTA DOS MEMBROS DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA RELATIVAS A NEGAÇÃO DA IMPORTÂNCIA/NECESSIDADE/VONTADE DE PARTICIPAR (MÉDIA E MEDIANA).



FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

MÉDIA : —————

MEDIANA: - - - - -

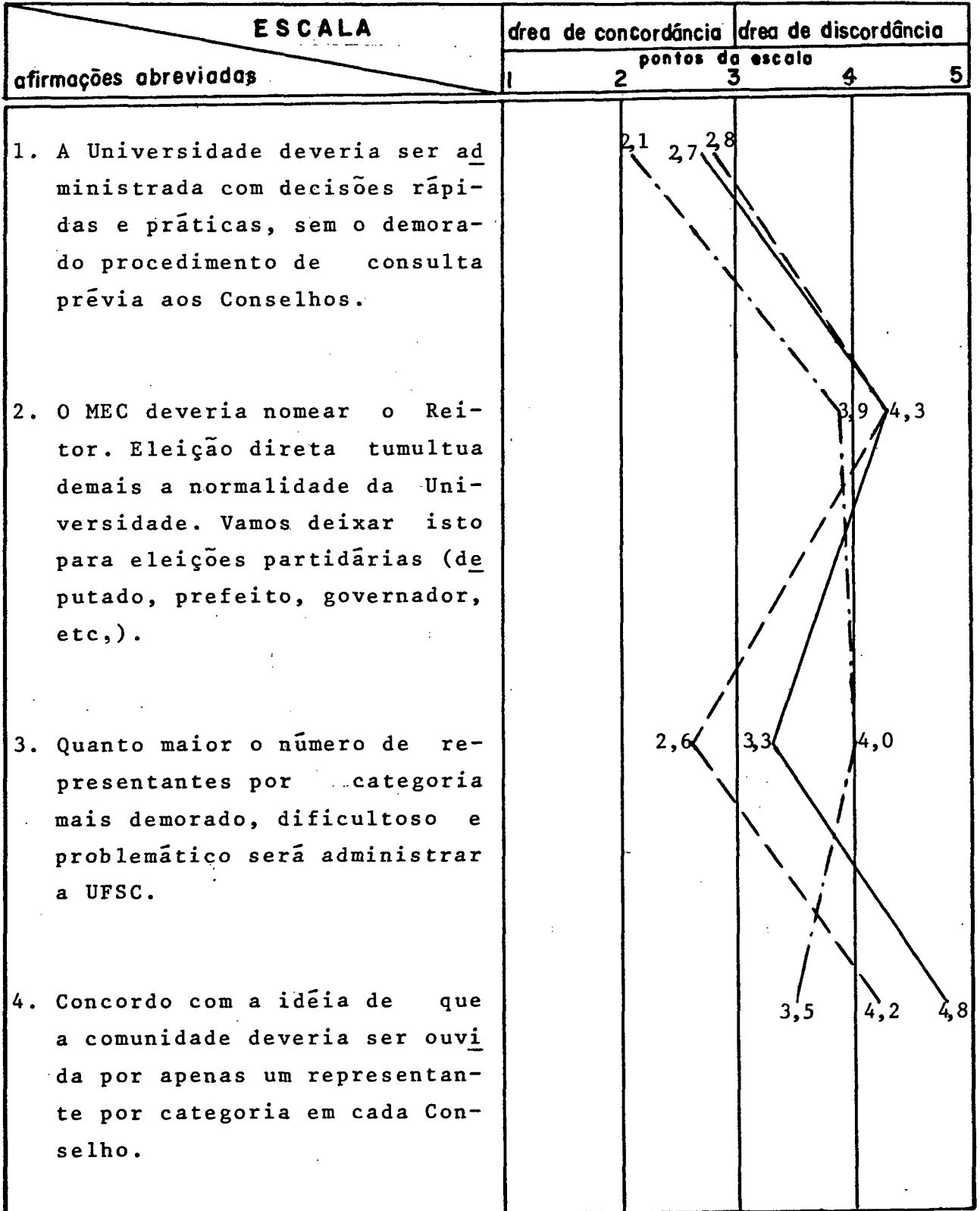
Percebe-se do confronto dos Gráficos 1 e 3 que há, de modo geral, uma relativa coerência nas respostas. Enquanto no Gráfico 1 as respostas estão basicamente concentradas nas áreas de concordância, no Gráfico 3 a grande maioria das respostas estão concentradas na área de discordância.

A primeira questão, no entanto, é de certa forma contraditória com as médias das respostas do Gráfico 1. Vale dizer: enquanto que a comunidade entende ser importante e necessário participar das decisões na Universidade, apresenta uma média que se situa entre a concordância parcial e a indecisão quanto a morosidade e dificuldade de consulta aos Conselhos.

O Gráfico 4 apresenta os resultados a estas mesmas questões por categoria.

Nota-se novamente no Gráfico 4 que as três categorias responderam à primeira questão em médias situadas entre a concordância parcial e a indecisão. A categoria dos servidores expressa de forma mais acentuada esta contradição, ou seja, se por um lado entende ser importante e relevante participar das decisões na instituição, por outro tende a responder afirmativamente a uma questão que, de certa forma, se contrapõe a esta posição. Já entre os professores e estudantes as médias situam-se numa área de indecisão em relação à primeira pergunta do Gráfico 4. A questão do gráfico em que as médias são mais semelhantes (variando de 3,9 entre os servidores e 4,3 entre os professores e estudantes) é a que se refere à escolha do dirigente máximo da instituição. As três categorias apresentam uma relativa unanimidade em refutar a idéia de que o Reitor seja escolhido

GRÁFICO 4 - RESPOSTAS RELATIVAS A NEGAÇÃO DA IMPORTÂNCIA/NECESSIDADE/VONTADE DE PARTICIPAR POR CATEGORIA (MÉDIA).



FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

ESTUDANTES : —————

PROFESSORES: - - - - -

SERVIDORES : - . - . - . -

livremente pelo MEC. Outro dado a ser destacado do Gráfico 4 é o que se refere a composição dos Conselhos. A categoria dos estudantes rejeita com a média mais alta (4,8) a idéia de que os Conselhos sejam compostos por apenas um membro de cada categoria. Nesta mesma questão a média obtida entre os servidores é de 3,5, o que a aproxima bastante da indecisão, e entre os professores pode-se afirmar que a amostra, pela média apresentada, (4,2) discorda claramente desta proposição.

A análise dos quatro gráficos anteriores, conjuntamente tomados, permite inferir de maneira geral, que a amostra consultada apresenta um perfil de respostas que torna razoável a suposição de que há por parte da comunidade a expressão relativamente clara da necessidade/vontade política de participar das decisões que são tomadas nas instâncias superiores da instituição. Ainda que, do confronto dos dois primeiros com os demais gráficos, existam algumas incongruências, parece resultar claro que a comunidade universitária não entende a Universidade como uma organização que deva ter sua administração pautada por critérios comuns às demais organizações. Ou seja, a amostra consultada deixa explicitada a vontade de intervir nos destinos da instituição, via participação no processo decisório.

Um dos escores mais significativos obtidos pelo instrumento de coleta de dados, refere-se à média e mediana da questão 2 dos Gráficos 3 e 4, justamente a que se relaciona com a escolha dos dirigentes da universidade, especificamente o reitor. No Gráfico 3, por exemplo, com uma média de 4,2 e uma mediana de 5 a comunidade categoricamente rejeita a idéia de que o

reitor seja simplesmente escolhido pelo MEC. Isso, deixa bastante transparente a impressão de que a comunidade universitária, tanto tomada conjuntamente como por categoria, não aceita ser alienada deste processo político.

5.2.3. A Legitimidade da Representação

Uma das perguntas de pesquisa do presente trabalho se refere à impressão que possuem as três categorias da comunidade universitária da sua representação nos Conselhos da UFSC. Em outras palavras, até que ponto esta comunidade se sente legitimamente representada. A categoria legitimidade não é de fácil definição ou operacionalização. No entanto, para efeito deste trabalho, procurou-se listar algumas características com o objetivo de desenhar um construto para tornar operacionalizável esta categoria. Desta forma deve ser entendido como legítimo o representante das categorias nos órgãos de deliberação na UFSC o conselheiro que:

- (i) - externa, através de debates, suas intenções de trabalho antes das eleições
- (ii) - após as eleições procura manter contatos relativamente permanentes com seus pares
- (iii) - procura consultar seus pares antes de posicionar-se nos conselhos a respeito das grandes decisões que lá são tomadas

(iv) - vota nos conselhos, de maneira geral, em consonância com o pensamento de seus pares.

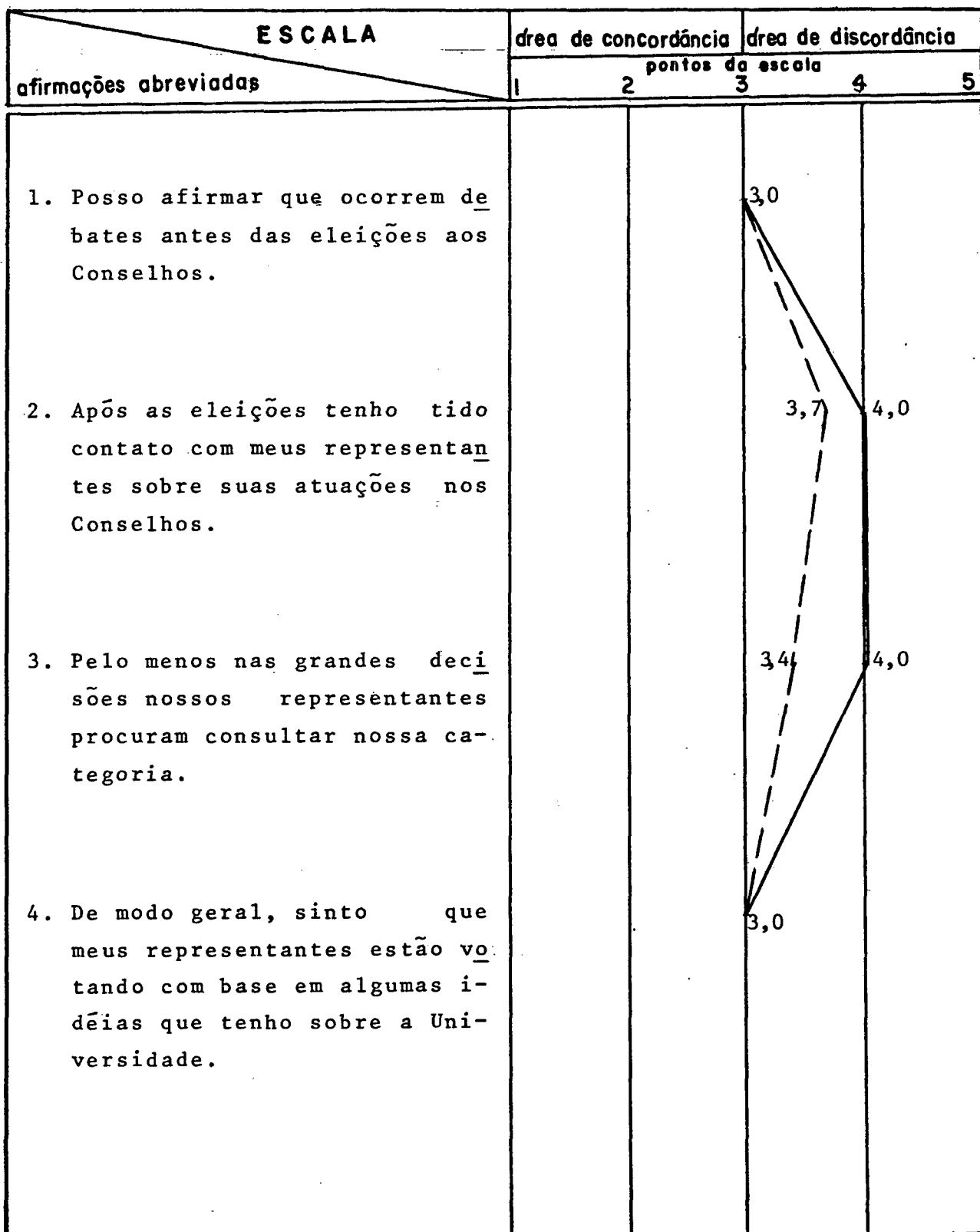
Com base neste construto o questionário inclui quatro perguntas cujas respostas são apresentadas no Gráfico 5.

Do Gráfico 5 dois dados requerem uma avaliação preliminar. São as respostas às afirmações 1 e 4. Nestas duas questões as médias e as medianas estão localizadas justamente na área de indecisão. As três categorias curiosamente não concordam nem discordam que ocorrem debates antes das eleições, e tem essa mesma posição ao serem indagados se seus representantes tem de maneira geral, suas atuações nos conselhos vinculadas às idéias que possuem seus pares a respeito de uma Universidade.

Com uma média mais claramente situada na área de discordância e uma mediana igual a quatro as três categorias, tomadas em seu conjunto, não concordam com a afirmação de que mantenham contatos com seus representantes nos conselhos após as eleições. Escores semelhantes foram obtidos à afirmação de que os representantes consultam seus pares como forma de orientar seu voto nas grandes decisões que ocorrem nos órgãos colegiados.

Em resumo pode-se concluir da leitura do Gráfico 5 que a comunidade não rejeita o fato de que ocorrem debates da mesma forma como não rejeita a idéia de que seus representantes votam nos conselhos em relativa consonância com seus pares. Esses dois pontos tomados isoladamente conferem um certo grau de legitimidade ou representatividade aos conselheiros eleitos. No entanto esta mesma amostra discorda que tenham contato com seus

GRÁFICO 5 - A LEGITIMIDADE DA REPRESENTAÇÃO NA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA (MÉDIA E MEDIANA).



FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

MÉDIA : —————

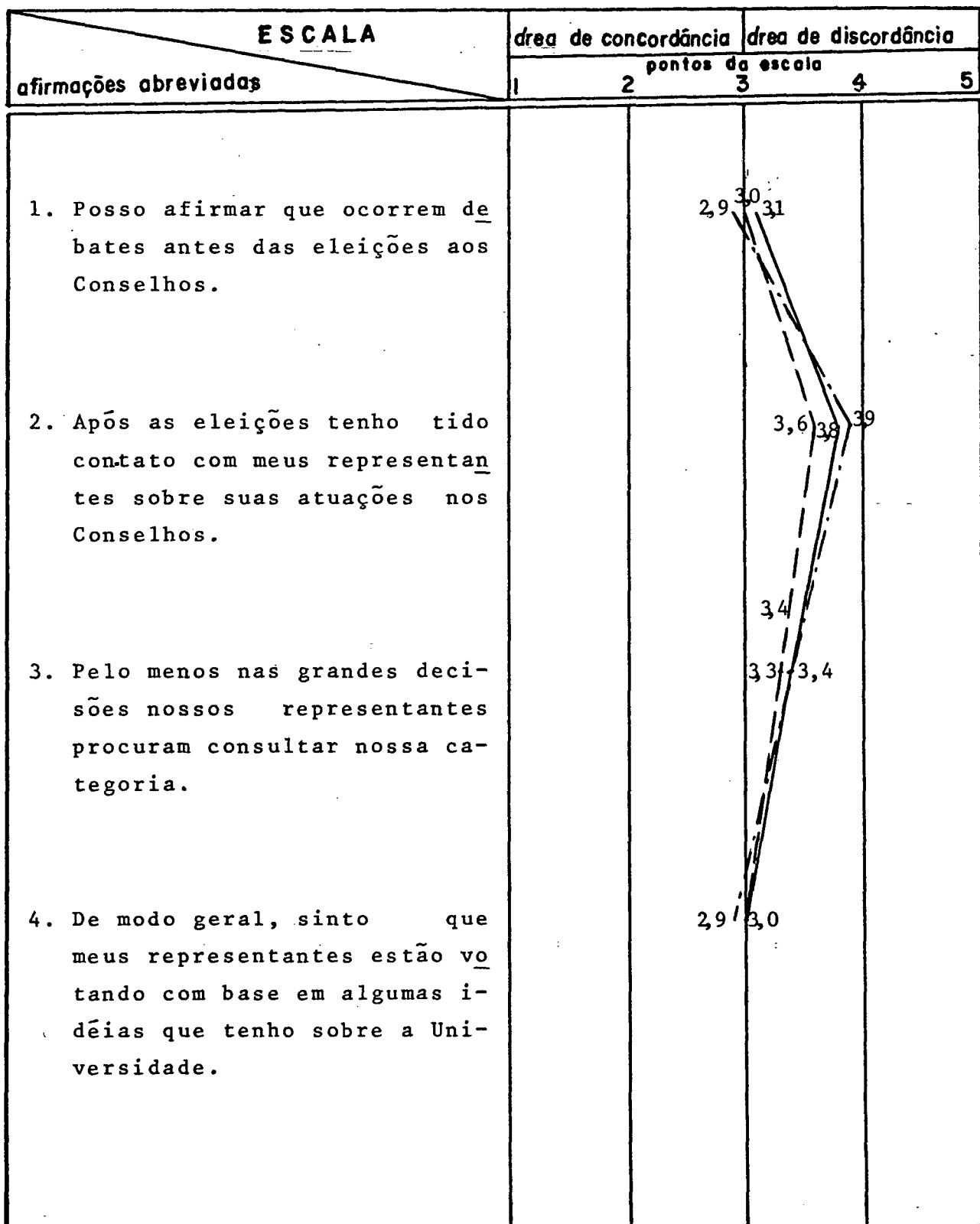
MEDIANA: - - - - -

representantes após as eleições, assim como discordam da afirmativa de que são consultados nas grandes decisões. Assim, do ponto de vista do construto a legitimidade relativa conferida aos representantes se configura simplesmente pela realização das eleições. Vale dizer: os representantes num certo grau realizam debates antes das eleições, mas seus contatos com seus pares em geral, se resumem ao período pré-eleitoral; no entanto os conselheiros eleitos tem representatividade.

As questões 1 e 4 do Gráfico 6 apresentam, grosso modo, a mesma configuração expressada pelo Gráfico 5, ou seja, as três categorias não discordam das afirmações apresentadas. As médias da segunda questão indicam que a categoria que mais claramente discorda que tenha tido contatos com seus representantes após as eleições é a dos servidores (3,9), seguida pelos estudantes (3,8). A categoria que mais se aproxima da concordância é a dos professores com uma média de 3,6. Note-se que nas três categorias é rejeitada com maior veemência a idéia de contatos regulares com os representantes; essa discordância é menos enfática, no entanto, no que se refere às grandes decisões tomadas nos órgãos colegiados, isto é, há maior tendência de não discordar da idéia de que, pelo menos nas grandes decisões, as categorias sejam ouvidas por seus representantes.

Como observou-se anteriormente o gráfico não apresenta escores por categoria muito diferenciados do Gráfico 5. Fica portanto, reforçada a idéia de que a legitimidade dos representantes não pode ser refutada, dadas as médias obtidas principalmente pelas questões 1 e 4. No entanto, do ponto de vista do

GRÁFICO 6 - A LEGITIMIDADE DA REPRESENTAÇÃO NA PERCEPÇÃO DAS TRÊS CATEGORIAS (MÉDIA).



FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

- ESTUDANTES : —————
- PROFESSORES: - - - - -
- SERVIDORES : - . - . - .

construto, igualmente não pode ser corroborada esta legitimidade de plenamente, considerando notadamente as médias das questões 2 e 3 do Gráfico 6. Em resumo, as categorias não discordam da idéia de que reconhecem a capacidade de seus representantes em encaminhar suas idéias, assim como concordam que o contacto com os conselheiros eleitos tendem a se restringir no processo eleitoral.

5.2.4. A Estrutura Organizacional da UFSC

A segunda pergunta de pesquisa deste trabalho é a que se refere à estrutura organizacional da UFSC, ou seja, pretende-se avaliar até que ponto o arranjo formal assumido pela organização (conselhos) viabiliza ou possibilita uma real intervenção nos destinos da instituição, por parte da comunidade que a compõe.

Avaliar até que ponto é real a participação da comunidade nos conselhos, até que ponto esta mesma comunidade intervem verdadeiramente nas decisões dos órgãos colegiados, igualmente não é problema de fácil operacionalização ou definição. Assim, elaborou-se um construto no sentido de tentar estabelecer esta definição, que ficou composto pelos seguintes pontos. Permite uma verdadeira e decisiva participação a instância decisória que:

- (i) - pela forma como está composto possibilita a efetiva participação da comunidade nas decisões que são toma-

das;

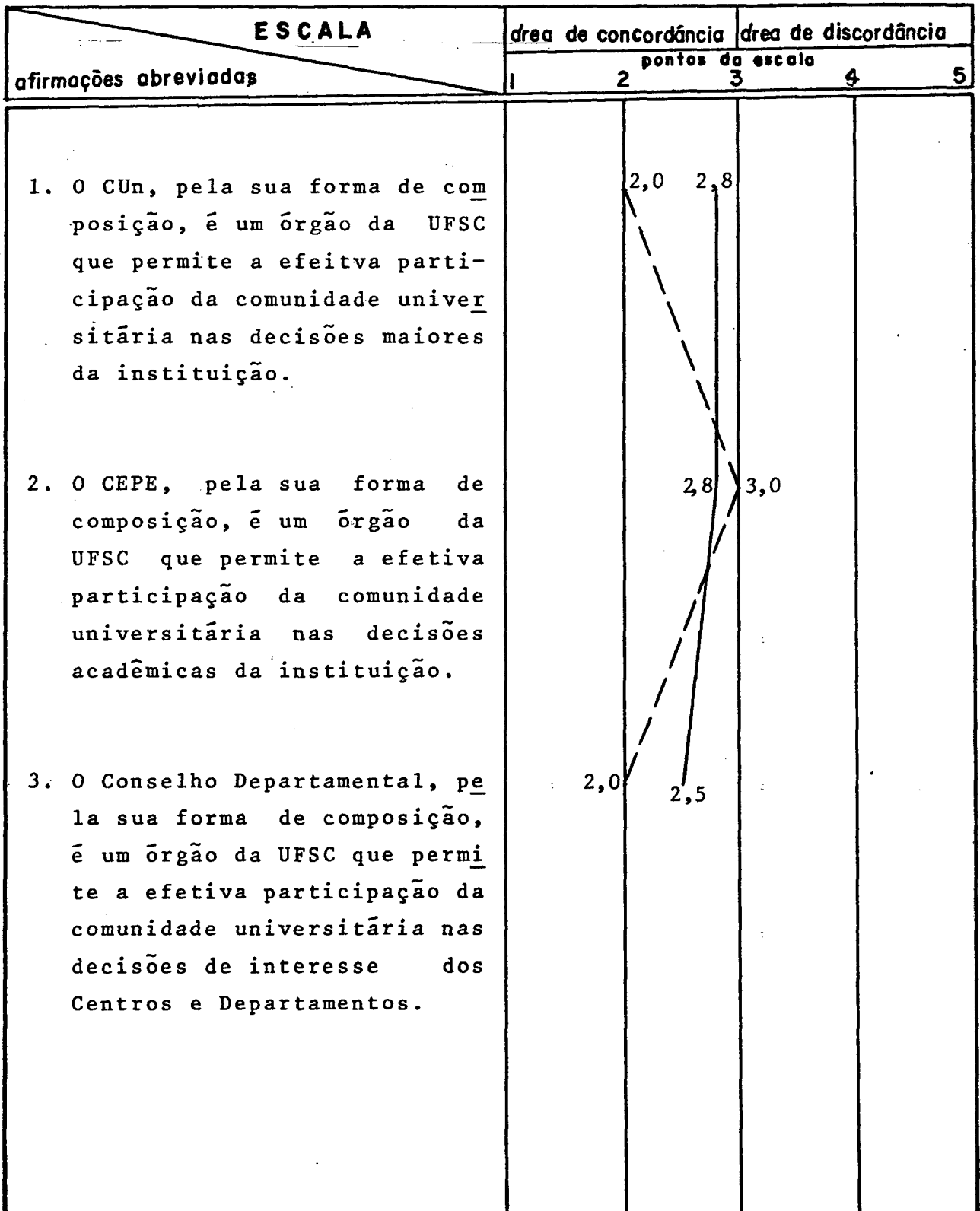
- (ii) - de maneira geral, reflete o pensamento da comunidade universitária;
- (iii) - não sofre a influência determinante da reitoria nas grandes decisões.

Neste sentido o questionário incluiu um grupo de questões, que começam a ser explanadas e analisadas no Gráfico 7. As três questões contidas neste gráfico se referem à forma de composição dos três conselhos, com as respostas apresentadas tomando-se a comunidade universitária como um todo.

Os índices apresentados no Gráfico 7 colocam as respostas às afirmativas na área de concordância. O Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão apresentam a mesma média de 2,8, ainda que as medianas aos dois atribuídas sejam distintas, 2 e 3 respectivamente. O Conselho Departamental é a instância que tem a média mais claramente colocada na área de concordância (2,5), associada a uma mediana igual a 2. Desta forma é lícito sugerir que na visão da comunidade Universitária, tomada em seu conjunto, há tendência em aceitar a idéia de que os Conselhos, pela maneira como estão compostos, permitem, em certo grau, que a comunidade neles intervenha.

O Gráfico 8 apresenta as respostas às mesmas questões por categoria.

GRÁFICO 7 - A FORMA DE COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS NA VISÃO DA
COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA (MÉDIA E MEDIANA)



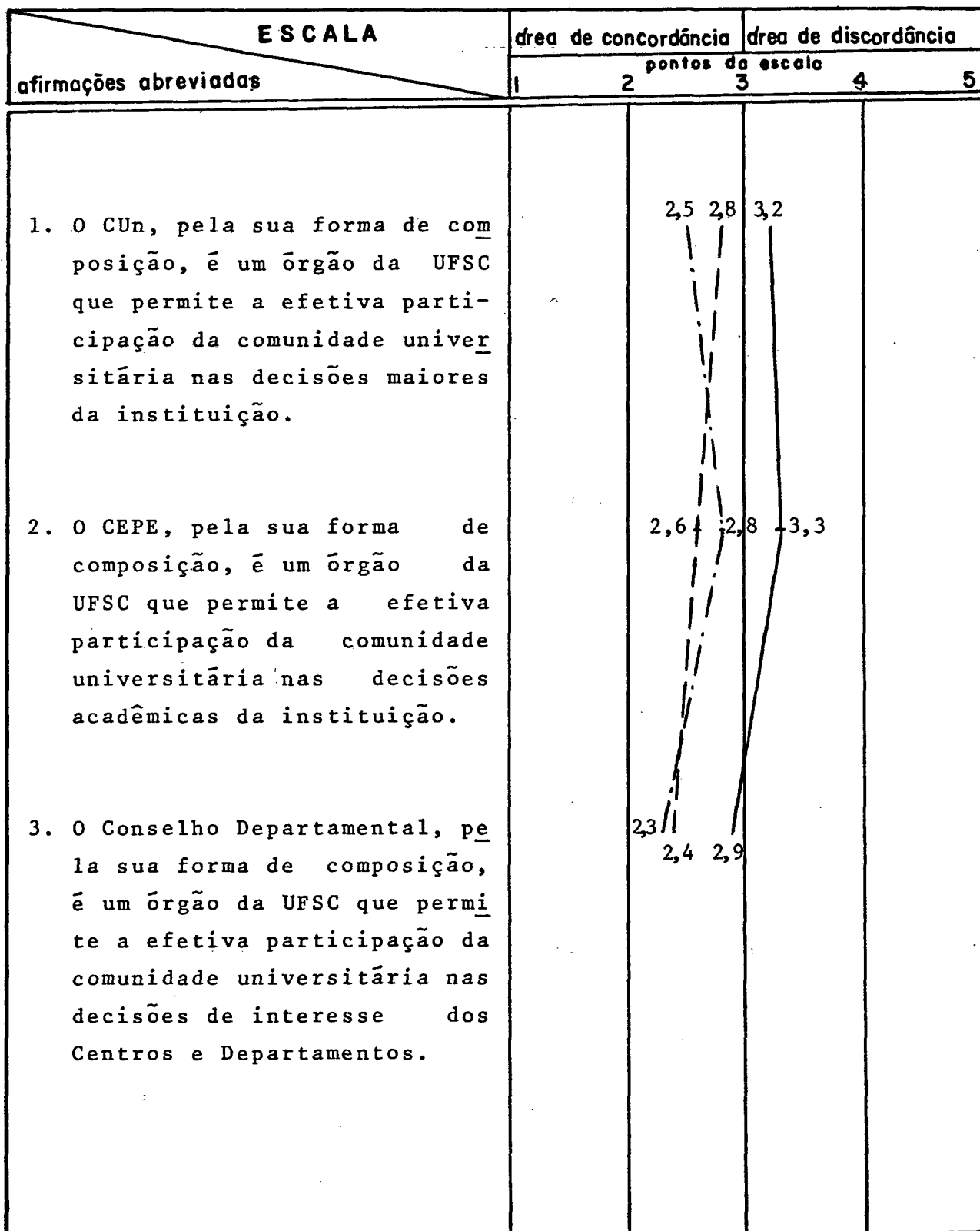
FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

MÉDIA : _____

MEDIANA: - - - - -

GRÁFICO 8 - A FORMA DE COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS NA VISÃO DOS TRÊS SEGMENTOS QUE CONSTITUEM A COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA (MÉDIA).



FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

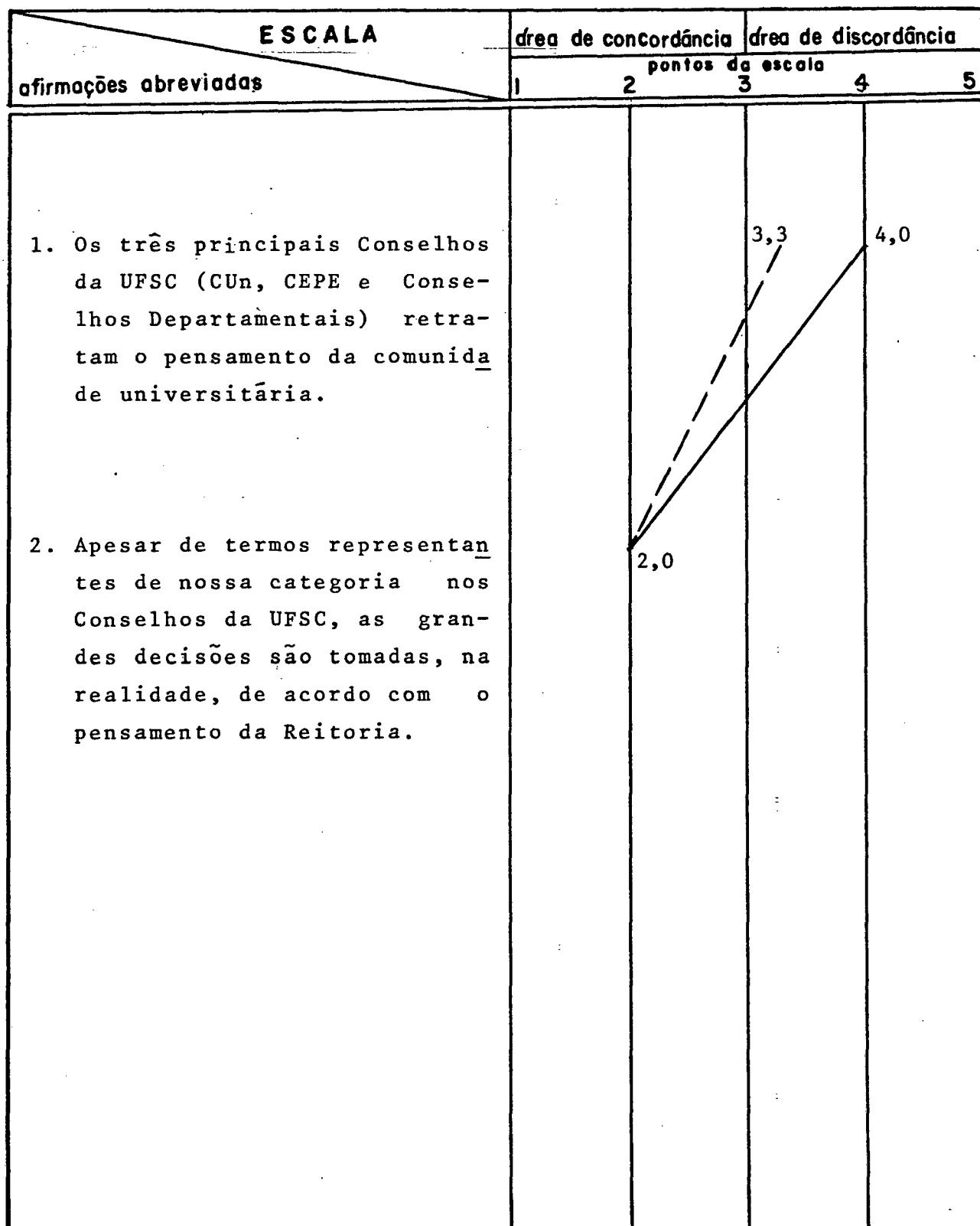
- ESTUDANTES : —————
- PROFESSORES: - - - - -
- SERVIDORES : - . - . - . -

O Gráfico 8 indica que duas categorias colocam-se, em relação aos três Conselhos, numa área de concordância na escala, com médias variando de 2,3 a 2,8; servidores e professores tendem, desta forma, a aceitar a forma de composição dos Conselhos da UFSC como facilitadora ou viabilizadora de uma participação real e efetiva. Já os estudantes colocam-se, com relação ao CUn e ao CEPE numa posição que tende a discordar desta idéia. Na opinião da amostra coletada entre os estudantes, o órgão que menos possibilita uma participação efetiva é o CEPE, com uma média de 3,3, seguido pelo CUn, com uma média muito semelhante (3,2). O Conselho Departamental é o único entre os três que, pela forma como é composto, tende a ser aceito pelos estudantes, como instância deliberativa capaz de viabilizar uma real participação, com uma média de 2,9.

Desta forma, os escores médios apresentados permitem supor que, com excessão dos estudantes, a maneira pela qual estão estruturados os órgãos de decisão da UFSC, isto é, a forma de suas composições permitem que a comunidade expresse suas opiniões e interfira nas decisões que são tomadas nestas instâncias. A razão pela qual a categoria dos estudantes tende a discordar desta proposição provavelmente está associada aos fatos de que, proporcionalmente, é a que tem a menor representação, questão por si só tão complexa que talvez pudesse ser objeto de um trabalho de dissertação específico.

Os Gráficos 7 e 8 analisam a impressão das categorias que compõe a Universidade com relação à estrutura dos conselhos. O Gráfico 9 tenta avançar dentro desta questão, apresen

GRÁFICO 9 - A VISÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA SOBRE OS CONSELHOS DA UFSC (MÉDIA E MEDIANA).



FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

MÉDIA : _____

MEDIANA: - - - - -

tando a impressão da comunidade sobre a efetividade desta participação, ou seja, em que grau a comunidade, a partir da estrutura existente, pode realmente expressar e fazer valer suas posições nas decisões tomadas, ou ainda, em que grau as deliberações que nos Conselhos são tomadas sofrem a influência da reitoria.

Nota-se inicialmente que as duas afirmativas do Gráfico 9, de certa forma, se contrapõem. Desta forma, enquanto a comunidade tende a rejeitar a idéia de que os Conselhos retratam seus valores, aceitam claramente a idéia de que as resoluções tomadas nos Conselhos refletem o pensamento da reitoria. Assim, não há contradição entre os escores obtidos. A comunidade, com uma média de 3,3 e uma mediana de 4 discorda da idéia de que prevalecem nas decisões dos Conselhos os seus valores, assim como concordam, com uma média e uma mediana igual a 2, sobre a influência da reitoria, pelo menos nas grandes decisões. A Tabela 22 detalha melhor os resultados à questão número 1 do Gráfico 9.

Pode-se afirmar, pela frequência acumulada na Tabela 22, que apenas 30,32% da amostra consultada concorda inteiramente (3,85%) ou parcialmente (26,47%) com a afirmativa de que os Conselhos da UFSC traduzem o que pensa a comunidade universitária. A segunda menor concentração é dos indecisos com 18,33% das respostas, ficando os restantes 51,35% divididos entre os que discordam parcialmente (29,86%) e os que discordam inteiramente (21,49%). Desta forma a Tabela 22 reforça a impressão de que, a julgar pela amostra consultada, a comunidade tende a não

entender os Conselhos da UFSC, conjuntamente tomados, como autênticos canais através dos quais possa influenciar decisivamente nas decisões que lá são tomadas.

Tabela 23 - Distribuição de Frequência Relativa à vição da Comunidade Universitária sobre os Conselhos da UFSC (*)

RESPOSTAS	Fa	%	% Acumulada
Concordo inteiramente	17	3,85	3,85
Concordo parcialmente	117	26,47	30,32
Indeciso	81	18,33	48,64
Discordo parcialmente	132	29,86	78,51
Discordo inteiramente	95	21,49	100,00
Total	442	100,00	

Fonte: questionários respondidos

(*) : a afirmação contida no questionário é: "Os três principais conselhos da UFSC (CUn, CEPE e Conselho Departamental) retratam o pensamento da comunidade Universitária".

A Tabela 23 detalha as respostas obtidas à segunda questão do Gráfico 9.

O dado relevante da Tabela 23 é a frequência acumulada até a segunda resposta. Cerca de 77% dos respondentes concordam parcial o totalmente com a afirmativa de, em verdade, a reitoria é quem acaba tomando as grandes decisões que passam nos Conselhos. É de observar igualmente que apenas 15,70% dos res-

pondentes discordam desta afirmativa, sendo que 7,39% estão na posição de indecisão.

O Gráfico 10 apresenta os escores médios obtidos a estas duas questões, tomando-se separadamente as três categorias que compõe a comunidade universitária.

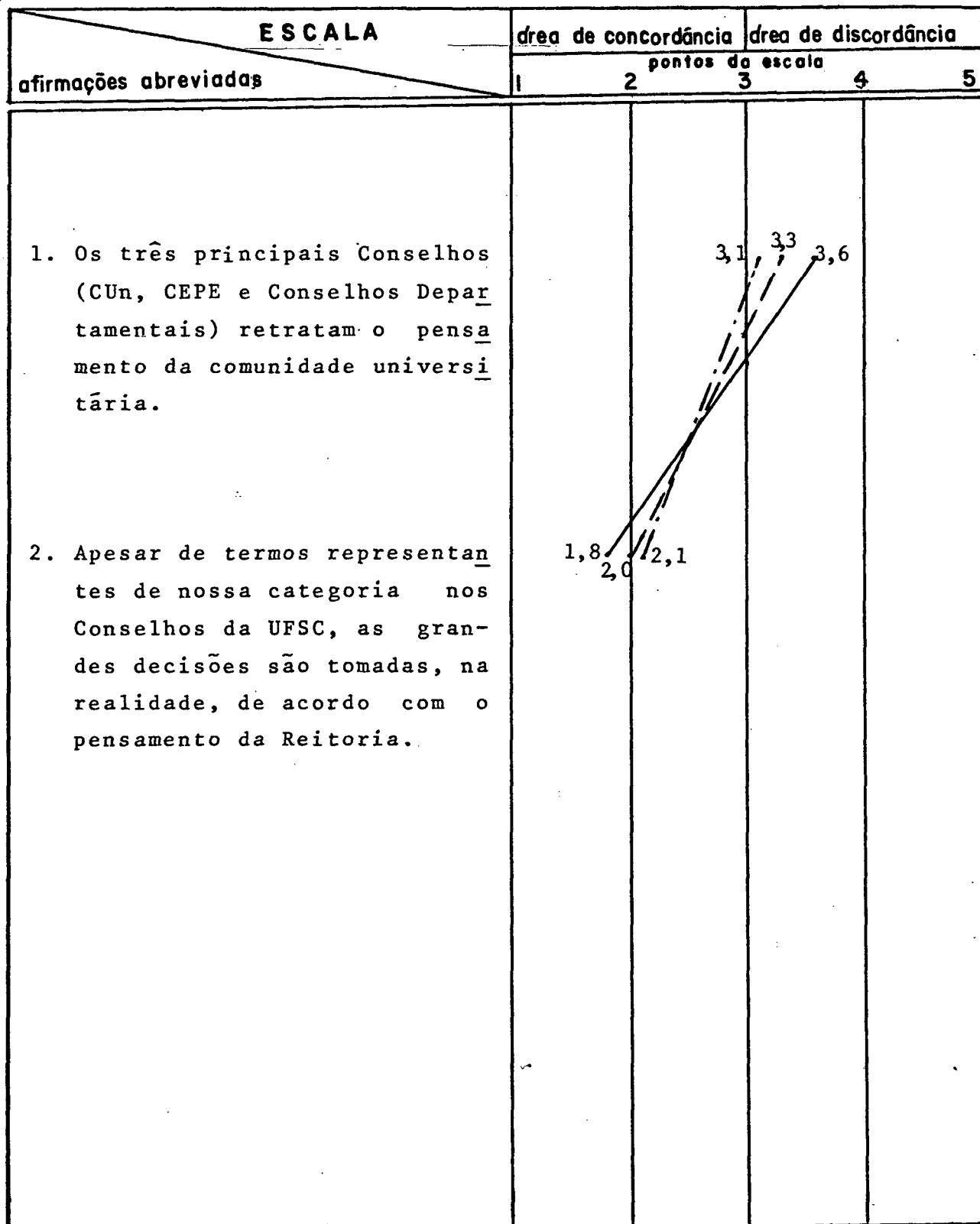
Tabela 24 - Distribuição de Frequência Relativa à vi
são da comunidade universitária sobre os
Conselhos da UFSC (*)

RESPOSTAS	Fa	%	% Acumulada
Concordo inteiramente	168	38,80	38,80
Concordo parcialmente	165	38,11	76,90
Indeciso	32	7,39	84,30
Discordo inteiramente	50	11,55	95,80
Discordo parcialmente	18	4,16	100,00
Total	433	100,00	

Fonte: questionários respondidos

(*) : A afirmação contida no questionário é: "Concordo com a idéia de que, apesar de termos representantes de nossa categoria nos conselhos da UFSC, as grandes decisões são tomadas, na realidade, de acordo com o pensamento da Reitoria".

GRÁFICO 10 - A VISÃO DAS TRÊS CATEGORIAS QUE COMPÕE A COMUNIDADE DE UNIVERSITÁRIA SOBRE OS CONSELHOS DA UFSC (MÉDIA).



FONTE: dados computados a partir dos questionários

LEGENDA

- ESTUDANTES : _____
- PROFESSORES: - - - - -
- SERVIDORES : - . - . - . -

Relativamente à primeira questão o escore máximo é dado pela média obtida entre os estudantes (3,6), o que evidencia ser este o segmento da comunidade que mais categoricamente rejeita a afirmativa de que os Conselhos retratam o pensamento da comunidade universitária. Quanto à segunda questão é da mesma forma, entre os estudantes que a afirmativa de que a reitoria influi decisivamente nas grandes decisões tem a concordância mais explícita. Mesmo entre as demais categorias as médias das respostas à primeira questão estão visivelmente colocadas na área de discordância, com a média de 3,3 entre os professores e 3,1 entre os servidores. Com relação a segunda questão estas duas categorias são também bastante claras em aceitar a afirmativa, com a média de 2,1 entre os professores e 2,0 entre os servidores.

Uma avaliação com base no construto elaborado poder-se-ia concluir que:

a) de maneira geral, a comunidade universitária tende a aceitar a idéia de que a forma pela qual estão compostos os Conselhos (CUn, CEPE e CDs) permite que a comunidade nele se expresse através de seus representantes. Ou seja, a maneira como estão arrançados estes três Conselhos recebem, em um certo grau, a concordância da comunidade em ser este um canal verdadeiro e real de participação por onde pode expressar seus pontos de vista na questão da Universidade;

b) no entanto, a comunidade rejeita de forma mais ou menos clara que estes órgãos representem o seu pensamento, a sua impressão, o seu entendimento de como deve ser gerida uma Uni-

versidade. A comunidade reconhece, sobretudo, a grande influência exercida pela reitoria nas decisões que envolvem estas instâncias decisórias, o que, de certa forma, sugere a relativa debilidade de sua representação.

6. CONCLUSÕES

A preocupação deste trabalho é avaliar em que grau ocorre a participação solidária dos componentes da comunidade universitária na gestão da instituição. Esse é o critério determinante que pode viabilizar o paradigma da efetividade no desempenho da Universidade. Este paradigma, que se sobrepõe e antecede os critérios instrumentais de eficiência/eficácia, é justamente o que contém o componente político, que considera as demandas efetivas e concretas do grupo social que compõe a organização.

Com base neste questionamento central e levando em conta as respostas obtidas pela amostragem realizada na comunidade universitária, pode-se concluir:

(i) - a primeira grande constatação é que a comunidade universitária pouco conhece sobre a forma como está estruturada a Universidade; este desconhecimento é particularmente, crítico entre os estudantes, que é a categoria que menos conhece a estrutura da UFSC, considerados os três órgãos colegiados; isto sugere uma séria deficiência de informação; a preocupação preliminar ao se pretender intervir numa dada realidade é, certamente, o conhecimento desta realidade; mesmo servidores e professores pouco conhecem sobre estes órgãos, suas atribuições, sua forma de composição, etc.

(ii) - a comunidade universitária, de acordo com a amostra em sua totalidade entende como muito impor

tante participar decisivamente dos processos que envolvem a Universidade, notadamente o processo decisório. A manifestação desta vontade política de participar é praticamente unânime entre todos os membros da comunidade. Esta mesma comunidade concorda inteiramente com a idéia de que quanto maior for o grau de sua participação nos processos de decisão maior será a possibilidade da Universidade crescer, melhorar seu desempenho; concorda ainda que mesmo decisões sobre verbas devem envolver necessariamente todos os setores interessados da comunidade; isto revela a existência de um insumo organizacional exuberante, que possivelmente esteja sendo subvalorizado.

- (iii) - não se pode afirmar que as categorias se sentem legitimamente representadas; esta legitimidade é no mínimo questionável; a legitimação da representação tem se resumido na prática, aos processos eleitorais que antecedem a indicação de um representante das categorias para compor os conselhos; no entanto as categorias não rejeitam a idéia de que as deliberações que ocorrem nos conselhos são tomadas com base em suas idéias sobre a Universidade; o fato de que as categorias, em geral, não são mais contatadas após as eleições sugere que o processo de representação precisa ser aprimorado de forma a possibilitar que a discussão sobre a Universidade, nesta relação, se esgote com o processo eleitoral; há que

ampliar a discussão dos grandes temas afetos à Universidade e as representações nos conselhos constituem valioso instrumento através do qual possa ocorrer esta ampliação.

- (iv) - a forma de composição dos conselhos é relativamente bem aceita entre os membros da comunidade; especialmente professores e servidores basicamente concordam com o arranjo que atualmente compõe os conselhos; a impressão de discordância da forma como são compostos os conselhos é dada pelos estudantes, categoria que, paralelamente a isto, é a que mais categoricamente afirma a vontade/necessidade de manter e ampliar sua participação.
- (v) - ainda que a forma de composição dos conselhos seja razoavelmente bem aceita, ainda que os representantes tendam a votar de acordo com seus pares, a comunidade universitária rejeita a idéia de que as decisões tomadas nos conselhos retratem o pensamento da comunidade universitária; concordam basicamente, as três categorias, que as grandes decisões que ocorrem na Universidade sofrem influência decisiva da reitoria; esta posição põe em cheque a independência dos órgãos colegiados em relação a reitoria; em se admitindo que o órgão colegiado deve funcionar como instância deliberativa superior e independente, conclui-se que a dinâmica política se sobrepõe à estrutura organizativa da Universidade que deve ser objeto de profunda reflexão e questionamento.

Até pouco tempo atrás havia a crença generalizada entre importantes setores da Universidade de que a administração de uma instituição de ensino superior poderia e deveria ser pautada por critérios exclusivamente técnicos. No entendimento de ARROYO,

"Parte-se do pressuposto de que a administração (...) é um processo de tomada de decisões, um processo de formação de política que tem suas leis inerentes, leis científicas, baseadas em informações objetivas capazes de tomar decisões neutras e independentes". (1983, p.123).

Esta visão, equivocada e ingênua, parece estar superada no interior das organizações acadêmicas. A administração da educação, notadamente nas Universidades, tem, sempre teve e sempre terá um forte componente político. O que ocorre é que pretendeu-se, durante os anos em que viveu-se sob o arbítrio, camuflar objetivos políticos muito claros, sob o véu de uma pretensa neutralidade, que sempre foram o de reproduzir e consolidar a ordem social e política vigentes.

Atualmente, o centro de debates sobre a Universidade está na discussão do seu papel no contexto político-social caótico como o que apresenta o Brasil. A Universidade que foi construída, ao longo das últimas décadas, tem fornecido o retorno esperado ao conjunto da sociedade, que a instituiu e mantém? Tal é a grande questão. E essa discussão substantiva somente ganhou corpo quando a Universidade assumiu-se enquanto organização de caráter nitidamente político, onde do confronto

dialético das várias correntes de pensamento que compõe uma organização desta natureza, pode e deve se obter a síntese superadora de suas deficiências. Com esta tomada de posição, a Universidade vai também superando o simplismo infantil de associar qualquer posição mais crítica ao marxismo. Isto deve ser uma Universidade: o confronto leal e honesto de idéias, na busca das alternativas para torná-la mais competente, criativa, crítica e comprometida com o critério chave que deve orientar sua atuação: a qualidade de vida humana associada, na sociedade em que está inserida, objetivo só alcançável na medida em que parte, seu desempenho por critérios que transcendam as dimensões instrumentais de eficiência e eficácia, e passe a considerar a efetividade de sua ação, que é justamente o paradigma que confere o conteúdo ético, político e humano à ação organizacional. A esse respeito escreve o professor Darcy Ribeiro:

"... a de ser na Universidade, onde encontrar a capacidade de repensar o mundo com sabedoria e liberdade, de questioná-lo com a necessária amplitude e generosidade, antevendo conceitualmente o futuro humano?" (1978, p.15).

A Universidade Federal de Santa Catarina, objeto institucional desta dissertação vive um momento particularmente privilegiado neste debate sobre o papel da Universidade, na medida em que se prepara para escrever um novo Estatuto para a instituição.

Tem portanto a UFSC, a singular oportunidade de re

pensar seu papel, numa atividade que deve ser debatedora, crítica, comunicativa interna e externamente, na definição de sua nova fisionomia, para que oriente sua refeitura na direção das demandas das comunidades: interna que a compõe e externa que a sustenta.

Esta é então, a possibilidade que tem a Universidade de poder definir-se de forma a constituir-se no motor que colocará em movimento as mudanças de que carece nosso povo, que por vezes dá a impressão de estar resignado com sua pobreza e atraso.

É evidente que não se pretende sub-valorizar as dimensões da eficiência e da eficácia. Ao contrário, a partir da tomada de consciência de que a Universidade é mantida com o trabalho e o sacrifício do conjunto da sociedade, estes dois critérios devem se constituir num objetivo permanente de qualquer organização pública. Há, no entanto, o paradigma subjacente da efetividade na ação organizacional que se pretendeu privilegiar no decorrer deste trabalho, critério este que tende a estar presente na vida de uma organização, na justa medida em que esteja aberta à participação solidária de todos os segmentos que a compõe.

Na introdução desta dissertação declarou-se que se pretendia realizar um esforço teórico e praxeológico, esta complicada combinação. O objetivo central foi, ainda que implicitamente colocado, apresentar algum subsídio para contribuir na discussão que deverá ser intensificada brevemente no interior da UFSC. Com esta intenção, trouxe-se para uma discussão teóri-

ca a dimensão da efetividade, que é o critério de desempenho que leva em conta a capacidade da organização em responder, real e concretamente, às exigências sociais e demandas políticas. Tal é o desafio hoje colocado a todos os indivíduos que compõe a Universidade: engajamento constante nos debates que se irão travar.

O caminho no entanto, não é tão simples quanto se possa academicamente delimitar.

Há, paralelamente a liberdade de expressão e de participação desejáveis, os naturais entraves do populismo, da demagogia, do corporativismo e da inverdade.

Isto, contudo, não pode desestimular o engajamento e o debate para que resulte, do embate das idéias, da honesta discussão inteligente, da interpretação realista de nossa condição, uma nova Universidade, de onde sobressaia um claro compromisso com uma ordem social mais justa.

Florianópolis, março de 1988.

Prezado colega:

Estou remetendo à você, neste envelope, um questionário contendo questões relativas à coleta de dados que estou realizando junto à comunidade universitária.

Peço sua especial atenção no sentido de, o mais rapidamente possível, responder às perguntas contidas no instrumento de coleta que estou lhe apresentando. Informo ao colega que trata-se de uma investigação que estou realizando para coletar subsídios para minha tese de mestrado.

Você encontrará junto ao questionário um envelope já endereçado à mim. Basta então você, após responder as perguntas, colocar o questionário preenchido dentro do envelope e entregar na Secretaria do seu Departamento.

As respostas serão utilizadas, exclusivamente, na pesquisa que estou realizando, não ocorrendo a menor preocupação com a identificação do respondente. Face à importância do estudo, solicito a devolução do questionário à Secretaria do seu Departamento no prazo máximo de 5 dias.

Para qualquer esclarecimento adicional, estou à sua disposição no ramal 374, Departamento de Ciências da Administração, CSE.

Agradeço à você antecipadamente. Um abraço,

Clarilton Ribas.

PARTE I: DADOS PESSOAIS.

Assinale com um "X" a alternativa em que você se enquadra.

Você pertence à categoria: Aluno Professor Servidor

Sexo: Feminino Masculino

Idade: _____ anos.

Sua Renda familiar: Até Cz\$ 13.000,00
 Entre Cz\$ 13.000,00 e Cz\$ 19.999,00
 Entre Cz\$ 20.000,00 e Cz\$ 39.999,00
 Entre Cz\$ 40.000,00 e Cz\$ 59.999,00
 Entre Cz\$ 60.000,00 e Cz\$ 79.999,00
 Entre Cz\$ 80.000,00 e Cz\$ 100.000,00
 Mais de Cz\$ 100.000,00 .

PARTE III: DADOS ESPECÍFICOS

RESPONDA ESTA PARTE DO QUESTIONÁRIO SOMENTE SE VOCÊ FOR ALUNO.

O seu curso está vinculado ao centro:

CCS CCB CCA CFM CCH CCJ
 CTC CE CED CSE CCE

Você tem um emprego regular? Sim
 Não
 Trabalho eventual remunerado.
 Estagiário / Bolsista.

Você está cursando efetivamente nesta fase quantas disciplinas?

Até 2 disc. Entre 3 e 5 disc. Mais de 5 disc.

Você ingressou neste curso no ano de _____.

RESPONDA ESTA PARTE DO QUESTIONÁRIO SOMENTE SE VOCÊ FOR SERVIDOR.

Você trabalha no:

CCS CCB CCA CFM
 CCJ CTC CE CED
 CSE CCE CCH HU
 Reitoria Biblioteca C.Aplicação Outro.

Seu cargo atual é: _____

Você trabalha na UFSC há: Até 3 anos
 Entre 3 e 5 anos
 Entre 5 e 10 anos
 Mais de 10 anos.

RESPONDA ESTA PARTE DO QUESTIONÁRIO SOMENTE SE VOCÊ FOR PROFESSOR.

Seu Departamento está ligado ao Centro:

[] CCS [] CCB [] CCA [] CFM [] CCH [] CCJ
[] CTC [] CE [] CED [] CSE [] CCE

Sua categoria profissional é: [] Titular [] Adjunto
[] Assistente [] Auxiliar.

Seu Regime de Trabalho: [] 20 h [] 40 h [] DE.

Você é Professor na UFSC há _____ anos.

PARTE III: DADOS DE OPINIÃO. (Para Aluno, Professor e Servidor).

Colega:

Você encontrará nas páginas seguintes algumas perguntas relacionadas com o modelo estrutural da UFSC. As questões referem-se ao processo de decisão na Universidade, especificamente sobre as grandes decisões (políticas, estratégias, função da universidade na sociedade, etc., que são tomadas nos Conselhos da Instituição (CUn, CEPE e Conselhos departamentais).

As questões são apresentadas sob forma de afirmações. Após cada um desses enunciados, você encontrará uma escala, tal como no exemplo abaixo, devendo então assinalar apenas uma alternativa que corresponder à sua resposta.

EXEMPLO.

" A solução para a crise econômica e social que o Brasil atravessa dificilmente será alcançada se não houverem mais verbas para a educação e a saúde do povo brasileiro."

Caso você concorde integralmente com a afirmativa, assinale assim.

---[X]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmnte parcialmente totalmente

01. O importante é que a comunidade universitária esteja bem informada, discuta e participe das grandes decisões da UFSC.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

02. Os tres principais Conselhos da UFSC (CUn, CEPE e Conselhos Departamentais) retratam o pensamento da comunidade universitária.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

03. Já que a Diretoria da Entidade a que pertença (DCE, APUFSC ou UFSC) foi eleita pelo voto direto e secreto, seria melhor que a própria diretoria da entidade indicasse os membros representantes de nossa categoria aos Conselhos da UFSC (CUn, CEPE e Conselho de Representantes). Desta forma se evitariam os transtornos e custos de eleições diretas para os representantes.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

04. Pelo menos nas grandes decisões, meus representantes nos Conselhos da UFSC fazem consultas à nossa categoria, no sentido de votar de acordo com o pensamento de grupo.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

05. Posso afirmar que, após as eleições para o Conselho, tenho tido contatos com nossos representantes sobre suas atuações nestes órgãos.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

06. Quanto maior a participação da comunidade universitária nas decisões da UFSC, maior a probabilidade de melhorar o seu funcionamento.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

07. Posso afirmar que decisões sobre verbas devem necessariamente envolver a comunidade universitária.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

08. Os Conselhos da UFSC (CUn, CEPE e Conselhos Departamentais) permitiriam uma participação mais efetiva se fosse aumentado o número de representantes de nossa categoria (aluno, professor ou servidor) em cada Conselho.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

09. Uma universidade deveria ser administrada com decisões rápidas e ráticas, sem esse demorado procedimento de consultas aos diferentes conselhos da Instituição.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

14. Posso afirmar que conheço o CUn, Conselho Universitário, por quem é composto, qual seu papel, quantos representantes de minha categoria o compõe, etc.

sim não em parte.

Caso na pergunta 17 você tenha respondido sim ou em parte, responda a questão seguinte. Caso contrário, passe para a questão 18.

O CUn, pela forma de sua composição, é um órgão da UFSC que permite a efetiva participação da comunidade universitária nas decisões maiores da Instituição.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

14. Posso afirmar que conheço o CEPE, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, por quem é composto, qual seu papel, quantos representantes de minha categoria o compõe, etc.

sim não em parte.

Caso na pergunta 18 você tenha respondido sim ou em parte, responda a questão seguinte. Caso contrário, passe para a questão 19.

Na minha opinião o CEPE, pela forma de sua composição é um órgão da UFSC que permite a efetiva participação da comunidade universitária nas decisões acadêmicas da Instituição.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

15. Posso afirmar que conheço o Conselho Departamental, por quem é composto, qual seu papel, quantos representantes de minha categoria o compõe, etc.

sim não em parte.

Caso na pergunta 19 você tenha respondido sim ou em parte, responda a questão seguinte. Caso contrário, passe para a questão 20.

Na minha opinião o Conselho Departamental, pela sua forma de composição é um órgão da UFSC que permite a efetiva participação da comunidade universitária nas decisões de interesse dos centros e departamentos.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

16. Concordo com a idéia de que, apesar de termos representantes de nossa categoria nos Conselhos da UFSC, as grandes decisões são tomadas, na realidade, de acordo com o pensamento da Reitoria.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

17. Devido a dificuldade de se decidir, o que ocasiona até mesmo tumultos nas grandes decisões, concordo com a idéia de que os alunos, servidores e professores deveriam apenas ser ouvidos, através de um representante de cada categoria por Conselho.

---[]-----[]-----[]-----[]-----[]-----
concordo concordo indeciso discordo discordo
integralmente parcialmente parcialmente totalmente

8. BIBLIOGRAFIA

01. ARROYO, Miguel G. A Administração da Educação é um Problema Político. Porto Alegre, RBAE, (1):122-9, 1983.
02. BALDRIDGE, J.Victor. Características Organizacionais de Faculdades e Universidades. Apostila traduzida do capítulo 2 de "Policy Making and Effective leadership", para uso interno do Curso de Pós-Graduação em Administração - UFSC (xerox).
03. BALDRIDGE, J.Victor. Power and conflict in the University. New York. John Willey & Sons, Inc. 1971.
04. BENTO, Alberto e FERREIRA, Maria Regina, A Prática da Pesquisa em Ciência Social: Uma estratégia de decisão e ação. Rio, RAP 174(4): 4-39, 1983.
05. BLAU, Peter. Universidades como Organizações. Porto Alegre , RBAE, 2(2): 10-26, 1984.
06. BOAVENTURA, Edivaldo. A Contribuição da Revisão da Literatura à Sistematização do Direito Educacional. Porto Alegre RBAE, 3(1): 104-112, 1985.
07. BORDIEUX, P. e PASSERON, J.C. A Reprodução:Elementos para uma Teoria do Sistema de Ensino. Rio, Francisco Alves,75.
08. CARVALHO, Getúlio. Processo Decisório: A Fronteira Política e os Limites Econômicos. Rio, RAP, 7(1): 7-20, 1973.
09. CASTRO, Cláudio de Moura. A Prática da Pesquisa. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1978.
10. _____ . Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1976.

11. COSTA NETO, Pedro Luiz de O. Estatística. São Paulo, Edgar Blücher, 1985.
12. ETZIONI, A. Organizações Complexas. São Paulo, Atlas, 1986.
13. _____ . Organizações Modernas. São Paulo, Pioneira, 1982
14. DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo, Atlas, 1981.
15. FINGER, A.P. Teoria e Estratégia da Administração Acadêmica Florianópolis, versão preliminar (mimeo), 1987.
16. FINGER, A.P. et alli. Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis, Ed. UFSC, 1986.
17. FRANCO, Maria Estela DalPai. O Poder na Universidade Enquanto Burocracia: Um Estudo Sobre Dimensões Organizacionais. Porto Alegre, RA-UFRGS, 19(4): 60-69, 1984.
18. FREITAG, Bárbara. Escola, Estado & Sociedade. São Paulo, Moraes, 1986.
19. GADOTTI, Moacir. Educação e Compromisso. Campinas, Papirus, 1985.
20. GOOD, Willian, J. & HATT, Paul K. Métodos em Pesquisa Social. São Paulo, Nacional, 1968.
21. GOUVEIA. O. I. A Estrutura de Decisão da Universidade. São Paulo, RA-USP, 22(3): 122-135, 1983.
22. HALL, Richard. Organizações: Estrutura e Processos. Rio, Prentice-Hall, 1984.
23. KATZ, D. e KAHN, R. Psicologia Social das Organizações. Atlas, São Paulo, 1978.
24. KERLINGER, F.N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais São Paulo, EPU/EDUSC, 1980.

25. KWASNICKA, Eunice L. A Estrutura Organizacional na Universidade como Fonte Geradora de Conflito. Porto Alegre, RBAE, 2(2): 171-9, 1984.
26. MACEDO, Gilberto. A Universidade Dialética. Maceió, Ed.UFAL, 1987.
27. MACHADO DA SILVA, Clóvis L. Eficácia Organizacional de Universidades: um Modelo para Teste Empírico. Porto Alegre, RBAE 2(2): 203-25, 1984.
28. MARQUES, Juracy C. Administração Participativa: Poder, Conflito e Mudanças na Escola. Porto Alegre, Sagra, 1987.
29. MORAIS, Régis. História e Pensamento na Educação Brasileira. Campinas, Papirus, 1975.
30. MOTTA, Fernando C.P. et alli. Weber como Teórico e Crítico da Burocracia. Apostila para uso interno do CPG -Administração-UFSC.
31. MOUZELIS, Nicos P. El Estudio de la Burocracia. Barcelona, Ediciones 62 SA, 1975.
32. PIMENTA, Aluisio. Universidade: a Destruição de uma Experiência Democrática. Petrópolis, Vozes, 1974.
33. PONCE, Aníbal. Educação e Luta de Classes. São Paulo, Cortez, 1985.
34. RIBEIRO, Darcy. A Universidade Necessária. Rio, Paz e Terra, 1978.
35. RODRIGUES, Neidson. Colegiado: Instrumento de Democratização. Porto Alegre, RBAE, 3(1): 72-9, 1985.
36. RODRIGUES, Suzana B. Processo Decisório em Universidade: Teoria III. Porto Alegre, RBAE, 2(2): 59-85, 1984.

37. ROMERO, Joaquim J.B. et alli. Universidade, Organização, Planejamento e Gestão. Florianópolis, Ed:UFSC, 1988.
38. RUDIO, Franz V. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. Petrópolis, Vozes, 1983.
39. SALVADOR, Ângelo Domingos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica. Porto Alegre, Sulina, 1981.
40. SANDER, Benno. Educação Brasileira: Valores Formais e Valores Reais. São Paulo, Pioneira, 1977.
41. _____ . Consenso e Conflito: Perspectivas Analíticas na Pedagogia e na Administração da Educação. São Paulo, Pioneira, 1974.
42. _____ . Administração da Educação no Brasil: É Hora da Relevância. Brasília, Educação Brasileira, 4(9):8-27, 1982.
43. SANTAROSA, Artur C.A. Administração Universitária: Ato Político. Niterói, RFE-UFF, 11(1): 41-53, 1984.
44. SAVIANI, Demerval. Educação Brasileira: Estrutura e Sistema. São Paulo, Saraiva, 1983.
45. SELTZ, J. et alli. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, Ed. Pedagógica, 1974.
46. TENÓRIO, Fernando G. Permanencia del Modelo Weberiano. Bruxelas, Revue Internationale des Sciences Administratives, 47 (3) 225-31, 1981.
47. UFSC, Boletim de Dados. Coordenadoria de Informática, PRE, 1984.
48. UFSC, Estatuto. 1982.
49. UFSC, Relatório Anual. Coordenadoria de Comunicação Social, PRP, 1987.

50. VEIGA NETO, Alfredo J. e VASCONCELLOS, César A. Eleições na Comunidade Universitária-uma Contribuição. Porto Alegre, RBAE, 3(1): 80-5, 1985.
51. VLASMAN, Petrus M e CASTRO, Luis Felipe. Universidade: a Luta pelo Poder. Porto Alegre, RBAE, 3(1): 88-101, 1985.
52. ZAJDSZNADER, Luciano. A Organização Universitária Brasileira: Análise Críticas e Propostas Quase-Utópicas. Porto Alegre, RBAE, 2(2): 128-40, 1984.
53. WEBER, Max. Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
54. WITTMANN, Lauro Carlos. Administração e Planejamento da Educação: Ato Político-Pedagógico. Porto Alegre, RBAE- 1(2): 10-22, 1983.