

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

A IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS PELO PROJETO UNA - BID:  
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO PARAGUAI

MARCO ANTONIO BENITEZ ESPINOLA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ABRIL DE 1988

A IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS PELO PROJETO UNA - BID:  
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO PARAGUAI

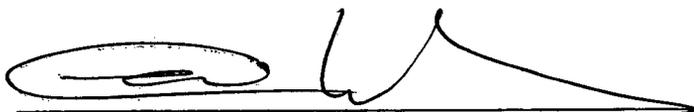
MARCO ANTONIO BENITEZ ESPINOLA

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 EM ADMINISTRAÇÃO

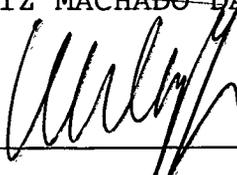


PROF. CLOVIS LUIZ MACHADO DA SILVA, Dr.  
Coordenador

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



PROF. CLÓVIS LUIZ MACHADO DA SILVA, Dr.



PROF. VITOR MEYER JÚNIOR, Dr.



PROF. ANTONIO NICCOLÓ GRILLO, Dr.

À Juana,  
minha mãe.

À Ana, Cesar, Juan Carlos,  
Roberto e Rolando.

À Dirce e Marco Giovanni.

## AGRADECIMENTOS

3.

Este trabalho é o resultado do esforço de numerosas pessoas e entidades. Algumas, pela atuação direta, outras, pelo incentivo e pelas condições propiciadas para que se tornasse possível sua realização.

- À OEA - Organização dos Estados Americanos, por ter me dado a oportunidade de conhecer este extraordinário País e pela manutenção da bolsa de estudos;
- À Universidade Federal de Santa Catarina que, através de um convênio com a OEA, permitiu-me a realização deste curso;
- Ao curso de Pós-Graduação em Administração, aos Professores e Funcionários, pela atenção preferencial que me deram e, em especial, ao Prof. Dr. CLÓVIS LUIZ MACHADO DA SILVA, Coordenador do Curso e Orientador do presente trabalho;
- Ao Prof. Dr. TEODORO ROGÉRIO VAHL, pela orientação fornecida durante o Curso;
- Aos Professores, Doutores ERNANI BAYER, ANTONIO NICCOLÓ GRILLO, e VITOR MEYER JÚNIOR, pelo apoio dado na realização dos numerosos trâmites formais;
- Ao meu prezado amigo, LUIZ MANGANELLI OROFINO FILHO, Coordenador de Administração da UFSC, e sua Família, por me terem acolhido como um membro a mais;

- À UNA - Universidade Nacional de Assunção, na pessoa de seu Reitor Prof. Dr. DIONISIO GONZALES TORRES e a todos os Decanos e Funcionários e, em especial, ao Prof. Dr. GILBERTO BENITEZ, Secretário Geral;
- À FCFM - Faculdade de Ciências Físicas e Matemáticas, na pessoa de seu Decano, Prof. Eng. GUILLERMO SANCHES GUFFANTI, e a todos os Funcionários, em especial ao Eng. ALEJANDRO BLANCO, Chefe do Departamento de Planejamento;
- Ao NÉRIO AMBONI do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC, pelas importantes sugestões na estrutura do trabalho;
- Ao Prof. PEDRO BARBETA, pelas orientações fornecidas na parte dos procedimentos estatísticos do trabalho;
- À Prof. ILDA GOMES VIEIRA, pela revisão do Português,
- Ao AIRTON SILVA, pelos trabalhos de datilografia;
- A todos os Professores das Instituições de Ensino pesquisadas, pelo atendimento e informações prestadas;
- Aos colegas do Curso de Mestrado em Administração, pela cordialidade e apreço demonstrados em todos os momentos;
- Por último, desejo expressar agradecimentos a quantos contribuíram para este empreendimento e cujos nomes, por lapso, tenham sido omitidos.

## APRESENTAÇÃO

A América Latina entrou decididamente, nos últimos tempos, em uma nova etapa de profundas e diferentes modificações sociais. Esta circunstância tem sido acompanhada por um questionamento cada vez mais insistente das estruturas formais da Universidade e de suas funções, no sentido do reconhecimento de um estado de crise a que teria chegado a instituição e na aceitação de que esta deverá modernizar-se para melhor adequar-se ao ritmo das exigências e transformações da sociedade.

Em numerosos países, isto se observa pela busca constante de um perfil de Universidade que altere a sua fisionomia atual para amenizar a discrepância existente entre o que ela deveria ser ou representar e o que ela é, e realmente, representa como recurso de produção, reprodução e transmissão do conhecimento organizado.

Em diversos pontos do hemisfério, ouve-se falar de projetos de Reforma do Ensino, Reforma Universitária e/ou de mudanças introduzidas em determinadas universidades, e ainda de novas propostas ou orientações, que deveriam ser seguidas. Tal fato revela uma preocupação que parece identificar anseios comuns destes países, no sentido de solucionar seus problemas educacionais.

A dinâmica de que se revestem estas mudanças apresenta uma variabilidade dependente de numerosos fatores. Pode-se

observar, contudo, que elas apontam diretamente à estrutura da Universidade, à sua organização docente e administrativa, à qualidade e aos métodos de ensino, bem como ao estímulo à pesquisa científica, à flexibilidade curricular e a outros aspectos incluídos no contexto da realidade social, cultural e econômica dos países.

A UNA - Universidade Nacional de Assunção do Paraguai não ficou fora deste processo. Por isto, através da colaboração conjunta do Governo Nacional e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), encontra-se, atualmente, em fase de implementação de um projeto denominado "Projeto de Melhoramento da Capacidade Acadêmica e Física da UNA", já na sua segunda etapa.

Nos objetivos do referido Projeto, não se desfaz totalmente a conjuntura existente. Isto porque, em etapas subsequentes, gradualmente, serão introduzidas outras mudanças capazes de situar a UNA na mesma linha de funções, as quais, muitas de suas congêneres de outras partes do mundo já se preocupam em desempenhar.

Uma ocorrência comum parece retratar o caminho seguido em muitos países latino-americanos quanto a introdução de mudanças nas suas universidades. Estas se depararam primeiramente, com uma etapa marcada por um tradicionalismo exagerado, um ensino livresco, dogmático e memorizante estimulado, por vezes, em modelos estrangeiros. Etapa esta caracterizada, ainda, por: uma escassa ou nula investigação; faculdades isoladas entre si e da sociedade, ditando cursos profissionalizantes; programas rígidos, com catedráticos em regime de tempo parcial. A esta etapa,

seguiu-se uma segunda, a de transição, pretendendo corrigir, em parte, estes desvios. Por último, uma terceira etapa em que a Universidade aparece procurando tomar como espelho outras Universidades, geralmente de países mais desenvolvidos.

No presente trabalho, pretende-se estudar as mudanças introduzidas pelo Projeto UNA-BID. Uma gama de assuntos, em seqüência, girarão em torno delas. Parte-se de certas premissas básicas. A Universidade, como organização, pode ser caracterizada pelo conservadorismo, inércia e resistência às mudanças. Dentro dela, qualquer delineamento formal pode constituir uma empresa difícil, o que justifica uma identificação destas, com os valores e atitudes dos membros da comunidade universitária.

Com esta perspectiva, não se aspira fazer uma análise comparativa dos aspectos estruturais de determinados sistemas de ensino preconizados neste trabalho. Mas sim, utilizando-se deste recurso e, esforçando-se em obedecer aos critérios de uma metodologia científica de investigação, objetiva-se encontrar (através da opinião expressa pelo corpo docente da UNA em relação ao conteúdo das mudanças previstas) elementos que permitam olhar o seu grau de aceitação. Ao longo deste trabalho mantêm-se a consciência sobre a complexidade que envolve os assuntos que giram em torno das mudanças que são introduzidas nas organizações.

Ao mesmo tempo, através desta opinião, tenta-se identificar qual a concepção dos docentes em relação à Universidade: se de conservação da conjuntura atual, já ultrapassada da UNA, ou se de mudança, para uma visão mais moderna.

## S U M Á R I O

AGRADECIMENTOS .....	v
APRESENTAÇÃO .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	xv
LISTA DE TABELAS .....	xviii
RESUMO .....	xxi
ABSTRACT .....	xxv
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Breve inserção na História do Ensino Superior no Paraguai .....	1
1.2. Alguns Aspectos do Ensino Superior no Paraguai ....	4
1.3. A Universidade como Organização e as Mudanças: Breves Comentários .....	8
1.4. Alcance e Delimitação do Problema .....	13
1.5. Objetivos do Estudo .....	16
1.6. Justificativa do Estudo .....	16
2. O MARCO DESCRITIVO/CONCEITUAL DO ESTUDO .....	19
3. QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICA .....	24
3.1. O Projeto da UNA: Uma Mudança Planejada .....	25
3.2. O Projeto da UNA no Contexto: Mudanças/Aceitação das Mudanças .....	27
3.2.1. Introdução .....	27
3.2.2. As Mudanças bem Sucedidas e Aceitas .....	30
3.2.3. Alguns Estudos Referentes ao Tema .....	33

3.2.4. As Mudanças e o Comportamento dos Membros Afetados .....	50
3.3. As Mudanças Previstas na UNA .....	53
3.3.1. Maior Racionalidade na Organização das Atividades Universitárias .....	55
3.3.1.1. Considerações Gerais .....	55
3.3.1.2. As Medidas Operacionais .....	60
3.3.1.2.1. Gradualismo na Aplicação do Conceito de <u>Departa</u> mentalização .....	60
3.3.1.2.2. Centralização dos Ramos Básicos do Conhecimento.	68
3.3.1.2.3. Revisão da Organização Administrativa.....	71
3.3.1.2.4. Planejamento Físico para o Melhoramento da <u>Infra</u> estrutura Física da UNA.	79
3.3.2. Em Relação ao Ensino, à Pesquisa e à <u>Exten</u> são Universitária .....	85
3.3.2.1. Considerações Gerais .....	85
3.3.2.2. As Medidas Operacionais .....	85
3.3.2.2.1. Atenção Adequada aos <u>La</u> boratórios e Bibliotecas.	85
3.3.2.2.2. Semestralização dos <u>Pro</u> gramas de Estudo .....	87
3.3.2.2.3. Fornecimento de certa <u>Flexibilidade</u> aos <u>Progra</u> mas de Estudo .....	91

3.3.2.2.4.	Quanto à Pesquisa e à	
	Extensão Universitárias.	95
3.3.2.2.5.	Em Relação ao Corpo Do	
	cente .....	102
4.	METODOLOGIA .....	107
4.1.	As Perguntas da Pesquisa .....	107
4.2.	Caracterização da Pesquisa .....	109
4.3.	Delimitação da Pesquisa: População e Amostra .....	110
4.4.	Definição de Termos e Variáveis .....	114
4.5.	Instrumento da Coleta de Dados .....	118
4.6.	Método da Coleta de Dados .....	120
4.7.	Procedimentos de Elaboração e Testagem do Instru	
	mento .....	122
4.8.	Técnicas de Análise dos Dados .....	124
4.9.	Limitações do Estudo .....	124
4.10.	Procedimento de Análise das Respostas dos Docentes	
	às Questões do Instrumento de Pesquisa (Escala de	
	Likert) .....	127
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	132
5.1.	Caracterização dos Docentes Pesquisados da UNA ....	132
5.1.1.	Sexo .....	133
5.1.2.	Idade .....	133
5.1.3.	Nível de Formação .....	136
5.1.4.	Categoria Funcional .....	138
5.1.5.	Tempo de Serviço .....	141
5.1.6.	Carga Horária Semanal .....	143
5.1.7.	Número de Cadeiras .....	147

5.2. O Corpo Docente Pesquisado e as Informações sobre o Projeto da UNA .....	149
5.3. Análise das Respostas do Corpo Docente da UNA às Questões do Instrumento de Pesquisa (Escala de Likert) .....	151
5.3.1. Variável em Observação: O Conjunto das Instituições Pesquisadas .....	153
5.3.1.1. Com Relação à Procura de Racionalidade na Organização das Atividades Universitárias .....	155
5.3.1.2. Em Relação ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão Universitárias .....	159
5.3.1.3. Com Relação às Medidas na Mira da UNA .....	165
5.3.2. Variáveis em Observação: As Áreas, a Idade, O Nível de Formação, a Categoria Funcional e o Tempo de Serviço dos Respondentes .....	167
5.3.2.1. As Áreas a que pertencem os Respondentes .....	168
5.3.2.2. A Idade dos Respondentes .....	172
5.3.2.3. O Nível de Formação dos Respondentes .....	175
5.3.2.4. A Categoria Funcional dos Respondentes .....	178
5.3.2.5. O Tempo de Serviço dos Respondentes .....	181

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	185
6.1. Conclusões .....	185
6.2. Recomendações .....	195
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	197
8. ANEXOS .....	202

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ATUAL DA UNIVER SIDADE NACIONAL DE ASSUNÇÃO - ESQUEMA .....	61
GRÁFICO 02 - ESQUEMA DEMONSTRATIVO DA COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS NUMA UNIVERSIDADE MODERNA .....	75
GRÁFICO 03 - ESQUEMA DO ROTEIRO BÁSICO DE INTERPRETA ÇÃO DOS INDICADORES DA OPINIÃO SOBRE AS MUDANÇAS DA UNA E DA CONCEPÇÃO DE UNIVER SIDADE DO SEU CORPO DOCENTE .....	128
GRÁFICO 04 - VARIÁVEIS Y (GRUPOS EM ESTUDO) VS VARIÁ VEIS X (RESPOSTAS DOS GRUPOS) PARA O ES TUDO RELACIONAL OU DE COMPARAÇÃO DA PES QUISA .....	131
GRÁFICO 05 - GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO O SEXO .....	134
GRÁFICO 06 - GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO A IDADE .....	135
GRÁFICO 07 - GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO O NÍVEL DE FORMAÇÃO .....	137

GRÁFICO 08 - GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO A CATEGORIA FUNCIONAL .....	140
GRÁFICO 09 - GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO .....	142
GRÁFICO 10 - GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO A CARGA HORÁRIA SEMANAL .....	144
GRÁFICO 11 - GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO O NÚMERO DE CÁTEDRAS EM QUE LECIONAM .....	148
GRÁFICO 12 - GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO A FONTE DE INFORMAÇÃO .....	150
GRÁFICO 13 - ACEPÇÃO CONVENCIONADA PARA OS VALORES DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES PESQUISADOS SEGUNDO AS FAIXAS DE LOCALIZAÇÃO DAS MÉDIAS .....	153
GRÁFICO 14 - DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO VALORES <u>MÉ</u> DIOS ASSUMIDOS PELAS MESMAS .....	154
GRÁFICO 15 - DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO OS VALORES MÉDIOS ASSUMIDOS PELAS MESMAS - VARIÁVEL EM OBSERVAÇÃO: AS ÁREAS A QUE PERTENCEM.....	169

- GRÁFICO 16 - DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES  
PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO OS VALORES  
MÉDIOS ASSUMIDOS PELAS MESMAS - VARIÁVEL  
EM OBSERVAÇÃO: A IDADE ..... 173
- GRÁFICO 17 - DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES  
PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO OS VALORES  
MÉDIOS ASSUMIDOS PELAS MESMAS - VARIÁVEL  
EM OBSERVAÇÃO: O NÍVEL DE FORMAÇÃO ..... 176
- GRÁFICO 18 - DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES  
PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO OS VALORES  
MÉDIOS ASSUMIDOS PELAS MESMAS - VARIÁVEL  
EM OBSERVAÇÃO: A CATEGORIA FUNCIONAL ..... 179
- GRÁFICO 19 - DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES  
PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO OS VALORES  
MÉDIOS ASSUMIDOS PELAS MESMAS - VARIÁVEL  
EM OBSERVAÇÃO: O TEMPO DE SERVIÇO ..... 182

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, POR INSTITUIÇÃO DE ENSINO E POR CATEGORIA FUNCIONAL, UNIVERSIDADE NACIONAL DE ASSUNÇÃO .....	111
TABELA 02 - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, DA AMOSTRA PESQUISADA E DO NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS POR CATEGORIA FUNCIONAL, UNIDADE DE ANÁLISE: A UNIVERSIDADE NACIONAL DE ASSUNÇÃO COMO UM CONJUNTO .....	113
TABELA 03 - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, DA AMOSTRA PESQUISADA E DO NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS POR CATEGORIA FUNCIONAL, UNIDADE DE ANÁLISE: AS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS, AGRUPADAS POR ÁREAS .....	115
TABELA 04 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA E DO NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO E POR CATEGORIA FUNCIONAL .....	123
TABELA 05 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO O SEXO E A ÁREA A QUE PERTENCEM .....	134
TABELA 06 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO A IDADE E A ÁREA A QUE PERTENCEM .....	135

TABELA 07 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO O NÍVEL DE FORMAÇÃO E A ÁREA A QUE PERTENCEM .....	137
TABELA 08 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO A CATEGORIA FUNCIONAL E A ÁREA A QUE PERTENCEM .....	140
TABELA 09 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO E A ÁREA A QUE PERTENCEM .....	144
TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO A CARGA HORÁRIA DE DOCÊNCIA SEMANAL E A ÁREA A QUE PERTENCEM.....	146
TABELA 11 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO O NÚMERO DE CÁTEDRAS EM QUE LECIONAM E A ÁREA A QUE PERTENCEM .....	148
TABELA 12 - ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOSTAS DOS DOCENTES DA UNA VS ÁREA A QUE PERTENCEM .....	171
TABELA 13 - ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOSTAS DOS DOCENTES DA UNA VS IDADE .....	174
TABELA 14 - ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOSTAS DOS DOCENTES DA UNA VS NÍVEL DE FORMAÇÃO .....	177

TABELA 15 - ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOS	
TAS DOS DOCENTES DA UNA VS CATEGORIA FUN	
CIONAL .....	180
TABELA 16 - ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOS	
TAS DOS DOCENTES DA UNA VS TEMPO DE SER	
VIÇO .....	183

## R E S U M O

Na presente pesquisa são analisadas as mudanças introduzidas na Universidade Nacional de Assunção (UNA) do Paraguai.

As mudanças visaram o melhoramento da capacidade acadêmica e física da instituição e através da opinião do corpo docente a pesquisa enfocou sua atenção nos seguintes objetivos: a) caracterização do corpo docente da UNA; b) procura de indicadores da aceitação das mudanças entre o corpo docente; c) procura de indicadores da concepção de Universidade implícita na mentalidade dos docentes da instituição a respeito dos referenciais empregados no estudo; d) determinação do grau de informação dos docentes das metas do projeto; e) determinação da relação existente entre as respostas dos docentes e as variáveis: idade, nível de formação, categoria funcional e tempo de serviço; f) procura de nexos entre alguns resultados desta pesquisa com outras similares; g) elaboração de algumas recomendações pertinentes.

Os pressupostos básicos da pesquisa foram extraídos selecionadamente de duas fontes: 1) do tópico "mudanças organizacionais da teoria das organizações"; 2) da descrição de práticas administrativas e acadêmicas em três estágios básicos em que pode encontrar-se uma Universidade: a tradicional; em transição e a moderna

A população em estudo foi composta pelos docentes da Universidade Nacional de Assunção que lecionavam em 10 instituições atingidas pelas mudanças.

O tipo de amostragem empregada enquadra-se dentro das não probabilísticas, intencional e estratificada proporcional. A proporção foi levada em consideração tanto no número de docentes pesquisados por instituição como no número de professores considerando a categoria funcional.

A amostra pesquisada esteve composta por 531 docentes (30% da população normal) e os dados foram coletados de 411 questionários respondidos, representando 77,4% da amostra escolhida.

O pacote estatístico empregado foi o SPSS. Da análise estatística dos dados resultaram gráficos de barras, do tipo perfil e tabelas.

A pesquisa verificou que uma elevada percentagem de docentes estavam informados sobre as mudanças na UNA.

Para a procura dos indicadores descritos acima, algumas questões do instrumento de pesquisa estavam associadas a uma escala (do tipo LIKERT) com cinco valores que indicavam a favorabilidade ou desfavorabilidade dos docentes a respeito da pergunta.

A análise e discussão dos resultados nesta parte da pesquisa foram realizadas com o emprego das seguintes categorias ou variáveis em observação: 1) as respostas dos docentes considerando o conjunto das instituições pesquisadas; 2) os docentes agrupados segundo a área a que pertencem; 3) as respostas segundo a idade; 4) segundo o nível de formação; 5) a categoria funcional; 6) segundo o tempo de serviço.

As conclusões mais importantes podem resumir-se como segue:

a) As opiniões dos docentes se apresentam em geral favoráveis às mudanças cogitadas pelo projeto da UNA. Considerando as respostas dos docentes tomando o conjunto das instituições pesquisadas, o estudo verificou que as médias das respostas dos docentes se situam na área de concordância. Embora estas médias variaram de uma proposta à outra, o estudo identificou que existe entre os docentes certo grau de aceitação das mudanças. Igualmente o estudo permitiu deduzir (uma vez que as propostas das mudanças se refletiam nas Universidades modernas) que os docentes são mais voltados para uma concepção de Universidade moderna do que para a tradicional.

b) Considerando o total das respostas dos docentes pesquisados o estudo também verificou que existe uma notável discordância a respeito das políticas atuais de desenvolvimento dos recursos humanos vigentes na instituição, o que levou a supor a desejabilidade de introdução de mudanças nestas direções.

c) Estatisticamente, o resultado dos testes de hipóteses detectaram a ausência ou fraca relação entre as respostas dos docentes e as variáveis: área do docente, idade, nível de formação, categoria funcional e tempo de serviço. No entanto, o estudo identificou que alguns resultados seguem o comportamento de estudos similares, fato pelo qual se abrem algumas indagações e se propõem estudos específicos para confirmar ou refutar essas conclusões.

O estudo finalmente formula algumas recomendações com o objetivo de subsidiar futuras ações dos planejadores das mudanças.

## A B S T R A C T

This report analyses the modifications introduced in the National University of Assunção (UNA) in Paraguai.

The modifications had the objective of increasing the institution physical and academic capacity. The survey was directed to the teaching staff and had the following objectives: a) obtain the staff profile; b) obtain parameters to assess the acceptance of the changes by the staff; c) obtain parameters to assess the staff concept of University; d) determine the staff knowledge of the modifications goal; e) determine the correlation between the staff answers and age, education level, rank and year of work; f) determine correlations between results of this survey and other similar surveys; g) produce some pertinent recommendations.

The survey hypotheses were selectively extracted from two sources: 1) item "organizational changes of the organization theory"; 2) descriptions of University and academic practices, which can be manifested in three stages: traditional, transitional and modern.

The survey population was the National University of Assunção teaching staff, lecturing in 10 institutions affected by the modifications introduced.

The sample was non-probabilistic, intentional and proportionally stratified. The proportion was the same regarding the number of persons surveyed in each institution and the number of teachers per functional category.

Five hundred and thirty one teachers were surveyed (30%) of the population, and the data was obtained from 411 answered questionnaires (77% of the chosen sample).

The statistical package used was SPSS. Bar charts, profile charts and tables resulted from the data statistical analysis.

The survey revealed that the majority of the staff was informed of the modifications.

The search for the desired parameters was conducted by associating some of the questions to a scale (LIKERT type) with five values indicating the teacher's acceptance of the question.

Analysis and discussion of results were carried out according to the following variables under observation: 1) answers considering the group of surveyed institutions; 2) teachers grouped according to the area they belong; 3) answers according to age; 4) answers according to the teachers degree; 5) according to rank; 6) years of work.

A summary of the conclusions may be listed as follows  
a) the teaching staff is favorable to the modifications proposed, as the answers average tend to agree with them. Although the average varied from proposal to proposal, the study determined a

certain acceptance of the changes by the staff. It also revealed that the staff is more attracted to a modern conception of University than to a traditional one.

b) Considering all answers, the study verified that the staff widely disagrees with the present policy of personal development, which leads to the conclusion that changes in this direction are desirable.

c) Statistically, the hypothesis tests revealed no relation between the teachers' answers and: area of work, age, degree, functional category and years of work. However, the study, identified that some results follow the behaviour of similar studies, which lead to some questioning and the proposal of specific studies to confirm or refute such conclusion.

Finally, the study formulates a few recommendations with the objective of subsidizing future actions of the modifications planners.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. BREVE INSERÇÃO NA HISTÓRIA DO ENSINO SUPERIOR NO PARAGUAI

Uma visão histórica da Universidade do Paraguai auxilia a explicar suas características institucionais contemporâneas e, ao mesmo tempo, permite que se compreenda em maior profundidade o assunto que é discutido ao longo deste trabalho. Semelhante tarefa está cercada de dificuldades uma vez que existe pouca bibliografia a disposição. Esta revisão bibliográfica gira em torno da Universidade Nacional de Assunção, única instituição oficial de ensino superior no País, alvo de interesse deste estudo.

Muitos indícios parecem revelar, segundo ATCON (1974), que as Universidades da América Latina têm-se caracterizado, por manter alguns aspectos estruturais, institucionais e constitucionais semelhantes, quando feito um exame de conjunto.

Neste sentido as instituições de ensino superior na América Latina não passam, em geral, de instituições com pouca, ou nenhuma tradição quando comparadas com instituições semelhantes de outras latitudes. Inspiradas quase que exclusivamente em modelos estrangeiros, uma anomalia se afigura como caracterizando quase todas elas. No entender de COUTINHO (1977) essa anomalia constitui a sua origem improvisada. Isto é, inicialmente

apresentam-se como um conjunto de órgãos sem unificação nem organização adequada e, só posteriormente, com auxílio de certos movimentos identificados como reformistas, é que vão sendo "melhoradas".

No Paraguai, a idéia de contar com uma Universidade remonta ao século XVI. De acordo com TORRES (1984), já no ano de 1585 funcionava o primeiro centro de estudos superiores para formação de sacerdotes, a cargo da Congregação de Santo Domingo. A partir do ano de 1650, a Congregação, conhecida como Companhia de Jesus, já contava com estudos superiores de Filosofia, Dogma e Moral. Outra Congregação, a dos Franciscanos, que fora instalada no ano 1585, começou a funcionar a partir de 1694, oferecendo aulas regulares de nível superior em Filosofia, Teologia e Direito Canônico.

Os padres da Congregação de Santo Domingo passaram, a partir de 1778, a expedir títulos dos cursos em funcionamento só após a autorização dos reis da Espanha, já que o Paraguai como província dependia desse reino. Desde aquela época, já começava a vigorar a figura do catedrático que, com o transcorrer do tempo, foi caracterizando o ensino superior.

O Real Seminário de São Carlos inaugurado no ano de 1783 funcionava com três faculdades: de Teologia, a de Gramática e a de Latim. A concepção de faculdades isoladas é uma herança básica daquela época, do mesmo modo que a modalidade de acesso às cátedras por concurso e a vitaliciedade dos cargos assim obtidos. O Real Seminário foi clausurado logo pelo regime político vigente da época, mas foi reaberta no ano 1858, funcio

nando até 1866, data em que se desvaneceu do sistema de ensino superior para reaparecer, depois, com novas funções.

De maneira semelhante, foram aparecendo, posteriormente, outras instituições de ensino superior. No ano de 1841, foi criada a Academia Literária e, no ano de 1882, a Escola de Direito. Esta última teve que ser fechada dois anos depois, devido à pouca demanda do curso, e foi reaberta, só, depois, no ano de 1888.

A tentativa mais séria de dotar o sistema educacional de um ensino superior de acordo com os moldes preconizados na época remonta ao ano de 1889 com a criação da Universidade Nacional de Assunção (UNA) e a abertura de suas três primeiras faculdades em outros locais de estudo isolados: a faculdade de Direito e Ciências Sociais, a de Medicina e a de Matemática. Em seguida, sobrevieram sucessivos decretos do Poder Executivo que regulamentavam o funcionamento de outras faculdades isoladas: Ciências Econômicas e Odontologia, no ano de 1937; Química e Farmácia, no ano de 1938; Filosofia, no ano de 1948; Agronomia e Veterinária, no ano de 1956; Arquitetura, no ano de 1957; Ciências Básicas, no ano de 1962 além de outros institutos e escolas. Algumas destas instituições foram reunidas num "campus" perto de Assunção com o intuito de consolidar um corpo universitário (por isso denominado mosaico universitário) a partir da articulação dos estabelecimentos isolados.

Esta pesquisa, em momentos, revela que uma universidade concebida desta forma precisa modificar-se através de algum processo de reorientação e mudança por estar sua estrutura conde

nada a tornar-se obsoleta em pouco tempo. No caso em questão, o projeto de mudanças UNA-BID constitui um dos primeiros passos.

## 1.2. ALGUNS ASPECTOS DO ENSINO SUPERIOR NO PARAGUAI

O relato histórico descrito acima abre caminho para se considerar alguns tópicos de importância para este trabalho.

Para ATCON (1974), uma Universidade como a descrita com suas escolas semi-autônomas e isoladas vêm representar uma grave desfiguração do conceito de unidade e integração funcional que deveria caracterizá-la (pelo menos em teoria). Realmente, como cada elemento constituinte da Universidade (faculdades, institutos e escolas isoladas) dispõem dos seus recursos materiais e humanos a serviço de determinados cursos profissionais, não é de se estranhar que isto implique uma onerosa multiplicação desses meios e recursos para a consecução de certos fins semelhantes ou idênticos. Assim entendida, esta rotina traduz-se em transgressões repetidas a alguns princípios que preconizam a racionalidade na execução das funções básicas da instituição.

Esta circunstância vem acompanhada, segundo o mesmo autor, com a vigência de um sistema de programas rígidos e inflexíveis, períodos letivos de duração anual e da cátedra, com o professor catedrático dono absoluto e senhor das decisões em torno de sua cadeira, usufruindo da vitaliciedade do cargo que, por direito, lhe corresponde em vista de ter satisfeito certos

procedimentos e requisitos legais fixados pela Universidade. Difícilmente pode-se contemplar, nestas Universidades, uma ação integrada de alguma natureza, nem muito menos, observar a existência de uma política universitária capaz de obedecer a metas comuns. Como consequência, a instituição está condenada à estagnação de suas estruturas, já obsoletas e inadequadas, para o atingimento da função que, hoje em dia, está sendo chamada a desempenhar.

O encadeamento de males, as incongruências decorrentes de hábitos como os descritos acima no andamento de toda a Universidade podem ser complexos, profundos e graves.

Uma das primeiras consequências que se tem verificado, de acordo com o relatório de um GRUPO DE TRABALHO (1981) sobre os Sistemas de Administração Universitária, funda-se no fato de que estas unidades, julgadas como faculdades, escolas ou institutos, por seu corte rígido (abrangendo um número grande de matérias) nem sempre acompanham a evolução do saber. Como são unidades isoladas nas suas fronteiras, não se deve estranhar o hermetismo e a ausência de comunicação entre elas. Este hermetismo atravessa outros níveis: o nível de cátedras. Como sua própria vida interior, está segmentada em uma multiplicidade de cátedras individuais, os professores "todo-poderosos" refletem este isolamento característico, não havendo a necessária colaboração e integração entre estas cátedras.

Com esta falta de comunicação, o primeiro prejudicado é o corpo discente. Segundo nos revela ATCON (1974:35), cada uma destas matérias "... é ensinada por um professor independente dos

demais, conforme as suas luzes e decisões". Isto necessariamente reverterá entre outros males "(...) em sérios vazios para o estudante e (...) em repetições inevitáveis, superposições indesejáveis e duplicações desnecessárias". Ressalve-se que, conforme aponta TOLLE (1964), pelo fato de caber ao professor organizar seu plano de estudos, os métodos pedagógicos que ele achar conveniente são justificados, a adoção em seu ensino das prédicas científicas de sua convicção.

São esses, em parte, os desvios que, atualmente, pretende-se corrigir com o advento das reformas, ou mudanças, nos seios das Universidades. No Brasil, já no ano de 1969, adotavam-se certas medidas. O esforço apontava, segundo RUAS (1978), para a estrutura das Universidades e dos estabelecimentos isolados, à procura de unidade e integração funcional de suas metas. Já não mais se aprova aquela duplicação de meios para fins equivalentes tão comuns nas instituições isoladas, marcadas pelo tradicionalismo ultrapassado. Estas mudanças dispunham-se a dar integração ao ensino e à pesquisa e, entre outros objetivos propunham-se a fortalecer a extensão universitária para benefício de uma requerente sociedade. Visavam, também, o desaparecimento da cátedra, considerada, por muitos, verdadeiro flagelo do ensino superior e, com isso, outorgar uma adequada flexibilidade aos programas rígidos do sistema anterior de ensino.

Nos últimos tempos, estas constatações têm legitimado a idéia de introduzir mudanças dentro das Universidades. Sabe-se que a introdução de mudanças nas organizações constitui um empreendimento delicado. Neste sentido, observa-se a opinião de

GOUVEIA (1981:123) referindo-se à tendência de preservação e manutenção da característica situação existente nas Universidades "... é nada menos surpreendente, pois a Universidade, independente do contexto sócio-cultural em que se situe, nutre um inarrável conservadorismo, mesmo nas instituições onde predomina o espírito investigador". Esta circunstância dá razão aos insistentes comentários sobre o "imobilismo paradoxal" característico das Universidades, pois, como diz o autor "... enquanto a Universidade é fonte de constante inovação intelectual e científica, o pessoal universitário somente com muita relutância aceita mudanças no funcionamento da própria Universidade".

Em parte, pode-se encontrar, aqui, uma justificativa do interesse por este estudo. O projeto da UNA, que está sendo implementado neste momento, equaciona certas idéias, reúne novos padrões de organização em repúdio às estruturas arcaicas do seu ensino superior. Procura, este projeto, soluções alternativas para uma maior eficiência da instituição. Dentro deste corpo de aspirações a mudanças, através do projeto, encontra-se subjacente uma comunidade envolvida no processo de mudanças (o corpo docente, discente e administrativo) que não permanece indiferente perante a dinâmica destas mudanças. No presente trabalho, o ponto a que se dirige o discurso, as reflexões, irão ao corpo docente que, no caso preconizado, está representado pelo professor catedrático. Estes, para FERNANDES (1975), são o alfa e o ômega da persistência indefinida pelos padrões tradicionais do ensino por se colocar como um obstáculo a qualquer processo substancial de modernização e de racionalização do ensino superior. Sabe-se

que esta posição do corpo docente poderia estar relacionada com o seu empenho em manter um sistema que preserva seus interesses.

### 1.3. A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO E AS MUDANÇAS: BREVES COMENTÁRIOS

Subentende-se que a abordagem que utiliza uma analogia biológica das organizações, no sentido de que estas usualmente nascem, crescem e declinam, torna-se geralmente incompleta quando pretende explicar um fenômeno tão complexo como o de mudança nas organizações. Porém, segundo HALL (1984), esta analogia é particularmente útil para constatar que uma organização não continua no mesmo estado de forma permanente, mas que, por alguma razão, deve mudar.

Nos últimos tempos, segundo LITTERER (1977), observa-se que uma quantidade cada vez maior de analistas têm se entregado ao estudo deste tópico. De acordo com MOTTA (1979a) o resultado dessas pesquisas procura explicar o porque, mesmo aquelas organizações consideradas estáveis vêm nas mudanças uma meta desejável. Contudo, para HALL (1984), apesar das resistências que possam ser geradas na organização como resultado de qualquer alteração introduzida no seu interior, elas acabam mudando.

A explicação torna-se relativamente simples. Uma abordagem atribui às mudanças uma imposição dada pelo ambiente. Com efeito, para MOTTA (1979a) as organizações comportam-se como

sistemas abertos em interação constante com o ambiente. Estes sistemas por sua vez formam parte de um sistema (também aberto) mais globalizante. Ao mesmo tempo cada organização está composta por sub-sistemas. Conforme o autor a adaptação entre as organizações, bem como a adaptação com os próprios subsistemas que a integram são e possível através de um processo contínuo de satisfação de demandas.

No caso em questão, a Universidade deve manter uma constante interação com o seu ambiente ao qual teria de alimentar com seus produtos e do qual deveria alimentar-se com seus indutivos. Conforme RIBEIRO (1977:19):

*"(...) solicitações, necessidades do ambiente, matérias-primas, recursos financeiros, tecnologia, apoio político, reivindicações classistas, tudo isto torna-se indutivo que irá ingressar na organização para nela provocar mudanças comportamentais e metodológicas, definições ou redefinições de objetivos e metas".*

Desta maneira, segundo este mesmo autor:

*"(...) os sistemas organizacionais universitários têm, por isso, de ser sensíveis às mudanças que ocorrem no ambiente (...) seja no sentido de definir as especificações do produto mais adequado e conveniente à sociedade, seja no sentido de compreender qualitativa e quantitativamente as necessidades dessa sociedade que são de responsabilidade do sistema universitário satisfazer" (p.20).*

Pode-se somar a estas afirmações acima, outras, como as enunciadas a seguir: as Universidades, como parte integrante do sistema de ensino, devem procurar, quanto possível, preservar dentro do sistema dois aspectos que, segundo ABREU (1967:243),

podem ser denominados coerência interna e coerência externa: "(...) o da coerência externa, que significa a relação adequada do sistema com a realidade sócio-cultural em que existe; o da coerência interna, que lhe dá consistência lógica".

Conforme estas apreciações, pode-se observar que as Universidades estão sujeitas a introduzir mudanças dentro delas. A idéia implícita nas mudanças conforme MARCOVITCH et alii (1979) consiste na busca de medidas necessárias para diminuir a discrepância existente entre as situações reais em que são desempenhadas as metas fixadas e as situações almejadas pela organização.

No caso das Universidades, as mudanças apontam, de acordo com FERNANDES (1975:73), na procura de "(...) medidas qualitativas e quantitativas a serem tomadas para adaptar o sistema de ensino superior às atuais exigências da situação histórico-social".

Neste sentido, conforme COSTA (1970), na América Latina, a preocupação básica destas tendências a mudanças, constitui a busca de uma estrutura que permita o aumento do número de carreiras com um mais racional aproveitamento dos seus recursos humanos e materiais, circunstâncias que os ultrapassados sistemas já não podem satisfazer. Esta estrutura deve atender à demanda social pela educação sem, contudo, baixar seus níveis acadêmicos, e também permitir o desenvolvimento das ciências básicas e da pesquisa, procurando realizar as atividades de ensino junto com as de pesquisa. Paralelamente, é alvo dessas inquietações, a adoção de estratégias de atuação com mira na eficiência e economia das

operações do sistema, por exemplo, pela centralização funcional administrativa. Uma atenção adicional é dada aos programas de extensão universitária capazes de permitir que a Universidade assuma um papel mais ativo do que o desempenhado pela sua estrutura anterior.

Pode-se sintetizar, nas palavras de ATCON (1974), o alvo das preocupações das mudanças que, normalmente, verifica-se nas Universidades, em especial, latino americanas. De uma maneira geral, busca-se uma estrutura lógica, simples, econômica e eficaz para toda a Universidade "(...) que não exige a rígida reprodução fiel nas mesmas unidades da mesma forma" (p.44). Na UNA, uma Universidade essencialmente integrada por uma aglomeração de instituições isoladas e semi-autônomas, algumas medidas podem ajudar a evitar uma multiplicação desnecessária e onerosa de suas instalações e equipamentos.

No Brasil, a orientação da Reforma Universitária do ano de 1968, reflete a direção para a qual apontam as mudanças que estão sendo introduzidas na Universidade Nacional de Assunção do Paraguai. Na prática abandona-se, segundo TEIXEIRA (1974), aquela velha insistência pela formação de intelectuais com métodos e fórmulas sem conteúdo e pertencentes a uma cultura alheia e do passado, com a insistência em currículos estritamente ligados às necessidades e práticas do meio. Assim, conforme REIS FILHO (1978:201), os problemas presentes passam a ser solucionados com conhecimentos presentes, em oposição àquele papel tradicional de "(...) receptor de cultura técnico-científica importada e de divulgadora 'desinteressada' deste saber universal",

papel, por séculos, desempenhado por nossos sistemas universitários.

Na Universidade Nacional de Assunção, existe outro aspecto esquecido durante seu delineamento que exige tratamento. Este relaciona-se com a administração e a política universitárias. Com efeito, existe à disposição dos que são encarregados de fixar as diretrizes gerais, uma série de elementos que poderiam orientar sua estratégia de atuação. Este conjunto de princípios, diretrizes, concepções, filosofias e critérios deveriam, na opinião de RIBEIRO (1977:44) "(...), encarnar-se na realidade universitária, incidir sobre a vida universitária, numa interação profunda entre teoria e prática".

Sabe-se, porém, de acordo com BALDRIDGE et alii (1982), das peculiaridades e diferenças que possuem as instituições acadêmicas em relação às outras classes de organizações. Neste sentido, exige-se dos encarregados pela tomada de decisões, habilidades adicionais no sentido de identificar claramente as zonas em que as teorias tradicionais funcionam e as zonas nas quais falham. Assim, de acordo com os autores deve-se ser extremamente cuidadoso no intuito de manejar ou de melhorar a educação superior com técnicas de administração moderna, tomadas, por exemplo, do mundo dos negócios.

De qualquer modo as mudanças exigem uma ação deliberada de tomada de decisões a respeito das metas almejadas. Ao mesmo tempo, uma marcante democratização da sociedade vem exigindo, segundo BALDRIDGE et alii (1982), a necessidade da tomada de decisões colegiadas com uma participação plena do docente. Este

motivo, justifica a importância de se obter uma opinião favorável do corpo docente a respeito das mudanças programadas. Sabe-se que a aceitação das mesmas encontra-se correlacionada com o próprio sucesso da implantação dos planos. Conforme afirma FERNANDES (1975:194):

*"(...) se o professor revela-se incapaz de modificar, parcialmente, quer seja suas atitudes, comportamentos e mentalidade, os planos de reforma, impostos de fora para dentro, desembocarão num vazio irremediável. Não farão história e muito menos história educacional, pois esta alimenta-se de convicções íntimas e de aspirações profundas. Os planos, impostos por via legal e sem forte compulsão coletiva, mudam as aparências sem modificar a realidade".*

#### 1.4. ALCANCE E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Feitas as observações e análises anteriores expõe-se a orientação que objetivou o interesse deste estudo. A Universidade Nacional de Assunção encontra-se, atualmente, numa fase de introdução de alterações no seu funcionamento, visto que já não pode mais ocultar a inadequabilidade e o obsoletismo de sua estrutura vigente até então.

Para marcar este passo que, neste trabalho, denomina-se "etapa de transição da UNA", os encarregados pelas tomadas de decisões e pelas diretrizes procuraram refletir sobre as mudanças a serem geradas, uma série de idéias, princípios e concepções que, em outras partes do mundo, sobretudo nos países mais

desenvolvidos, estão sendo postas em prática nas Universidades.

Observa-se que, nos últimos tempos, da análise da dinâmica das organizações complexas resultaram valiosas informações sobre processos de organização de relações interpessoais e fatores ambientais com as estruturas das instituições. Neste trabalho, pretende-se fazer um estudo em torno das mudanças programadas pelo projeto da UNA, centrando-se atenção na opinião que o corpo docente desta Universidade tenha sobre as alterações que, direta ou indiretamente, poderão afetá-lo.

As mudanças introduzidas em uma organização, usualmente, vêm acompanhadas de uma série de comportamentos dos seus membros organizacionais. Pode existir uma adesão aos novos planos, bem como uma resistência de características imprevisíveis. Esta resistência pode ser produzida por numerosos fatores entre os quais situam-se as decorrentes das incompatibilidades entre os valores, expectativas e interesses dos membros de uma organização e a própria organização.

Nas Universidades, acredita-se, também, que qualquer processo de planejamento para introdução de mudanças não deveria terminar simplesmente com a promulgação de um decreto que fixe as diretrizes gerais a seguir. É preciso que os diversos segmentos envolvidos tomem conhecimento dos objetivos das mudanças que deverão ser explicitamente declaradas através de toda a organização, possibilitando, desta forma, uma melhor orientação aos membros, ora dirimindo dúvidas, ora diminuindo expectativas ou ansiedades infundadas.

Da literatura que versa o tema, deduziu-se que muitas práticas de administração com pouca participação dos seus membros, ou pouca coerência entre os valores, expectativas e interesses destes com os da organização costumam ter como efeito o pouco envolvimento e/ou motivação das pessoas no desempenho de suas tarefas. Este fato torna-se particularmente contraproducente, quando se trata de conduta do corpo docente para com a instituição, visto que, nas suas potencialidades centra-se a maior parte da responsabilidade das instituições universitárias. Por esta razão, acredita-se que é indispensável aos planejadores a obtenção de um grupo de pessoal de apoio aos seus planos. O corpo docente poderá cumprir esta função, uma vez que se conscientize de que as mudanças sejam desejáveis e vantajosas.

Com base nestas considerações pode-se enunciar os problemas de interesse neste trabalho: a) Segundo o corpo docente da UNA, qual o grau de adequação das mudanças cogitadas pelo projeto de melhoramento da capacidade acadêmica e física desta instituição aos fins programados? b) As opiniões do corpo docente permitem que se identifique sob determinadas condições, para onde aponta sua concepção de Universidade em relação aos referenciais que aqui são analisados? c) Das respostas dadas pelos docentes, pode-se observar o grau de aceitação das mudanças pelos próprios docentes?

### 1.5. OBJETIVOS DO ESTUDO

Assim sendo, o presente trabalho visa alcançar os seguintes objetivos:

a) Determinar as características gerais do corpo docente da Universidade Nacional de Assunção, em termos de: sexo, idade, nível de formação (titulação), número de docentes por instituição de ensino, categoria funcional, tempo de serviço, carga-horária de docência semanal e número de cátedras nas quais o professor administra suas aulas.

b) Tomando como base as mudanças introduzidas pelo projeto da UNA, observar: 1) até que ponto as diversas medidas previstas no projeto se adequam, na opinião do corpo docente, ao fim a que se destinam? 2) qual é sua concepção em relação aos referenciais de Universidade do estudo? 3) qual o grau de aceitação ou não das mudanças?

c) por último, pretende-se realizar esta análise para verificar sua relação com determinados estratos ou grupos definidos pela área a qual pertencem os professores: a idade, o nível de formação, a categoria funcional e o tempo de serviço.

### 1.6. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Os motivos que objetivaram o interesse pela realiza

ção deste estudo decorrem, imediatamente, de algumas metas acima assinaladas.

Por um lado, a obtenção das informações sobre o corpo docente da UNA permite superar as sérias dificuldades, até agora encontradas, em definir um perfil aproximado do seu corpo docente, dado o fato de que as informações disponíveis sobre o mesmo, embora existentes, estão dispersas e desatualizadas nas instituições de ensino e o registro central os maneja nestas condições.

O interesse de observar a opinião do corpo docente em relação às metas do projeto da UNA justifica-se pelo alcance do projeto. Observa-se, quando feita a comparação entre a situação do referencial teórico de Universidade utilizado e a nova situação para a qual tende a UNA, que o projeto UNA tem suas limitações, assim, como já se disse também tem seus aspectos positivos. Supõe-se que estas situações são percebidas pelo seu corpo docente. Com a opinião emitida pelos professores, acredita-se ser possível encontrar-se uma medida sobre a aceitação das mudanças pelo corpo docente. Esta aceitação pode estar ligada à existência de um certo grau de compatibilidade com seus valores, suas expectativas e interesses e à obtenção de um importante grupo de apoio para as mudanças. Da mesma forma, estas opiniões podem permitir que se infira delas qual a concepção implícita na mentalidade do corpo docente da UNA em relação aos tipos de Universidade aqui descritos.

Por outro lado, este estudo também pode permitir, através da aplicação do instrumento da pesquisa, um fluxo maior de informações sobre os objetivos das mudanças, suas vantagens,

etc., e contribuir para a eliminação de dúvidas, ansiedades ou falsas expectativas, fontes estas de resistência às mudanças surgidas pela má, incompleta informação ou compreensão das metas.

Paralelamente, através do retorno do instrumento de pesquisa, este estudo pretende fornecer importantes informações para os planejadores reagirem adequada, antecipada e oportunamente a fim de minimizar reações prováveis do setor docente.

Os resultados obtidos pelas correlações de dados permitem que se distingam quais os setores do corpo docente tendem a se identificar com a situação atual e quais não, visto que, nos últimos tempos, tem se verificado um interesse crescente, no seio de um contingente de jovens docentes, os desejos de mudanças.

Finalmente, justifica, também, o interesse pela realização deste trabalho o desejo de prover informações adicionais aos encarregados de fixar diretrizes gerais na UNA. Estas informações, de certa forma, possuem sua quota de sugestão ou proposta. A atual conjuntura sócio-política do Paraguai, ao que parece, obrigará a UNA a introduzir, em seu sistema, num futuro muito próximo, idéias semelhantes às informações fornecidas.

## 2. O MARCO DESCRITIVO/CONCEITUAL DO ESTUDO

Para permitir ao leitor situar-se dentro do contexto da pesquisa, pretende-se, neste item, esclarecer alguns conceitos que, por seu caráter ambíguo e genérico, poderiam dificultar o entendimento das idéias transmitidas. Assim alguns termos utilizados neste trabalho são definidos abaixo:

**ESTRUTURA:** Seu emprego refere-se conforme ATCON (1974), à Universidade como um todo, envolvendo suas unidades e atividades, individualmente, além das interligações entre elas.

**UNIVERSIDADE:** De acordo com o mesmo autor, com este termo, define-se a Universidade por:

*"(...) uma modeladora do futuro da sociedade, como legítima formadora do pensamento da comunidade no espiritual, moral, intelectual, artístico, cívico e econômico no seu nível educacional mais avançado. Atua como gene do corpo social a que pertence e do qual recebe seu corpo docente junto com seus recursos materiais, obrigada a prever, regular e confrontar futuras exigências em conhecimento, valorização, profissão e civismo". (ATCON, 1974:25).*

Dependendo do grau de desenvolvimento estrutural, administrativo e intelectual da Universidade e, sobretudo do tipo de comportamento que a Universidade apresenta em relação às mudanças do seu meio, neste estudo faz-se menção a três referenciais de Universidade de acordo com ATCON (1974) e TSUJI (1978).

a) Uma "Universidade Tradicional" conforme ATCON (1974), encontra-se representada simplesmente pela incorporação de um

número de escolas e faculdades isoladas entre si e semi - autônomas, usufruindo de autonomia administrativa, didática, financeira e de pessoal. Para TSUJI (1978), como organizações, estas não mantêm meios de captar as transformações do meio e, por este motivo, não podem adaptar-se a elas, conformando-se em apenas reagir às pressões do ambiente. Uma análise da situação da UNA antes da introdução das mudanças, torna possível denominá-la como tradicional.

b) Uma "Universidade em Transição" refere-se, segundo ATCON(1974), a qualquer grau de avanço sobre a situação tradicional, em matéria de coordenação estrutural e administrativa entre suas distintas unidades acadêmico-científicas. Segundo TSUJI (1978), corresponde à situação em que como organizações, prepararam-se para enfrentar e adaptar-se às mudanças, criando maior flexibilidade em suas ações. Com a introdução de mudanças pelo projeto denominado Melhoramento da Capacidade Acadêmica e Física, a UNA parece situar-se nesta fase.

c) Uma "Universidade Moderna" adota e consagra idéias usuais aos tempos atuais. Como organização, sua tendência, conforme TSUJI (1978), é pró-ativa no sentido que mantém meios e formas de captar as mudanças tecnológicas, sócio-econômicas e culturais do seu meio e, por isso está em condições de acompanhá-las, exercendo, elas próprias, transformações neste meio. Neste estudo, algumas características estão ligadas ao uso deste termo quando referido à Universidade: a) ensino, pesquisa e extensão, intervencionados e a serviço dos cursos oferecidos pela instituição; b) administração central de coordenação de serviços.

Porém, o uso deste termo, bem como os anteriores, não implica necessariamente neste estudo, adoção de categorias definidas de Universidade.

**CAMPO:** Este termo significa um ramo do conhecimento que reúne todas as matérias e disciplinas de sua incumbência e que objetiva o ensino e a pesquisa. O campo básico serve de base para as carreiras profissionais, constituindo o conteúdo de estudos pré-universitários. O campo básico das disciplinas exatas, por exemplo, está integrado por Matemática, Física, Biologia, Química e Geologia. O campo básico das disciplinas humanísticas, por Teologia, Filosofia, História, Línguas e Letras.

**MATÉRIA:** É entendida como uma fração de um campo. Neste estudo, a matéria refere-se a uma unidade de estudo com função semelhante à desempenhada pela disciplina, embora seu alcance possa ser menor ou maior do que esta. No caso da UNA, a cada matéria pode corresponder um ou mais professores, porém, existindo um só titular por cada matéria. Geralmente a matéria confunde-se com a cátedra e, neste estudo, terão esta conotação. A cada matéria, uma cátedra e a cada cátedra um grupo de professores. Por isso denomina-se catedrático o professor que ministra uma cátedra.

**DISCIPLINA:** Uma unidade de estudo metódico em um campo de conhecimento, ensinada dentro de um plano de estudo, durante um período fixo do ano letivo.

**PROGRAMA:** O conteúdo acadêmico-científico da matéria ou disciplina na seqüência assinalada.

**CURSO:** Conforme o mesmo autor (ATCON, 1974), o curso compreende uma unidade de estudos completos para se chegar a um grau acadêmico, título profissional, ou ambos. Existem várias modalidades: a) de formação (de duração curta ou plena); b) de pós-graduação; c) de especialização; d) de aperfeiçoamento.

**CURRÍCULO:** Refere-se ao plano de estudos ou ao conjunto de disciplinas ou matérias, didaticamente organizadas, que integram um curso.

**DEPARTAMENTO:** É uma unidade universitária que integra acadêmica, científica e administrativamente todas as matérias e ou disciplinas afins de um campo do conhecimento.

**ESCOLAS, FACULDADES OU INSTITUTOS:** São unidades de ensino superior que cuidam de um, ou mais, cursos afins. Para este estudo estão integradas, direta ou indiretamente, a uma Universidade (neste caso à UNA) e, na prática caracterizam-se por gozar de uma autonomia didático-científica, administrativa e financeira. Para exemplificar, na UNA, a Faculdade de Engenharia ministra cursos de Engenharia Civil, Industrial, Eletromecânica e Topografia, enquanto que a Faculdade de Direito ministra os cursos de Doutorado em Ciências Sociais, Doutorado em Ciências Jurídicas, etc.

**REGIME ACADÊMICO:** Este termo de acordo com RIBEIRO (1977) denota o conjunto de normas, diretrizes e procedimentos a que se deve sujeitar o estudante enquanto tenha uma vinculação (matrícula) com a Universidade. Um regime pode ser rígido ou flexível. A caracterização de rigidez ou da flexibilidade de um regime acadêmico é identificada pela maior ou menor liberdade acadêmica que a Instituição oferece ao estudante. No sistema

flexível, o estudante dispõe de certa liberdade acadêmica<sup>(\*)</sup>. No sistema rígido isto não acontece. Contudo, rigidez e flexibilidade são duas manifestações concretas que podem variar ao longo de um contínuo.

**CRÉDITO ACADÊMICO:** Refere-se a uma unidade de trabalho escolar, baseada no número de horas em que os conhecimentos são transmitidos.

---

(\*)O termo Liberdade Acadêmica é um conceito amplo, e neste estudo, apenas, refere-se a um dos seus aspectos, a exercida no nível dos estudantes, no sentido de que lhes seja permitida a elaboração de seu próprio plano de estudos através de livre exercício de certas opções fundamentais como cursos, disciplinas, horários e turmas de sua preferência que a Instituição possa oferecer.

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é tecer uma série de considerações sobre o assunto que tem despertado interesse neste trabalho. Extraiu-se da literatura sobre o assunto um alicerce teórico conveniente para sustentar as reflexões posteriores. Apresenta-se o mesmo em duas partes para facilitar a fluidez da exposição, proporcionando, ao mesmo tempo, orientação necessária para o leitor melhor compreender o raciocínio no texto.

Com este propósito, no primeiro sub-ítem, pretende-se examinar, sumariamente, aspectos sobre as mudanças introduzidas nas organizações. Serão tratados, aqui, alguns temas como: a) as causas da resistência dos membros organizacionais às mudanças introduzidas nas organizações; b) as características usualmente encontradas nas mudanças organizacionais, cercadas de sucesso durante, ou depois de sua implantação; c) as estratégias para lidar com as resistências às mudanças dos membros de uma organização; d) alguns estudos relacionados com as mudanças organizacionais, etc. Estes temas são de interesse para se compreender algumas implicações potenciais, decorrentes da introdução de mudanças no funcionamento da Universidade Nacional de Assunção pelo projeto anteriormente referido e que se encontra em franco processo de implantação.

No segundo sub-ítem pretende-se descrever as mudanças previstas no projeto da UNA, confrontando-se os referenciais de

Universidade empregados no estudo. Este sub-ítem é dividido em duas partes: a) as mudanças previstas na UNA, relacionadas à obtenção de racionalidade na sua prática administrativa, ao seu ensino, à pesquisa e à extensão universitária; b) as medidas que se encontram na mira da UNA (medidas ainda não implantadas).

Acredita-se ser válido apresentar este capítulo como foi descrito acima, por permitir ao leitor situar-se mais facilmente dentro do contexto deste trabalho. Primeiro, a descrição dos fundamentos encontrados na Teoria Organizacional e logo depois, a exposição das particularidades da instituição em estudo que é a Universidade Nacional de Assunção.

### 3.1. O PROJETO DA UNA: UMA MUDANÇA PLANEJADA

Neste item e nos subseqüentes pretende-se situar a UNA dentro do contexto de uma organização, chamada a introduzir alterações no seu funcionamento. Aborda-se o assunto com um processo de mudança planejada e menciona-se algumas das implicações mais importantes que sejam de interesse para este trabalho.

Tal como é entendida por MOTTA (1979b) e CHAMPION (1979) parece adequado empregar a denominação "Mudança Planejada" para referir-se à totalidade das alterações previstas na UNA rejeitando-se a denominação de "Reforma Universitária". De acordo com estes autores, a Mudança Planejada provém de certas decisões deliberadas, tomadas por um determinado grupo que se

incumbe delas e que objetiva a introdução de melhorias no sistema com base na aplicação de conhecimentos científicos.

No caso em questão, algumas práticas do velho sistema permanecem com a nova situação. Por isto, deve-se diferenciar o uso dos termos. O termo Reforma denota, segundo ATCON (1974: 13):

*"(...) uma integral reestruturação e reorganização institucional, ou seja, mudanças radicais - que vão à raiz da problemática e não aos extremos - nos aspectos institucionais que são intrínsecos à organização geral que a Universidade deseja adotar para sua totalidade".*

Por esta razão, o conceito de Mudança Planejada afigura-se mais conveniente.

A análise ou diagnóstico da situação atual, a elaboração do projeto e seu planejamento, etc., poderiam não ser percebidos pelos membros da organização. Porém, durante sua implementação, sejam da natureza que forem, eles serão alvo de atenção de todos na organização. Segundo LEAVIT (1978) e CHAMPION (1979), pelo caráter dinâmico das organizações, as mudanças introduzidas num setor, numa unidade ou numa variável, terão implicações sobre outros setores, unidades ou variáveis. Não se deve estranhar, por este motivo, segundo CERYCH (1982), que o sucesso de uma determinada mudança, numa parte, venha acompanhado de seu fracasso em outra parte.

Com relação a estes temas, abordam-se sumariamente na continuação alguns tópicos de interesse.

### 3.2. O PROJETO DA UNA NO CONTEXTO: MUDANÇAS/ACEITAÇÃO DAS MUDANÇAS

#### 3.2.1. Introdução

WATSON (1978:476), ao abordar o tema da resistência à mudança afirma que:

*"(...) Todas as forças que contribuem para a estabilidade da personalidade ou dos sistemas sociais podem ser percebidos como resistências às mudanças. Do ponto de vista de um ambicioso e enérgico agente de mudança, estas forças são vistas como obstáculos. De uma perspectiva mais ampla e inclusiva, as tendências para alcançar, preservar e retornar ao equilíbrio são mais salutares. Eles propiciam a existência duradoura do caráter, da ação inteligente, das instituições, da civilização e da cultura!"*

Conforme o autor, estas forças estabilizadoras operam naturalmente e espontaneamente, tanto na própria personalidade do indivíduo, como nos próprios sistemas sociais e, uma inovação típica ou mudança, passa por diferentes estágios de resistências no decorrer de sua implantação.

A existência de resistência às mudanças leva a questionar-se a possibilidade de encontrar-se uma configuração, ou "padrão" de mudança que tenha sido acompanhado de certo "sucesso" durante, ou depois de sua implementação. Aliás, uma reflexão convida a se questionar, também, sobre quais fontes potenciais de resistência que poderiam surgir e que no próprio processo de

planejamento de mudanças deveriam ser previstas procurando-se com isto minimizar seus efeitos. Neste sentido, pergunta-se qual o papel dos membros da organização na definição das metas das mudanças? Para responder esta interrogação é necessária apoiar-se na literatura específica.

Há pouco tempo, um novo campo disciplinar vem se desenvolvendo com o intento de explicar porque alguns planos de reforma, mesmo apoiados num bom diagnóstico, uma excelente formulação e uma decidida implementação não levam necessariamente às mudanças pretendidas. Conhecida com o nome de "análise de implementação", este novo campo de estudos costuma fornecer algumas respostas.

Com efeito, apoiados em CERYCH (1982), pode-se identificar três dimensões que viriam caracterizar um processo de mudança. São eles: a profundidade, a abrangência e o nível da mudança. Segundo o autor, a profundidade da mudança refere-se ao grau em que a mudança se afasta das normas e valores existentes. Neste sentido, a chance de sucesso de um projeto de mudanças está correlacionada positivamente ao grau de coerência da mudança pretendida com as normas e valores prevalecentes no contexto visado.

Reportando as análises ao projeto da UNA, pode-se afirmar que o projeto detém uma profundidade variável no conteúdo, a qual não chega a ser radical. Isto ocorre, por exemplo, no que se refere ao processo de seleção e admissão de alunos. O projeto permite, ainda, deixar que cada instituição isolada estabeleça

seus próprios métodos de admissão, como era feito antes, obrigando-as a satisfazer apenas certas políticas e procedimentos gerais, agora emanadas de um órgão central. Como se observa, esta situação nova não chega a diferenciar-se substancialmente da antiga.

Com relação à formulação e execução de currículos, às mudanças não são profundas, restringindo-se apenas a uma revisão e atualização do conteúdo dos programas. E quanto à estruturação acadêmica, no seu aspecto organizacional, não existem profundas mudanças. Continuará subsistindo o antigo sistema de faculdades isoladas aglomeradas agora num "campus". Com referência, à ausência de profundidade, esta resulta perceptível, ainda, quando numerosos aspectos da carreira docente permanecem inalterados. Deve se lembrar que estes aspectos estão ligados aos sistemas de valores pessoais dos docentes. Ao julgar pelo grau de profundidade, estes argumentos (adicionados a outros que neste estudo não são analisadas por fugir do seu escopo) sugerem uma chance de sucesso das mudanças na UNA.

Continuando com a análise feita por CERYCH (1982), a abrangência da mudança parece estar correlacionada negativamente com sua chance de sucesso e aceitação posterior. A abrangência refere-se ao número maior ou menor de áreas ou setores afetados pelas mudanças. Com relação a isto, pode-se afirmar que o projeto da UNA caracteriza-se por atingir uma ampla e variada gama de aspectos da vida universitária. Abrange, por exemplo, aspectos da vida administrativa, a melhoria do ensino, o incentivo à pesquisa e à extensão universitárias. Conforme observa-se mais adiante,

estes aspectos não são atingidos profundamente.

Por último, para CERYCH (1982), o nível da mudança refere-se ao seu objetivo institucional, que é o de atingir uma parte do sistema, ou todo o sistema, universitário. O projeto UNA alcança todas as faculdades isoladas que integram a Universidade Nacional de Assunção. Contudo, é importante ressaltar que, em seu funcionamento tais instituições mantêm semelhanças estruturais, acadêmico-científicas e administrativas que não são substancialmente alteradas pelas mudanças.

Estas constatações sugerem que as mudanças previstas na UNA têm chance de sucesso. Neste estudo, não se pretende avaliar essa chance de sucesso, a qual associa-se a outras variáveis não consideradas aqui. Pretende-se encontrar, apenas, indicadores de sucesso a partir da aceitação das mudanças. No item a seguir aborda-se mais detidamente esta questão.

### 3.2.2. As Mudanças bem Sucedidas e Aceitas

MOTTA (1979a:123) argumenta que a determinação do sucesso de uma organização pode ser definida como:

*"(...) a capacidade da organização para perceber as mudanças em valores ambientais desejáveis e transformá-las em objetivos organizacionais relevantes".*

Muitos estudos descrevem este sucesso como uma questão de adaptação, ou consonância, entre a organização e as demandas

das ambientais.

Assim, conforme este autor, pode-se falar de sucesso da organização, se estiverem interligados de forma coerente, os seguintes sistemas de valores: a) o sistema de valores do ambiente, que está definido por todos os valores da ambiência na qual a organização opera; b) o sistema de valores da organização, constituído pelos valores implícitos no conjunto de diretrizes gerais necessárias à consecução das suas metas; c) o conjunto de valores das várias subunidades que integram a organização.

Na opinião de MOTTA(1979a) existe uma correlação positiva entre a coerência de valores da organização e da ambiência externa com o sucesso da organização, do mesmo modo que, também, é positiva a correlação entre a coerência de valores da organização e seus subsistemas com o sucesso da organização.

Ao que parece, isto exige dos encarregados de fixarem as diretrizes de funcionamento da Universidade, uma habilidade especial para identificar, na ambiência, tanto interna quanto externa, os valores, os recursos e as oportunidades e definir as estratégias para poder transformá-los em valores sociais relevantes e produtos de impacto nestas ambiências.

Nestas condições, existe uma interrogação que surge com relação às mudanças da UNA: estão elas atendendo a esta dupla condição no sentido de que as medidas sejam adequadas para o fim a que se destinam e sobretudo que sejam compatíveis com os valores e as expectativas dos seus membros organizacionais? Neste sentido, a opinião de um elemento, em teoria, comprometido com a Instituição, o corpo docente, pode ajudar a responder a

estas perguntas.

O tópico "aceitação das mudanças organizacionais" tem sido extensamente pesquisado nos últimos tempos e já se tem alguma informação a respeito. Tudo parece indicar que a aceitação das mudanças nas organizações, de acordo com CHAMPION (1979), esteja ligada ao fato de que a mudança revela efeitos positivos e vantajosos com respeito ao sistema antigo. Deste modo, os grupos afetados pelas mudanças devem ter, quando possível, entendimento das mudanças e suas conseqüências.

Julga-se, por estas razões que, nas instituições universitárias, não se deve negligenciar o engajamento humano nos diversos níveis da organização, como o seu corpo docente, quando das discussões de diagnóstico e de solução de problemas. Ao mesmo tempo, este corpo docente deve rã sentir o esforço por parte do grupo que planeja as mudanças, por legitimá-las e reforçá-las. Sendo que, também, o grupo de planejadores deveria reunir esforços para demonstrar sua competência e confiabilidade e reunir, entre outros, elementos emocionais e de valor que estejam orientados para a obtenção de grupos de apoio às mudanças e, sobretudo, reduzir, com estratégias adequadas, as resistências possíveis que possam surgir no meio docente.

Ao abordar o papel que cabe ao agente de mudança, neste caso, representado pelos planejadores, CHAMPION (1979:21) julga que:

*"(...) não se pode negligenciar ou superenfatizar a importância de incorporar uma filosofia humanista no papel do agente da mudança. Não quer isto dizer que o agente*

*deve procurar abandonar o ponto de vista organizacional. As variáveis da organização são muito uma parte de sua orientação para os problemas existentes. Mas é através dos indivíduos como participantes nas situações de decisão que são efetuadas as mudanças nas variáveis organizacionais".*

Na prática, a aceitação de muitos planos de mudanças depende da qualidade da relação entre o grupo que é afetado pelas mudanças e o grupo que as introduzem. Veja-se o que dizem a respeito as conclusões de alguns estudos encontrados na literatura.

### 3.2.3. ALGUNS ESTUDOS REFERENTES AO TEMA

As observações de CHAMPION (1979) referentes ao papel do indivíduo nas mudanças, são, de certa forma, reforçadas por ROSE (1972). Para este último autor, a organização não pode atingir cabalmente seus objetivos enquanto não atribuir ao homem o lugar que deve ocupar na arquitetura da organização. Deste modo, uma abordagem que procure uma configuração adequada para a organização não deve esquecer o homem (segundo ele) centro de toda organização, a fim de encontrar a melhor solução técnica para a aceitação de qualquer plano proposto para a organização.

Em princípio, considera-se importante encontrar alguma resposta a uma pergunta que se precisa explorar: de que modo são escolhidos os objetivos ou fixadas as metas de uma organização? LITTERER (1977) dá algumas indicações. Afirma que os

objetivos, ou metas são determinadas pelos proprietários, ou melhor, por um Conselho de Diretores, ou pelo seu Presidente, através de um processo racional de escolha, é buscar uma resposta simples e sem complicações que não reflète, as realidades organizacionais, já que outras variáveis também se acham envolvidas.

As metas para uma organização são, segundo LITTERER (1977), estabelecidas por muitas pessoas. Sabe-se, no entanto, que a integração das propostas de diversas pessoas quanto a objetivos é uma tarefa de grandes dimensões. Contudo, conforme o autor acima, uma teoria recente propõe que as metas sejam determinadas por coalisões, isto é, através do acordo de determinadas partes para um fim comum.

Este autor afirma, ainda, que os membros entram numa organização com uma série de metas. Enquanto algumas metas incluem objetivos reais para com a organização, outras delas são mais no nível pessoal. Estas metas são diferentes e graduadas. Algumas são extremamente importantes e outras são desejáveis, porém, dificilmente essenciais.

Dependendo da maneira como estas metas são alocadas pode-se determinar a composição da coalisão. Para LITTERER (1977:478) "... é a complementariedade das metas dos membros da coalisão que determina as metas da organização". Ao se refletir um instante sobre esta afirmação transferindo-a para a Universidade, imediatamente, pode-se concluir que, para o corpo docente (como integrante da coalisão), torna-se essencial esta complementariedade de metas como condição lógica de sua identificação com

a instituição.

Esta tendência constitui o que se tem acentuado na moderna teoria organizacional de acordo com MOTTA (1979b): uma insistência pela necessidade de integração entre os valores em relação à organização e os valores pessoais e profissionais dos seus membros. Esta integração é uma forma de garantir a auto-realização individual e profissional destes membros. Algumas medidas, como a definição de objetivos de forma participativa, segundo MOTTA (1979a), aumenta o comportamento e a lealdade dos membros para com os objetivos organizacionais. Como resultado, deve-se notar uma maior incorporação dos valores individuais na formulação de políticas organizacionais.

No entanto, prossegue o autor:

"[...] no que diz respeito a organizações públicas a representatividade da política organizacional em termos internos, isto é, da inclusão de valores dos participantes, decresce em relevância se comparada com a dimensão mais ampla da representatividade externa, ou seja, a incorporação dos valores ou satisfação das aspirações sociais da organização. Neste caso, a perspectiva da organização na dualidade necessidades individuais-necessidades organizacionais deve ser acrescido de uma terceira dimensão: as necessidades do público cliente. A satisfação das necessidades sociais do cliente constitui um indicador da efetividade da organização. Neste sentido, o atendimento às demandas e necessidades do público-cliente deve ser visto não só como parte de legitimidade da organização, mas também, como um objetivo primordial a guiar suas atividades". (MOTTA, 1979b:171)

Transpondo os comentários deste autor para o projeto da UNA denominado 'Melhoramento da Capacidade Acadêmica e Fisi

ca, pode-se observar que, na mentalidade dos planejadores, as necessidades do público-cliente (aspirações sociais da instituição) foram, de certa forma, os elementos motivadores para guiar as mudanças. Isto se confere pela estratégia de ação empregada: primeiro, a montagem de uma infraestrutura capaz de permitir a superação de numerosas deficiências atuais e segundo, a implantação de outras etapas com maior profundidade, incluindo o que se relaciona com seus recursos humanos.

De maneira que a perspectiva empregada, de acordo com as descrições de MOTTA (1979b) foi mais voltada para a dualidade: necessidades organizacionais, necessidades público-cliente. Neste sentido, o que se pode afirmar com relação à dimensão ligada aos seus recursos humanos? Veja-se a seguir o que pensam alguns autores.

Analisando as organizações estruturadas por projeto, MARCOVITCH et alii (1979) afirmam que:

*"(...) o planejamento é um processo de estabelecimento de objetivos, de discussão de expectativas e informações, e comunicação de resultados entre os indivíduos, as unidades de trabalho, os departamentos e mesmo entre organizações" (p. 201).*

Se os objetivos forem comunicados e aceitos, eles poderão tornar-se alvos altamente motivadores que fazem convergir num mesmo sentido os esforços das unidades organizacionais. Para MARCOVITCH et alii (1979), se os membros:

*"(...) participam ativamente na criação dos planos, a motivação para executar os planos será possivelmente mais alta". (p.201).*

Na literatura que versa sobre este ponto encontra-se, usualmente, a importância dada às comunicações e informações, oportunas, sobre as metas das mudanças.

Assim, para MATTOS (1980), é importante que o pessoal afetado pelas mudanças conheça o projeto e que os implantadores, através de um fluxo adequado de informações diminuam possíveis dúvidas a respeito do seu conteúdo.

MARCOVITCH et alii (1979:194) se referindo a este p \_  
to, afirmam que:

*"(...) muitas práticas atuais de planeja  
mento, com pouca participação do pessoal  
de nível mais baixo e previsões inadequa  
das de condições futuras, são quase sempre  
causas diretas de problemas que ocorrem du  
rante a execução e o controle dos planos".*

Neste sentido, observe-se a estruturação do projeto da UNA. De certa forma, pode-se afirmar que, durante sua formulação, o corpo docente teve um papel limitado apenas no estabelecimento de propostas ou melhor, solicitações no nível do seu trabalho e nada mais do que isso. Por exemplo informações sobre: espaço físico para desenvolvimento das aulas; métodos ou alternativas de melhor qualidade do ensino; dados sobre o tempo acadêmico, sobre equipamentos de aulas, laboratórios, bibliotecas, etc. Sem dúvida, os dados proporcionados pelos docentes contribuíram para a fixação de algumas diretrizes do projeto.

Porém, numerosas tensões despertadas nos docentes, poderiam ser evitadas através de um fluxo adequado de informações a respeito das mudanças. Sabe-se que uma fonte de resistência às mudanças pode residir neste desconhecimento sobre as metas do projeto.

Esta situação, de algum modo, relaciona-se com o estudo realizado por BALDRIDGE et alii (1982). Estes autores, a partir do ano de 1970, examinaram minuciosamente os Colégios e Universidades nos Estados Unidos. Nestes estudos eles procuraram e analisaram os fatores que afetam a moral do corpo docente nestas instituições.

Para efeito do estudo, classificaram determinadas atitudes do corpo docente que caracterizam sua moral. As atitudes escolhidas foram: confiança, satisfação, identificação com a instituição e militância.

A confiança referia-se à atitude, ou sentimentos que tinha o corpo docente para com o trabalho das autoridades da instituição. Incluía dois elementos: a percepção maior, ou menor, que poderia ter o corpo docente em relação à preservação de seus interesses por parte dos administradores e a percepção da eficiência destes no seu trabalho.

A satisfação referia-se ao grau em que os professores concordavam com sua situação no trabalho, seu salário, sua carga de ensino, competência dos seus alunos, adequação das instalações ao seu trabalho, etc.

A identificação institucional, outra dimensão da moral, refletia-se através da lealdade do pessoal docente para com a instituição.

Finalmente, a militância referia-se ao maior ou menor desejo do corpo docente em expressar atitudes favoráveis às negociações coletivas (sindicalismo).

O estudo descrito acima, embora referido a um contexto social diferente, revela alguns dados de interesse para o presente trabalho. Por exemplo; a percepção de parte do corpo docente de que pode participar efetivamente na tomada de decisões e no estabelecimento de políticas em sua instituição eleva sua moral. Do mesmo modo, quanto melhores as condições objetivas de trabalho, mais elevada sua moral.

De outro lado os planejadores das mudanças na UNA têm se esforçado pela preservação do interesse de seu corpo docente. Pode-se citar algumas medidas. A co-existência da cátedra (embora um aspecto negativo) com a nova situação; o planejamento da reformulação do plano de carreira (anteprojeto); a inclusão gradual de programas de incentivos, como: cursos de treinamento, especialização no exterior; a diminuição de sua carga de trabalho administrativo pelo aumento da eficiência da nova situação; melhorias nas condições de trabalho, aulas, equipamentos de laboratório, biblioteca, instalações básicas, etc.

O estudo empírico semelhante realizado por SBRAGIA (1983) sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa de natureza governamental revelou resultados que identificam algumas das grandes deficiências destas instituições relativamente ao setor humano e as direções destas deficiências. Para os fins deste trabalho, interessa apenas conhecer as conclusões daquele estudo relacionadas às reflexões que aqui são realizadas, não preocupando a análise de outros aspectos do clima por fugir da mira do presente estudo.

Nas Universidades, o fenômeno do clima tem se consti

tuído em um aspecto relevante, uma vez que, diferentemente do que acontece em outros tipos de organizações, o ser humano desempenha um papel crítico, já que representa a própria tecnologia da organização. O conceito de clima organizacional, segundo SBRAGIA (1983), liga o nível individual ao nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade, ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais, com as necessidades, valores e diretrizes formais da organização.

A pergunta que direcionou o estudo citado foi: Qual o ambiente de trabalho satisfatório para se alcançar um grau elevado de motivação e envolvimento de seus membros e que ao mesmo tempo se reflète num melhor desempenho? O autor selecionou vinte dimensões ou variáveis para mensuração do clima.

Entre estas variáveis, foram isoladas algumas de interesse: a) "a ênfase na participação", que descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, ou no quanto suas idéias e sugestões são aceitas; b) "a consideração humana", que descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos ou o quanto recebem de atenção em termos humanos; c) a variável "recompensas proporcionais" que descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo seu trabalho e quão justas são as políticas de pagamento e promoção; d) a variável "padrões enfatizados" que descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; e) "o sentimento de identidade" que descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; f) a "clareza percebida" que se refere ao grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que

lhe dizem respeito; g) o "apoio logístico" proporcionado que se refere ao quanto a organização provê às pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.

Entre os 85 informantes, pertencentes a 13 instituições, embora classificados por estratos segundo seu nível hierárquico e seu tempo de permanência, foi registrada uma certa tendência: os membros de níveis mais baixos apresentam-se com uma preocupação maior sobre determinados aspectos tais como, as recompensas, a participação, as condições de progresso, a clareza organizacional e o apoio logístico. Os resultados desta pesquisa, logicamente, não podem ser generalizados, mas servem para apoiar uma premissa básica deste trabalho no sentido de que, neste tipo de instituição bem como nas Universidades, conforme GRILLO (1986:2) "(...) *ressalta imediatamente o valor que, para ela, representam os seus recursos humanos*".

Outro estudo, de interesse para este trabalho foi realizado por TSUJI (1978). Com base em uma pesquisa ele construiu um modelo explicativo dos fatores influentes no comportamento de adesão-resistência às mudanças organizacionais. O autor afirma que as organizações com relação às mudanças, apresentam três comportamentos ou tendências. Tais comportamentos são: o tradicional, o transicional e o pró-ativo.

Conforme o autor, a tendência ao comportamento tradicional ocorre nas organizações que não mantêm meios de captar as transformações ocorridas ao redor e, por esta razão, são estagnadas em relação às mudanças apenas reagindo às pressões do ambiente. O comportamento transicional verifica-se nas organiza

ções que se preparam para enfrentar as mudanças, criando maior flexibilidade em suas ações. A tendência pró-ativa consiste no comportamento das organizações que têm meios e formas de captar as mudanças tecnológicas, sócio-econômicas e culturais e se preparam para acompanhá-las, ao mesmo tempo em que exercem, elas próprias, uma transformação, atuando no processo de mudança de seu próprio ambiente.

Observe-se que esta descrição guarda uma singular analogia com os conceitos apresentados por ATCON (1974) a respeito das etapas pelas quais atravessa a Universidade de acordo com o seu grau de desenvolvimento estrutural, administrativo e intelectual. Estes argumentos justificam, em parte, as denominações de Universidade: tradicional, transicional e moderna, utilizados no estudo.

De certa forma, segundo TSUJI (1978), estas tendências das organizações têm implicações sobre o comportamento das pessoas que pertencem à organização. Por exemplo, o comportamento tradicional provoca, em seus membros, uma atitude de resistência maior do que as verificadas no comportamento transicional e pró-ativo, sendo por isso, que as estratégias para lidar com as resistências geradas nas organizações variam conforme a tendência de comportamento de seus membros.

Na construção do seu modelo de adesão-resistência, este autor reuniu os fatores de influência em duas categorias: os fatores pessoais e os circunstanciais. Os fatores pessoais, também chamados fixos, são ligados à condição pessoal do indivíduo. São como multiplicadores dos efeitos dos fatores circunstanciais.

Encontram-se nesta categoria: a idade, o sexo, a escolaridade, a área administrativa, a formação profissional, o nível hierárquico e o tempo de serviço. Esta circunstância justifica o interesse em se estudar a opinião do corpo docente segundo algumas destas categorias, conforme fora especificado na formulação dos objetivos.

Quanto aos fatores circunstanciais, de acordo com o autor, são aqueles fatores decorrentes das circunstâncias que envolvem o indivíduo e a mudança. São forças do sistema social que operam dentro do indivíduo e sua intensidade tende a variar com as circunstâncias. Podem ser distinguidos dois grupos: os fatores (circunstanciais) que levam à resistência e os fatores que levam à adesão.

Os fatores que levam à resistência compreendem: a) os conflitos com crenças e normas de conduta, características dos grupos sociais; b) as apreensões, decorrentes do conflito: necessidades do indivíduo e as metas da organização; c) os fatos passados negativos relacionados com mudanças anteriores no sistema alvo, dentro da organização, ou dentro da região, que servem de precedentes desfavoráveis; d) a inadequação dos métodos empregados pelos condutores da mudança, para conseguir a aceitação por parte das pessoas envolvidas pelas mudanças. Estas conclusões guardam semelhanças com as de CERYCH (1982) e WATSON (1978), analisadas em itens precedentes.

Dentre os fatores que levam à adesão, o autor apresenta os seguintes: a) a confiança no líder, isto é, a percepção da lealdade do líder com relação às pessoas afetadas pelas mudanças;

b) as boas expectativas na organização, conseqüentes da harmonia entre as necessidades pessoais e as da organização; c) os fatos passados positivos de mudanças que tenham ocorrido no sistema alvo, dentro da organização, na região, ou no país, servindo de precedentes favoráveis à mudança; d) a satisfação com os modos e métodos empregados pela gerência, para conseguir a aceitação dos envolvidos no processo de mudança.

TSUJI (1978) constatou que os fatores fixos e os circunstanciais influem nas atitudes em relação às mudanças entre seus membros. Aliás, conforme o autor, a característica institucional (uma Universidade tradicional no caso específico deste trabalho) teria implicações sobre o comportamento dos seus membros. Este, contudo, não constitui preocupação desta pesquisa.

Outros argumentos de apoio para este trabalho podem ser extraídos da Teoria da Motivação.

Com efeito, num estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e da satisfação no trabalho, SBRAGIA et alii (1980) trataram de encontrar respostas a uma questão que no contexto das Universidades, assume uma importância considerável: como poderiam as organizações elevar o desempenho dos seus membros individuais ao ponto de fazerem contribuições efetivas que sejam coerentes com os objetivos da organização?

Os autores chegaram a identificar duas condições que parecem influir nas diferenças de motivação dos empregados: as condições que dependem das características do trabalho e as con

dições que dependem da situação do trabalho. Para operacionalizar seu estudo, os autores discriminaram dois grupos de variáveis. Como variáveis dependentes: a) a motivação; b) a satisfação dos operários. Como variáveis independentes: a) as políticas e práticas de administração de pessoal da empresa; b) as condições de trabalho oferecidas pela empresa; c) as relações interpessoais e de comunicação; d) a competência percebida do supervisor; e) o estilo percebido da chefia; f) a tarefa em si. Observe-se que algumas das variáveis citadas acima estão incluídas em outras pesquisas já abordadas neste trabalho.

Algumas conclusões de SBRAGIA et alii (1980) dizem respeito ao fortalecimento das idéias sustentadas aqui: as diretrizes formais (políticas e práticas organizacionais) deveriam preservar um alto grau de coerência com os valores e expectativas individuais. Neste sentido, certas práticas (comunicações de objetivos ou projetos, adequação salário/qualificação/trabalho, incentivos especiais, plano de carreira, etc.) favorecem a satisfação no trabalho. Também, as condições oferecidas pela organização para a realização das tarefas afetam o nível de motivação ou satisfação no trabalho. Verificou-se, ainda, que as qualidades da chefia têm impacto sobre o grau de motivação e satisfação no trabalho.

Numa abordagem semelhante ao trabalho de SBRAGIA et alii (1980), FARRIS et alii (1972) levaram a cabo um estudo empírico sobre a coerência entre os objetivos dos indivíduos e os das organizações (no Brasil). As perguntas que direcionaram seu estudo resumem-se nas seguintes: Até que ponto as organizações formais satisfazem as necessidades individuais? Que relação há

entre a congruência de objetivos e fatores como níveis de hierarquia dentro da organização e envolvimento no trabalho? A utilidade desta pesquisa para o presente estudo consiste em que, com base nela, pode-se formular as seguintes perguntas norteadoras: Até que ponto as mudanças previstas no projeto da UNA são coerentes com as expectativas do seu corpo docente? Influí no grau de concordância com as metas do projeto, os níveis de hierarquia que constituem o atual sistema de carreira docente?

Conforme FARRIS et alii (1972), os objetivos individuais e organizacionais são inevitavelmente conflitantes. Os autores aproveitaram as informações de 189 respondentes que pertenciam a 13 instituições financeiras. A pesquisa mostrou que 86% dos participantes revelaram uma falta de congruência de objetivos. Aliás, os executivos de alto e médio níveis expressaram a existência de maior compatibilidade entre seus objetivos pessoais e os da organização, o que os tornam mais envolvidos no trabalho da instituição. Com os membros de níveis mais baixos a baixa congruência estava associada ao pouco envolvimento destes membros no trabalho.

Esta circunstância, de acontecer na Universidade, seria prejudicial, tanto considerando o corpo docente (alvo do estudo) como um todo, como considerando as categorias em que é dividido o sistema de carreira. Daí o interesse do presente estudo em diagnosticar as diferenças de opiniões de grupos ou de categorias docentes conforme o nível hierárquico.

O estudo feito por MARCELINO (1981) torna-se também interessante por reforçar alguns pontos discutidos neste traba

lho. MARCELINO (1981) fez uma análise da modernização administrativa da Secretaria da Educação do Estado do Ceará. Neste sentido, este autor afirma que a preocupação de certos movimentos de reforma, ou modernização relaciona-se com a procura de maior eficácia e eficiência da organização (com o subsídio de determinados conhecimentos científicos) para a obtenção de uma organização atualizada e adaptada, tanto estruturalmente, quanto comportamental e institucionalmente, para acompanhar diversas exigências.

No caso da Secretaria da Educação, a modernização administrativa visava, basicamente, a eficácia do sistema de ensino e, por esta razão, estava voltada para a melhoria do atendimento dos usuários finais, ou seja, dos estudantes. Segundo o autor, o remédio para as deficiências e disfuncionalidades daquela instituição poderia basear-se nas seguintes estratégias: 1) prestar atenção, preferencialmente à eficácia do sistema do que à sua eficiência, isto é, demonstrar maior preocupação pelas atividades-fim do que pelas atividades-meio; 2) realizar uma modernização gradual e não global; 3) utilizar método de análise de sistemas para a modernização da Secretaria da Educação; 4) dar maior ênfase no desenvolvimento de recursos humanos.

Alguns comentários apresentam-se oportunos e necessários neste momento com relação a estas estratégias propostas pelo autor.

Na primeira estratégia, a eficácia referida por MARCELINO (1981) compreende as ações, investimentos, ou procedimentos que conduzem a melhores resultados em termos dos objeti

vos finais do sistema analisado. A eficiência referida por ele , compreende as intervenções realizadas quanto aos meios, ou recursos necessários à consecução dos objetivos finais.

Esta direção das estratégias permite mudar certa tendência comum em algumas instituições (como a UNA) que apresentam uma marcada desatenção aos seus objetivos finais com a maximização de soluções de caráter formal e tecnicista que resultam em melhores organogramas, formulários e rotinas de trabalho sem vinculação aos problemas essenciais referentes a seus fins últimos.

A segunda estratégia proposta vem apoiar a posição defendida por CERYCH (1982) quanto à relação existente entre a chance de sucesso das mudanças e a abrangência das mudanças. Segundo MARCELINO (1981), a experiência da Reforma Brasileira é uma demonstração de que a idéia de reforma global é um resíduo de perfeccionismo inócua e totalmente superado. Para ambos os autores, em princípio, as reformas limitadas a uns poucos setores bem definidos têm maior chance de sucesso.

Quanto à terceira estratégia sugerida por MARCELINO (1981), registra-se a seguinte conclusão considerada importante: O método de análise de sistemas parece útil para as abordagens de mudanças por permitir uma visualização de todo o conjunto dos fatos capazes de determinar o produto final, bem como, as múltiplas interações deste produto com o meio ambiente.

De certo modo, esta última conclusão, justifica a abordagem empregada neste estudo, embora se reconheça que ela apresenta grandes limitações porque, conforme O'KEEFE (1979), a

abordagem de sistemas requer muitos dados e informações, às vezes, de difícil acesso. Contudo, uma análise mais profunda do projeto de introdução de mudanças da UNA indica uma direção incrementalista de mudanças, empregadas pelos seus planejadores.

Para O'KEEFE (1970), esta atitude implica, entre outras coisas, basear-se mais: a) nas experiências passadas, do que em projeções de mudanças futuras; b) em soluções reativas e parciais aos problemas existentes, do que em soluções completas. Uma reflexão sobre estas duas últimas afirmações vem justificar a denominação de "Universidade em Transição", dada à UNA neste estudo após as mudanças.

Em relação à quarta estratégia para MARCELINO (1981:125):

*"(...) a mera elaboração de um projeto de reorganização e sua aprovação pela autoridade competente não garante a implementação da nova proposição. É indispensável que as pessoas envolvidas na aplicação de novos procedimentos, em nível decisório ou executivo, tivessem perfeito conhecimento das mudanças a serem introduzidas na organização, seus objetivos e vantagens".*

Neste sentido, todos os propósitos de reorganização deveriam ser feitos na base da participação dos diversos segmentos da instituição e as novas medidas deveriam convergir de tal maneira que os fins da Universidade se harmonizem com as metas dos seus membros organizacionais, entre eles, os docentes.

### 3.2.4. As Mudanças e o Comportamento dos Membros Afetados

A respeito das últimas observações do item anterior formula-se uma pergunta de interesse para esta pesquisa. Quanto de intervenção humana (e de que espécie) deve ocorrer nas mudanças que são introduzidas nas organizações?

De maneira geral, conforme a literatura pertinente, a introdução de mudanças numa organização, quase sempre vem acompanhada de algum comportamento de reação de seus membros. Por que? De acordo com CHAMPION (1979), as mudanças vêm acompanhadas de resistências pelas seguintes razões: a) porque seus membros, ora vêem nas mudanças uma ameaça à sua segurança na função, ora vêem um mecanismo que pode alterar os grupos informais dentro da organização; b) ora vêem a exigência de uma educação, ou treinamento adicional para o exercício das novas funções que nem sempre são bem vistas por todos.

Também, conforme o autor, a desinformação sobre os objetivos da mudança, aliada às dúvidas e apreensões a respeito dos seus fins, bem como a possibilidade de perda de status ou prestígio dos seus membros, ou simplesmente, o conformismo e o apego destes com relação às situações atuais, podem constituir fontes potenciais de resistência às mudanças. Outras fontes de resistência residem falta de confiança nos implantadores das mudanças e na incompatibilidade entre os objetivos das mudanças e os interesses dos seus membros, tal como se pode observar em

itens anteriores.

HAMPTON (1983) engloba as causas da resistência em quatro grupos: a) no egoísmo provinciano, ou seja, resistência ligada à possibilidade de perda de status ou poder; b) na má compreensão da mudança e falta de confiança na diretoria; c) nas avaliações diferentes, no sentido de validade, ou oportunismo da mudança e finalmente; d) na baixa tolerância à mudança, porque esta nem sempre é compatível com as normas, os valores, ou metas dos seus membros organizacionais.

Para LOBOS (1979), a propensão das pessoas de se tornarem tanto individualmente como grupalmente resistentes às mudanças se explica pelos seguintes motivos: a) o indivíduo protege inicialmente seu equilíbrio psicológico, evitando receber informações ambientais que, de uma forma ou outra, lhe sugiram a necessidade de modificar seu comportamento; b) o indivíduo tem um hábito de comportamento que, a menos que as recompensas sejam evidentes e subjetivas, ele não estaria interessado na modificação das práticas correntes; c) o indivíduo tem metas pré-determinadas que podem, segundo ele, ser ameaçadas pelas mudanças.

Também, segundo LOBOS (1979) a nível grupal e organizacional existe certa propensão à mudança. As características dessas resistências são semelhantes às encontradas no nível individual: a) o sistema organizacional protege sua homeostase, forçando os diversos subsistemas a manter determinada ordem de coisas; b) o apego às normas administrativas, com o tempo, vai tornando o comportamento organizacional inflexível aos efeitos de introdução de mudanças; c) os grupos possuem metas pré-determi

nadas de tal forma, que os objetivos da mudança podem ser vistos como ameaçadores para seu atingimento.

Esta separação arbitrária feita por LOBOS (1979) ser ve apenas para facilitar o reconhecimento dos fatores que in fluem na resistência, porque, na realidade, segundo WATSON (1978), as forças que operam no nível individual provêm do sistema social e ambas atuam como uma só unidade, tornando difícil realizar-se uma análise perceptiva da natureza destas forças de resistência dos membros da organização às mudanças na mesma.

Embora o projeto da UNA não se afaste muito das nor mas e valores do contexto que prevalecia antes de sua aplicação, conforme CHAMPION (1979), parece que muitas formas de resistên cia como as descritas acima podem diminuir com o seguinte proce dimento: a) envolvimento dos membros nas decisões que afetam seu próprio trabalho; b) informações nítidas e oportunas sobre as mudanças propostas; c) reuniões freqüentes para todos os níveis, visando deixar os membros a par dos atuais desenvolvimentos con cernentes à mudança; d) implantação gradativa das mudanças.

Desta forma, conforme CHAMPION (1979), a aceitação às mudanças por parte dos membros afetados guarda relação com: a maior, ou menor, capacidade dos planejadores para perceber as implicações potenciais das mudanças. Neste sentido, parece impor tante identificação das resistências e o interesse dos planeja dores em aplicar as medidas adequadas para diminuir estas resis tências. De alguma forma, o instrumento de pesquisa seria um me canismo de entrada/saída de informações. Saída das informações sobre o projeto, entrada das opiniões dos docentes sobre as mu

danças. Estas constatações constituem uma das razões que justificam o empenho pela realização desta pesquisa.

Contudo, as medidas citadas acima não garantem o êxito, ou o sucesso, das mudanças. Acredita-se que no âmbito das Universidades, o fenômeno inclui variáveis não consideradas na análise deste trabalho. Porém esta revisão bibliográfica ofereceu apenas alguns elementos para ver se as mudanças a serem implantadas na UNA poderão ter, parcialmente, "sucesso" no sentido da sua aceitação, através das opiniões emanadas pelo seu corpo docente.

### 3.3. AS MUDANÇAS PREVISTAS NA UNA

Este item é descritivo. Faz parte de um esforço que busca um exame das mudanças cogitadas pelo projeto de Melhoria da Capacidade Acadêmica e Física da UNA. Em princípio, tentou-se classificar as mudanças, obedecendo a determinada ordem, por exemplo, considerando o tipo de abordagem feita à mudança, o que implicava, de acordo com LEAVITT (1978) o tratamento das organizações como sistemas multivariados com interação de determinadas variáveis (por exemplo as variáveis tarefa, estrutura, tecnologia e humana) e logo mapear os diferentes esforços para mudar a organização dentro de cada variável.

Porém, o desacordo surgido entre os analistas das organizações sobre este tema, associado às dificuldades inerentes

de situar as diversas mudanças em algumas categorias, incitou a que se utilizasse outra estratégia de ação.

Assim sendo, uma análise mais profunda do conteúdo das mudanças que são previstas na Universidade Nacional de Assunção, denota que são duas as preocupações básicas do mencionado projeto: a) Um interesse por substituir, pela aplicação de conhecimentos científicos, o empirismo emperrado nas práticas usuais da administração da Universidade, visando uma melhor racionalização dos seus recursos e serviços bem como uma maior funcionalidade. b) Uma procura para melhorar as condições atuais do ensino, a pesquisa e a extensão, através de determinadas medidas tendentes a aliviar o estado disfuncional das práticas presentes. Por esta razão, decidiu-se focar a descrição das mudanças, procurando englobá-las em dois grandes grupos definidos por estas preocupações.

Para possibilitar a compreensão das análises, procurou-se adequá-las ao seguinte esquema: em cada assunto examinado faz-se uma breve descrição de determinada prática ou diretriz de trabalho na UNA, a qual, pode ser caracterizada como uma "Universidade Tradicional". Em seguida são descritas essas mesmas práticas tal como são entendidas em outro referencial de Universidade empregado no estudo: as "Universidade Modernas". Esta comparação permite ao leitor observar a diferença que existe entre estas duas concepções. Finalmente, são descritas as mudanças previstas na UNA, o que permite identificar na mesma, características das "Universidades em Transição" conforme combinado.

### 3.3.1. Maior Racionalidade na Organização das Atividades Universitárias

#### 3.3.1.1. Considerações Gerais

No ano de 1968, no Brasil, o Presidente da República instituiu, através do Decreto nº 62.937, de 2 de julho, um Grupo de Trabalho para que, no prazo de 30 dias, estudasse a reforma da Universidade Brasileira "(...) visando a sua eficiência, modernização, flexibilidade administrativa e formação de recursos humanos de alto nível para o desenvolvimento do País". Manifestava-se, com esta postura, uma visível preocupação que já atingia o nível governamental, pelo estado de disfuncional a que teria chegado a Universidade Brasileira.

Embora o prazo exíguo cedido ao Grupo de Trabalho, segundo ROSAS (1985), não era condizente com a delicada tarefa sobreveio, em seguida, uma série de propostas e medidas operacionais que, conforme o Relatório emanado pelo mencionado GRUPO DE TRABALHO\*, ajudaria "(...) racionalizar a organização das atividades universitárias, conferindo-lhe maior eficiência e produtividade.

Estavam, desta forma, sentadas as bases da Reforma

---

(\*) GRUPO DE TRABALHO DA REFORMA UNIVERSITÁRIA: Relatório, In: Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, 50(11), jul./set., 1968. p. 122.

Universitária Brasileira que finalmente viria a concretizar-se através da promulgação da Lei nº 5.540/68. Por ser de interesse muito particular deste estudo, transcreve-se o artigo 11 da referida Lei, implicitamente aceita (se bem que com outras orientações) pelo Projeto de Melhoramento da Capacidade Acadêmica e Física da UNA.

"Artigo 11 - As Universidades organizar-se-ão com as seguintes características:

- a) unidade de patrimônio e administração;
- b) estrutura orgânica, com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas;
- c) unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes;
- d) racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos;
- e) universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos, estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas técnico-profissionais;
- f) flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa".

De acordo com SANTOS (1973), o esforço implícito das mudanças em nossas Universidades têm sido procurar maior soma de

conhecimentos científicos para o aproveitamento de uma sociedade que o exige, em quantidade e qualidade, por estar entrando em uma fase acelerada de desenvolvimento e que já não poderia satisfazer-se mais com o ensino ministrado nas escolas do tipo profissional e didaticamente auto-suficientes. Este é o caso do ensino superior paraguaio, integrado por escolas e faculdades que se mantêm administrativamente isoladas e autárquicas.

Neste sentido conforme o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária no Brasil, os objetivos das mudanças (semelhantes às que serão introduzidas na UNA), visam conferir uma espécie de racionalidade instrumental em termos de eficiência técnico-profissional quase totalmente ausente nas práticas e diretrizes de trabalho anteriores à aplicação das medidas.

Conforme RIBEIRO (1977), a explosão da demanda social da Educação e a conseqüente expansão das matrículas, foram pouco a pouco, transformando certas idéias impregnadas na Universidade: a) de uma instituição elitista, passou para uma instituição de massa; b) de uma instituição de pequenos orçamentos sem base de planejamento, passou para uma, de grandes orçamentos, exigindo-lhes o planejamento prévio, assim como uma ação unificada; c) de uma instituição que oferecera apenas alguns cursos caracterizados pela rigidez de seus programas, passou para outra, com dezenas de formações curriculares, com maior flexibilidade, a fim de atender às exigências do mercado de trabalho e ao desenvolvimento do País.

Com este compromisso social a assumir, de acordo com RIBEIRO (1977), a Universidade não pode mais coordenar sua admi

nistração empírica com a complexidade de sua organização. Passou a ser exigida uma administração científica como estratégia de atuação, isto é: a) métodos racionais de trabalho que compatibilize o alto grau de formalidade com a complexidade; b) otimização dos seus recursos materiais e humanos, para o atendimento dos diversos segmentos da sociedade a que a Universidade deverá satisfazer.

De conformidade com ATCON (1974), as Universidades tradicionais (entre as quais atualmente se inclui a UNA) estão organizadas, financiadas e administradas em função do desempenho e desenvolvimento de determinadas carreiras primordialmente profissionais. Estas carreiras são ditadas em escolas ou faculdades isoladas e semi-autônomas, o que vem descaracterizar o conceito de Universidade. Com efeito, todos os recursos materiais e humanos estão com exclusividade quase absoluta a serviço dos cursos que a Universidade oferece, o que implica uma onerosa multiplicação de meios. Isto quer dizer que, quando mais de um curso precisa da mesma disciplina, esta simplesmente se repete com seu local, material e pessoal próprios.

O resultado desta estrutura produz, segundo o autor, "(...) a descoordenação, a multiplicação de materiais e de pessoal, o freio do desenvolvimento organizado e a hiper-hipo- ou atrofia individual das unidades que a integram". (ATCON 1974:20).

Como não existem interesses internos comuns, não existem bases para o desenvolvimento de uma política universitária. De acordo com ATCON (1974), isto se reflete na ausência de uma verdadeira administração universitária. Não existem adminis

tradores, e a própria estrutura impossibilita o desenvolvimento de uma administração coerente e lógica para o conjunto da Universidade. Cada escola, ou faculdade, tem sua própria administração, seus próprios procedimentos administrativos, seus arquivos, seus formulários, seus canais reguladores e seu órgão executivo. Desse modo, não se consegue padronizar nem sequer o papel de escrever, nem muito menos os formulários e os procedimentos gerais.

O fracasso deste sistema tem sido amplamente comprovado e seu eventual desaparecimento é previsto com certeza. As mudanças na Universidade Nacional de Assunção constitui uma demonstração deste fato. Neste sentido existe preocupação pela introdução de métodos racionais na execução das tarefas, pela adoção da ciência na sua administração até agora improvisada e empírica. Para não duplicar meios, ou mesmo, os objetivos acadêmico-científico, torna-se essencial a revisão da própria estrutura da Universidade.

Embora não sejam radicais as mudanças, existe, contudo, consciência, de parte dos planejadores das mudanças, de que a atual estrutura não permite, por exemplo, uma ampliação substancial de alunos, sem perda da qualidade do ensino. A melhoria do ensino e da pesquisa não se dá senão através da integração das unidades universitárias, isto é, com a consecução de uma lógica interna, até agora ausente no funcionamento da UNA.

A seguir, passa-se a descrever as mudanças a serem introduzidas pelo projeto na UNA. Basicamente, são extraídas desta descrição as questões do instrumento de pesquisa, base para as respostas às perguntas de interesse no presente estudo.

### 3.3.1.2. As Medidas Operacionais

Os objetivos enunciados no projeto quais sejam: o melhoramento da qualidade do ensino, a elevação do nível acadêmico da Universidade, a promoção da pesquisa e o estímulo às atividades extensionistas, só podem ser alcançados com a montagem de um aparato institucional eficiente e adequadamente fortalecido. Para isto, houve, na concepção dos planejadores, consenso quanto à necessidade de uma revisão e uma atualização da organização acadêmica e administrativa atuais na UNA. A seguir, são classificadas as ações que, no entender dos planejadores, conduzem ao alcance de tais objetivos.

#### 3.3.1.2.1. Gradualismo na Aplicação do Conceito de Departamentalização

A Universidade Nacional de Assunção conta atualmente com onze faculdades, seis institutos, seis escolas superiores e um colégio experimental. No Gráfico 01, apresenta-se esquematicamente, a estrutura de sua organização atual com o objetivo de facilitar a compreensão do tema. Este gráfico permite identificar que a UNA mantém, atualmente, características das Universidades Tradicionais.

Da ilustração, pode-se deduzir que todas as faculdades, institutos e escolas superiores dependem diretamente do



Reitor. Este número, acrescido das unidades administrativas e acadêmicas sob a subordinação da Reitoria, contrapõe-se a numeros princípios da administração.

O modelo acima assemelha-se ao estrutural descrito por SUCUPIRA como opção para as Universidades Brasileiras (departamentos diretamente ligados à Administração Superior) sem qualquer nível intermediário de decisão. Apresenta, no caso da UNA, as mesmas dificuldades indicadas pelo autor para as Universidades brasileiras: tendem a produzir um congestionamento na Administração Superior (PROJETO MEC/SUBIN/DAU/CRUB, 1974).

Com efeito, segundo o autor, este modelo torna-se útil somente nas Universidades de pequeno porte, apresentando-se inadequado para as de médio e grande porte. A Universidade Nacional de Assunção pode ser considerada de médio porte como única instituição de ensino superior oficial, a extrema complexidade que está adquirindo sua estrutura, exige de seus administradores uma revisão tanto na estrutura administrativa, quanto na acadêmica.

Não se pretende abordar em detalhes a estrutura da UNA. Conforme JAGUARIBE (1980), a escolha de um tipo de estrutura não altera substancialmente seu desempenho se não forem observados outros aspectos na instituição. Examina-se, no entanto, como algumas medidas operacionais podem alterar favoravelmente a eficiência da UNA sobretudo, quando se observam certos princípios que se fundamentam na administração.

No Gráfico 01, também pode-se observar na UNA exis

tência de programas de estudos, que não guardam relação com a instituição que os ministra.

Por exemplo, os programas de estudo de Enfermagem e Obstetrícia, que dependem do Instituto "Andres Barbero" e o programa de obstetrícia a nível de pós-graduação estão todos eles ligados diretamente à Reitoria, mas deveriam pertencer, pela lógica, à Faculdade de Ciências Médicas com a qual guardam afinidade, por serem do mesmo campo de conhecimento.

Por outro lado, pode-se, também perceber, pelo mencionado gráfico, que a Faculdade de Politécnica mantém certos Programas curtos como Engenharia Eletrônica, Licenciatura em Ciências Geográficas, Computação e outros, mas estes programas, pela lógica, deveriam pertencer à Faculdade de Engenharia com a qual mantém um elevado grau de afinidade.

O caso do Instituto de Ciências Básicas vem ainda somar-se a esta falta de coerência que tem a organização acadêmica da UNA. Com efeito, desde sua criação, a idéia que orientou seu funcionamento foi a formação de professores e pesquisadores na área das Ciências Básicas e a centralização do ensino destas disciplinas para todas as faculdades que precisassem destas disciplinas, evitando desta forma sua duplicação desnecessária em cada instituição de estudo.

Atualmente, porém, cada faculdade, escola e instituto, cujos programas incluem qualquer disciplina da área das Ciências Básicas, simplesmente, as repetem com seu próprio corpo docente, seu conteúdo programático, etc. Esta auto-suficiência didática,

um dos grandes inconvenientes das escolas isoladas, segundo SANTOS (1973) é motivo de uma onerosa fragmentação dos recursos materiais e humanos nos ramos básicos do conhecimento, por que acabam existindo na mesma Universidade várias cátedras de matemática, de física, de química, de biologia, de ciências humanas, de geociências, de letras, etc., distribuídas nas diferentes escolas ou faculdades.

Este inconveniente muito típico nas Universidades tradicionais, contrasta frontalmente com as práticas usuais nas Universidades modernas. Segundo RIBEIRO (1977) a abordagem do conhecimento exige destas Universidades uma estratégia de ação. Por exemplo, o conhecimento poderia ser objeto de um dispositivo de atuação adequado a cada parcela ou campo do saber. Poder-se-ia procurar a afinidade que estas parcelas mantêm entre si, para englobá-las por áreas afins do conhecimento, montando um dispositivo organizacional próprio e adequado a cada uma destas áreas do conhecimento.

Sabe-se que a obtenção da afinidade dos conteúdos no conhecimento é decorrente da complementação entre a teoria e a prática da Administração Acadêmica Universitária. Esta, constitui um aspecto esquecido na UNA:

A faculdade, centro, ou núcleo, etc. que reúne áreas afins do conhecimento por sua vez, pode ser decomposta em parcelas menores, sempre guardando-se estreita afinidade entre estas parcelas. Constitui, esta estratégia, segundo FARIA (1974), o resultado da evolução da organização administrativa que há algum

tempo já havia sido apregoada por Taylor, Sheldon, Gulik e outros no sentido de dividir uma tarefa complexa em tarefas mais elementares que pudessem ser realizadas, através da delegação, por determinadas unidades especializadas. Esta delegação de funções constitui uma técnica aplicada nas Universidades modernas como prática generalizada para a maioria das atividades complexas pois, conforme nosso autor, não há organização sem delegação, bem como não existe delegação sem departamentalização.

Segundo FARIA (1974), a departamentalização permite descentralizar as partes componentes de uma estrutura através de unidades produtoras, dotadas de elementos necessários a um perfeito funcionamento. Isto requer, aliás, a sincronização das unidades para formar um conjunto harmonioso capaz de funcionar com a melhor sinergia, isto é, com um funcionamento integrado e equilibrado, obtido através do esforço simultâneo das diversas partes componentes do todo. Em cada parte componente polarizam-se as forças e as atividades necessárias à realização do propósito previamente escolhido, de maneira que a maior parcela de energia produzida seja aplicada ao propósito final.

MIRANDA (1974), ao abordar o tema, torna palpável as deficiências que se verificam na UNA no que diz respeito aos aspectos comentados na sua organização acadêmica. Em efeito, o autor argumenta sobre a necessidade do trabalho ser dividido, coordenado e controlado, respeitando-se a homogeneidade das atribuições, das funções e das tarefas no sentido de que elas apresentem, entre si, uma íntima afinidade.

Na Universidade Nacional de Assunção, sua organização

acadêmica não apresenta tal afinidade, o que, entre outras, traz numerosas deficiências como: a) a ausência de racionalidade na utilização dos seus recursos; b) a desvalorização dos ramos básicos do conhecimento; c) a baixa qualidade dos seus produtos.

No Brasil, com a Reforma Universitária do ano de 1968, o legislador já assentava as bases para dar fim a estas disfunções no seu sistema universitário. As medidas foram direcionadas, para a busca de um dispositivo de atuação adequado a cada campo do saber, com a condição de que tal dispositivo reunisse a maior afinidade possível entre as parcelas do conhecimento contidas neste campo. O Artigo 11 da Lei 5.540/68 denota esta preocupação e o Artigo 12 no parágrafo 3º define a solução técnica encontrada com inspiração em modelos estrangeiros em vigor.

"Artigo 12..."

§ 3º - O Departamento será a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos da organização administrativa, didático-científica e distribuição de pessoal e compreenderá as disciplinas afins".

e no parágrafo 2º do Artigo 2º do Decreto Lei nº 28.267, nos esclarece sua constituição.

"Artigo 2º ..."

§ 2º - O Departamento compreenderá disciplinas afins e congregará professores e pesquisadores para objetivos comuns de ensino e pesquisa..."

Esta solução técnica, de acordo com LUCE (1985), leva a um organismo mais amplo e plástico para o progresso e o aperfeiçoamento das instituições universitárias. Em contraposição às antigas faculdades tradicionais, inadequadas para atender às necessidades do processo de desenvolvimento (com sua estrutura anacrônica, falta de planejamento racional e aparelho para cultivar a investigação científica e tecnológica) esta estratégia de ação permitiria, conforme LUCE (1985), superar a rigidez de seus quadros e esferas acadêmicas, seu caráter estanque, a justaposição de suas faculdades e a falta de formação dos seus quadros docentes.

Embora as medidas adotadas na UNA para superação de suas deficiências, não incluam a implantação de uma unidade básica de estrutura organizacional como o departamento, existe interesse, por parte dos planejadores das mudanças, em seguir uma orientação semelhante.

Com efeito, a reunião sob um único dispositivo de ação das disciplinas afins em um campo do conhecimento é substituída, na concepção destes planejadores, pelo reagrupamento dos institutos, escolas e programas sob dependência das faculdades com as quais guardam as relações funcionais mais estreitas.

Esta medida pode representar que estas escolas e institutos desapareçam como tais, sendo seus programas simplesmente incorporados às faculdades escolhidas para abrigá-los. Esta abordagem do conhecimento por parte dos planejadores de mudanças constitui, em relação às abordagens modernas, medidas parciais, o que justifica a denominação dada neste estudo a um dos referen

ciais teóricos: "Universidade em Transição".

### 3.3.1.2.2. Centralização dos Ramos Básicos do Conhecimento

A situação que atravessa o ensino das Ciências Básicas foi apresentada sumariamente no item anterior. Existem, contudo, algumas reflexões adicionais a se realizar.

Inspirada no modelo americano desde sua criação, pode-se afirmar que não se conseguiu, com êxito, a idéia de desenvolver, no Instituto de Ciências Básicas, estudos gerais para os estudantes dos primeiros anos, nem a idéia de criar os respectivos departamentos acadêmicos para prestação de serviços docentes a todas as faculdades que delas precisassem.

O desenvolvimento atual do ensino das Ciências Básicas na UNA não escapa à descrição feita por SANTOS (1973:21) no caso das escolas superiores brasileiras da pré-reforma de 68.

*"(...) O ensino superior destas disciplinas, ressalvadas as exceções que sempre se observam, se limitava à repetição de noções de longa data incorporada a livros de texto, com freqüência desatualizados. A grande maioria dos professores não tinha formação específica no ramo da ciência cujo magistério estava a seu cargo. Lecionando em regime de tempo parcial, continuavam mais interessados no exercício da profissão na qual se haviam diplomado, do que em acompanhar a constante evolução da disciplina básica que lecionavam, considerada mero instrumento ancilar à compreensão das*

*tarefas inerentes à profissão. E as atividades de pesquisa eram relegadas a plano de reduzida importância. De outra parte, como cada escola dispunha de recursos para ensinar exclusivamente aos seus próprios alunos as disciplinas básicas integrantes do respectivo currículo, era notória, em muitos casos, a subutilização desses recursos".*

Conforme estas reflexões nas Universidades como a UNA, uma das maiores falhas resulta da atrofia dos dispositivos de ensino e pesquisa nos setores básicos do conhecimento. Segundo ATCON (1974:42), esta anomalia contrapõe-se às concepções das Ciências Básicas em outras Universidades, nas quais recebem uma ênfase especial:

*"(...) precisamente aqueles campos que na Universidade tradicional são os menos atendidos ou desenvolvidos, e que, em muitos, se encontram virtualmente abandonados, representam a parte mais preciosa e constituem a faceta mais legítima e imprescindível do conjunto universal de uma genuína Universidade".*

Observe-se a diretriz da Reforma Universitária Brasileira do ano 1968 com relação às Ciências Básicas. Mesmo que na prática terminou bastante segmentada (conforme as declarações da Comissão Nacional para a Reforma da Educação Superior) o objetivo da mencionada Reforma era, entre outros, prestigiar os estudos fundamentais pela reunião do ensino e da pesquisa básicos em um sistema de unidade comuns a toda a Universidade (MEC - COMISSÃO NACIONAL PARA A REFORMULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 1985).

Com relação a isto, ATCON (1974) descreve os fundamentos da organização dos citados campos básicos nas Universidades em estágio mais desenvolvido. Para ele, as matérias afins

de cada campo, quer sejam da área das disciplinas exatas, das do comportamento ou das humanísticas, devem-se unir numa unidade integrada e incumbir-se de certas funções indelegáveis e essenciais.

Estas funções, para ATCON (1974), compreendem a prestação de serviços docentes a todos os cursos (cursos, de formação e de pós-graduação) da Universidade e que requerem das disciplinas básicas. Inclui, também, a manutenção de cursos de especialização, de aperfeiçoamento e de extensão nas matérias e técnicas relacionadas com seu campo. Ao mesmo tempo, devem estabelecer um número de cursos próprios do campo que levem à obtenção de grau acadêmico de nível superior, bem como estimular a ampliação dos números de cursos oferecidos pela Universidade.

Para operacionalizar esta idéia cabe à Universidade, segundo ATCON (1974), reunir as matérias afins de cada campo numa unidade (o departamento) capaz de permitir economia dos recursos materiais e humanos através da integração e concentração de todos os serviços afins de todos os professores do mesmo campo, bem como de todos os estudantes que pretendem cursar uma determinada disciplina, na unidade correspondente ao seu campo. A mencionada estruturação permite, também, a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento da pesquisa científica e a busca de novos conhecimentos, através da concentração de seus recursos humanos e materiais num só lugar. Neste estudo, o referencial de "Universidade Moderna" empregado mantém essas diretrizes de ação a respeito das Ciências Básicas.

Com esta breve descrição, pode-se entender a intenção

implícita na formulação das mudanças para a organização acadêmica dos campos básicos na Universidade Nacional de Assunção. Com efeito, a medida operacional consiste na reunião, no Instituto de Ciências Básicas, de todas as disciplinas deste campo, em departamentos especializados, com a missão de cumprir sua função inicial: a) a prestação de serviços docentes para as demais faculdades que as requerem nesses campos; b) a formação de docentes; c) a criação de condições para o desenvolvimento da pesquisa; d) um melhor aproveitamento dos recursos, tanto humanos quanto materiais, decorrentes desta centralização. De certa maneira, o conceito de departamentalização enunciado anteriormente, deduz-se, no melhor dos casos, aos ramos básicos de conhecimentos.

### 3.3.1.2.3. Revisão da Organização Administrativa

Reportando ao Gráfico 01, percebe-se que cada faculdade isolada encontra-se sem conexão com as demais, com sua vida e estilo próprio de administração.

Para ter uma idéia: cada faculdade, ou instituto tem absoluto controle sobre seu orçamento. Este é elaborado na base do que se estima como necessidades futuras para o período letivo em questão (um ano). Depois de aprovado o orçamento, cada faculdade o recebe em doze parcelas mensais. Outro exemplo típico é a política de cobrança de taxas dos alunos que difere de uma instituição para outra.

A vigência da lei 356/56 até o presente momento tem significado, na prática, uma desintegração institucional que lhe resta unidade de propósitos e de ação à UNA, conduzindo-a, aliás, a uma administração ineficiente e custosa. Para efeitos de ilustração, transcreve-se alguns artigos da referida lei, que demonstram a falta de unidade imperante.

"Artigo 13 - São atribuições do Conselho Superior Universitário:

§ n - Fixar períodos letivos para todas as faculdades da Universidade, a proposta dos Conselhos Diretivos\*, tratando de manter a maior unidade possível quanto às datas para o início e finalização dos cursos, férias e exames".

"Artigo 20 - São atribuições e deveres do Decano:

§ h - Administrar os recursos da faculdade e prestar contas do seu investimento periódico ao Conselho Superior Universitário".

"Artigo 27 - São atribuições do Conselho Diretivo:

§ b - Redigir o regulamento interno da faculdade e submetê-lo à aprovação do Conselho Superior Universitário.

---

\*O Conselho Diretivo exerce o Governo de cada Faculdade junto com o Decano e está constituído por este, cinco docentes em exercício da cátedra, um graduado não docente e um estudante.

§ l - Formular o projeto de orçamento anual da Faculdade e elevá-lo ao Conselho Superior Universitário.

§ n - Estabelecer as taxas da Faculdade.

§ p - Fixar as datas para a realização dos exames previstos pela Lei".

"Artigo 49 - Dos estudantes:

Para ingresso à Universidade se requerem:

§ b - Preencher as demais condições que estabeleçam as respectivas Faculdades, com a aprovação do Conselho Superior Universitário".

Um dos primeiros efeitos destas disposições consiste em que as Faculdades da UNA gozam de uma autonomia que as leva a manter sua própria equipe administrativa, totalizando vinte e sete unidades administrativas e acadêmicas, que funcionam em dezoito locais diferentes, embora seis delas se encontrem reunidas no futuro "Campus Universitário" de São Lourenço a 12 km de Assunção.

Produto desta estruturação, nem os programas acadêmicos guardam alguma relação entre as instituições nem fazem uso uns dos outros. Ademais, os programas de estudo, das instituições outorgam títulos que não se relacionam devidamente entre si, e sua duração varia de uma casa para outra. Os calendários acadêmicos, os sistemas e práticas administrativas são totalmente diferentes para cada instituição uma vez que estas satisfazem a algumas diretrizes que emanam do Conselho Supe

rior Universitário.

Esta situação caracterizava a UNA antes das mudanças. Neste sentido guardam certa semelhança com o passado não muito remoto das Universidades brasileiras. A Reforma Universitária do ano de 1968 procurava, no Brasil, a superação destes problemas. Para constatar isto, é suficiente reportar-se ao Artigo 11 da Lei nº 5.540/68 nos parágrafos a, e e d transcritos anteriormente.

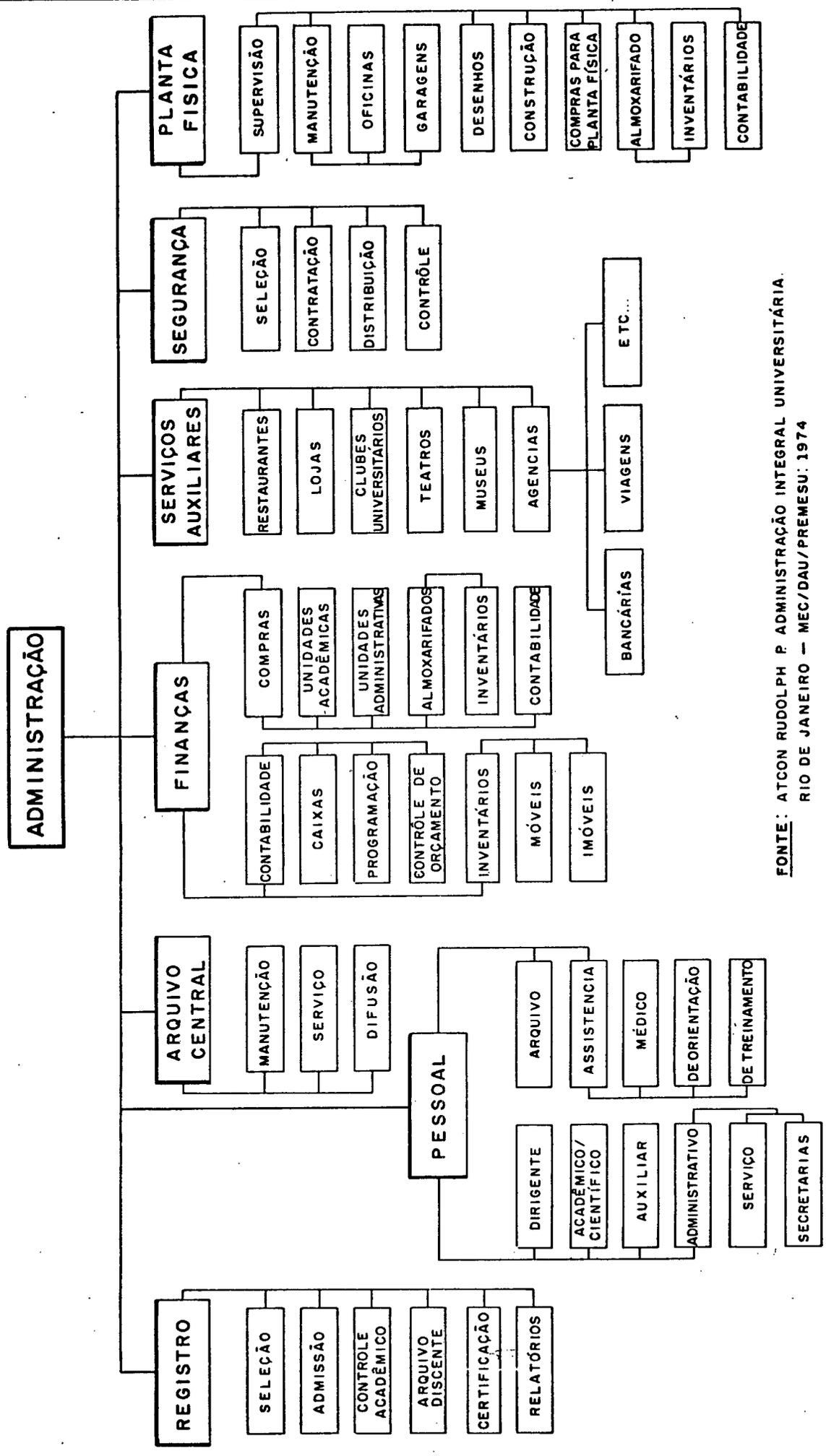
Para superar o empirismo nas práticas usuais, a crescente complexidade das Universidades veio exigir delas, segundo FINGER (1979), a necessidade imperiosa de introduzir formulações sistemáticas na sua organização. No caso em questão, as diretrizes do projeto da UNA vêm reforçar o comentário deste autor.

Uma revisão da literatura sobre os sistemas de Administração Universitária, leva a identificar-se uma característica notadamente generalizada nas Universidades modernas. RIBEIRO (1977) a denomina de especialização funcional, que é a existência de órgãos com atribuições específicas de atenderem, ou as atividades substantivas da Universidade, ou as atividades-meios.

Não se pretende abordar detalhes dos aspectos de operacionalização desta especialização funcional, porém, achou-se proveitoso apresentar como exemplo um esquema, sugerido por ATCON (1974), para mostrar como é possível a coordenação de serviços na Universidade de modo que estejam atendendo a toda a instituição como uma unidade coordenada.

O Gráfico 02 mostra uma junção entre teoria e prática

GRÁFICO-02 ESQUEMA DEMOSTRATIVO DA COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS NUMA UNIVERSIDADE MODERNA



FONTE: ATCON RUDOLPH P. ADMINISTRAÇÃO INTEGRAL UNIVERSITÁRIA. RIO DE JANEIRO -- MEC/DAU/PREMESU: 1974

no manejo dos princípios da Administração na Universidade. O conceito que sugere esta ilustração é a departamentalização. Conforme FARIA (1974) ela decorre do crescimento das organizações a ponto de tornar-se necessária a descentralização através de órgãos especializados e interdependentes do conjunto.

Nas Universidades modernas, o órgão central de registro e controle acadêmico resulta da operacionalização destas idéias. Conforme RIBEIRO (1977), num órgão desta natureza, poderiam centralizar-se numerosos aspectos da seleção, matrícula, integralização curricular, avaliação e certificação. Poderiam, também, atender: a distribuição de espaço e tempo acadêmico, o processamento de dados, o registro ou assentamento e, até, a informação acadêmica para toda a Universidade.

Por outro lado a ausência de uma ação unificada na UNA afeta o processo de admissão à Universidade. Como se pode apreciar, o Artigo 49 do Decreto Lei nº 356/56 incentiva esta situação. Em consequência, cada instituição tem seu próprio critério e procedimento de seleção e admissão de alunos, sendo que o número de vagas é definido em última instância, somente pela capacidade física da instituição para receber alunos.

Não se pretende abordar importantes aspectos dos exames de admissão na UNA. Para uma orientação seguida neste trabalho, interessa, apenas, enfatizar que, na UNA, não existem normas gerais sobre provas de admissão, pois esta constitui atividade marginal e esporádica das faculdades, não existindo uniformidade nem sequer no tempo de início das provas.

Ao contrário, a concepção das provas de admissão nas Universidades modernas resulta frontalmente diferente. Por exemplo, no Brasil, uma rotina generalizada constitui a existência de um serviço permanente que se encarrega dos exames vestibulares e do controle permanente dos critérios de admissão. O vestibular é a terminologia pela qual passou a ser conhecido o exame para o acesso de estudantes ao ensino superior no Brasil.

Examinando alguns princípios que servem de base para a realização dos exames vestibulares no Brasil, RIBEIRO (1977) permite que se identifique algumas substanciais diferenças entre o exame de acesso na UNA e o de numerosas instituições de ensino superior brasileiras. Faz-se mister esclarecer que essa comparação deve ser realizada com cuidado, uma vez que os regimes acadêmicos vigentes nos dois países são marcadamente diferentes. Também este confronto torna-se proveitoso porque algumas orientações que tomam as mudanças nas políticas de admissões na UNA pretendem aproximar-se de determinados princípios básicos que regem a realização do vestibular.

O vestibular no Brasil, conforme o autor citado, apresenta uma característica fundamental que não é levada em consideração pelos exames de ingresso na UNA. Esta característica refere-se à unificação tanto no conteúdo, quanto à instituição, à região e ao tempo de realização das provas. Quanto ao conteúdo não interessa fazer-se comparação entre estas duas instituições visto que no Brasil, o exame é idêntico em seu conteúdo para todos os cursos e áreas afins de conhecimentos ao passo que na UNA cada faculdade isolada tem seu próprio exame de ingresso, pois,

sendo assim não pode haver unificação do conteúdo.

Porém, no Brasil, o vestibular mantém uma unificação enquanto à instituição, o que significa unificação em sua execução na mesma Universidade ou federação de escolas. Esta unificação estende-se, ainda, a regiões mais amplas, visando a realização conjunta do exame em localidades diferentes. Finalmente, a unificação é também feita ao longo do tempo, sendo desta forma todos os exames vestibulares (sobretudo nas instituições oficiais) realizado na mesma data de forma simultânea, na mesma região, e em regiões diferentes. Os exames de admissão na UNA não guardam nenhuma destas características. Sendo o Paraguai um País de pequenas dimensões geográficas e, ainda, sendo a UNA a única instituição de ensino superior oficial (só existe outra, a Universidade Católica de Assunção) nem mesmo assim existe algum tipo de unificação como as enunciadas aqui. Cada faculdade realiza seu exame de ingresso com o conteúdo que fixa, em data que também, pode decidir livremente, já que a própria Lei nº 356/56 assim o estabelece.

Sendo assim, os exames de ingresso são atividades paralelas para cada instituição isolada, não existe uma especialização funcional destas tarefas como nas Universidades modernas. Nestas últimas, inclusive já são delegadas às entidades especializadas incorporadas, ou não, à Universidade e munidas de um aparelhamento altamente sofisticado para a realização dessas atividades.

Na UNA talvez não se possa proceder de idêntica forma em todos aspectos analisados neste item, por numerosas razões

que escapam ao propósito deste trabalho analisar. Contudo observa-se a continuação que algumas diretrizes do projeto de mudanças da Instituição levam a essa direção.

O projeto visa reunir em departamentos centralizados, subordinados à Reitoria, todas as funções relacionadas com o planejamento, a direção e o controle da vida acadêmica e administrativa da Universidade. Para isso são montados departamentos com funções específicas de aquisição, patrimônio e manutenção, almoxarifado, comunicação, arquivo, serviços auxiliares, etc. a serviço de todas as instituições que integram a UNA. De outro lado, no Departamento de Finanças centraliza-se as funções de orçamento, análise e controle, pagamento, contabilidade, compras, inventários, etc. e no Departamento de Pessoal atendendo todos os assuntos referentes ao pessoal, etc.

O projeto objetiva, também, criar um órgão que centralize todas as funções ligadas ao registro e controle acadêmico, bem como unificar as políticas e procedimentos de admissão à Universidade e centralizar todas estas funções num só organismo dependente da Reitoria. Outras metas do projeto são tratados no item seguinte.

#### 3.3.1.2.4. Planejamento Físico para o Melhoramento da Infra Estrutura Física da UNA

Devido ao fato de não contar desde o princípio com um

"Campus Universitário", nem muito menos com um esquema de planejamento físico que aloque adequadamente suas unidades, a UNA ficou configurada finalmente, por uma série de unidades administrativas e acadêmicas, funcionando em velhos locais alugados e a custo de manutenção excessivamente elevado.

Estas características, típicas nas "Universidades Tradicionais", contrastam com as rotinas usuais das "Universidades Modernas".

Embora o conceito de "campus" Universitário seja polêmico no seu conteúdo, torna-se, contudo, necessário tecer algumas considerações a respeito, para se poder entender o objetivo das medidas que serão adotadas no projeto da UNA.

De acordo com RIBEIRO (1961:171) a idéia de um "campus" está ligada à formação de uma comunidade efetivamente universitária. Nela, segundo o autor:

*"(...) mestres inteiramente devotados ao ensino e à pesquisa, convivendo com seus alunos no "campus" comum, compõem o ambiente próprio à transmissão de experiências, não apenas por meio de atividades curriculares como ainda, através do convívio e da interação pessoal".*

O autor não considera no entanto o "campus" como condição necessária, nem como suficiente para a obtenção de uma verdadeira comunidade universitária.

Para RUAS (1978), a localização numa mesma área das instalações de toda uma Universidade, pode ter como consequência, entre outras vantagens, que se evite a multiplicação de meios e recursos. A versão de SUCUPIRA (apud RUAS, 1978) tem certa simi

litude ã de RIBEIRO (1961). O conceito de "campus" estaria relacionado a uma concepção de Universidade como um todo integrado e o "campus" viabilizaria a formação de uma comunidade de mestres e alunos situada fora das grandes cidades.

COUTINHO (1977:49) tem uma posição mais crítica a respeito da mística dos "campus". Para ele:

*"(...) é falsa a idêia de que a Universidade sô pode existir em "campus" concentrados e adrede construidos. Isso tiraria a categoria de Universidade às de Paris, Columbia e Nova Torque (NYU), e muitas outras cujos edifícios ou unidades são espalhadas por diversos pontos e mesmo várias cidades".*

O discurso deste autor força a empregar-se com cuidado o referencial de "Universidade Moderna" utilizado neste estudo. Algumas questões podem ser formuladas a respeito. Tem que necessariamente existir um "campus" universitário para que funcione a Universidade? Não se está esquecendo de que os tradicionais "campus" universitários da Europa e da América são o resultado de séculos de evolução, mas não produtos de um dia para outro?

Para ATCON (1974) um "campus" universitário permite reunir num local geográfico todas as atividades de uma Universidade, integrando-as da maneira mais econômica, funcional e coordenada possível.

Ao contrário disto ocorre nas Universidades tradicionais. Para elas, a expressão "cidade universitária" ou "campus" não vai além da mera aproximação geográfica de edifícios que abrigam autarquias independentes entre si.

Quanto ao princípio da integralidade, ele exige segundo ATCON (1974), o planejamento como método de trabalho. Como resultado da aplicação de regras práticas e dinâmicas de entrelaçamentos funcionais, econômicos e lógicos consegue-se uma relação coerente entre os distintos setores acadêmicos e científicos das Universidades. Deste modo, por meio do planejamento, cada setor, em relação aos demais, tem seu sentido intrínseco estrutural. Violando-se a ordem, segundo ATCON, diminui-se automaticamente, a dinâmica do conjunto e, com isto, a sua efetividade.

Conforme ATCON todas as unidades de campos ou áreas afins poderiam ser reunidas para constituir um setor do conhecimento ou de atividade. Numa Universidade moderna, estas unidades guardam uma relação harmoniosa entre si e no conjunto. Por exemplo, a alocação da Reitoria e outros órgãos executivos, o Registro de Controle Acadêmico, a Biblioteca Central, o Restaurante, etc. obedecem a um planejamento físico definido.

Este planejamento nas Universidades tradicionais é usualmente inexistente, porém, necessário, porque possibilita, conforme HARRY (1974), a realização das metas acadêmicas nas quais a Universidade pode fixar-se.

Com relação a este assunto, examinam-se medidas que vão ser tomadas pelos planejadores das mudanças na UNA. O projeto contempla a construção, na Cidade Universitária de São Lourenço, de locais para a maioria das instituições que não têm local próprio e que funcionam em locais inadequados espalhados pela cidade de Assunção. Inclui-se no projeto a construção da sede para a Reitoria, bem como, para os serviços acadêmicos e adminis

trativos centrais da Universidade. Pretende-se, também, melhorar a infra-estrutura física de algumas faculdades que já estiverem alocadas na Cidade Universitária e cujas instalações ficaram inadequadas com o tempo, dado o crescimento do número de alunos e os programas oferecidos por elas.

Algumas faculdades, que por motivo de força maior, não podem ser deslocadas para a Cidade Universitária (caso da Faculdade de Medicina que opera junto ao Hospital Universitário) serão simplesmente melhorados quanto a sua infra-estrutura, permanecendo, por enquanto, isolados do conjunto.

Um oportuno objetivo do projeto, sem dúvida, constitui a construção da Biblioteca Central na Cidade Universitária.

No Brasil, conforme SANTOS (1973), a tônica da Reforma Universitária do ano de 1968 marcava a integração das atividades acadêmicas, o que implicava a implantação, em cada Universidade, de uma Biblioteca Central. Com isso ficariam saneados um dos grandes inconvenientes da tradicional fragmentação dos recursos bibliográficos da etapa anterior à Reforma.

Na Universidade Nacional de Assunção, cada faculdade conta com sua própria biblioteca. Acredita-se que a centralização de determinados serviços como aquisição de livros, assinatura de revistas, organização do catálogo geral, utilização de aparelhagem de reprografia e, inclusive, o intercâmbio com instituições estranhas à Universidade e a uniformização de normas técnicas para o funcionamento das bibliotecas, permitem eliminar as duplicações desnecessárias na aquisição de livros e revistas,

assim como, melhorar a qualidade dos processos de seleção de novas aquisições e a otimização da aplicação dos recursos designados à Biblioteca.

O projeto da UNA prevê um espaço físico adequado para centralizar o acervo bibliográfico esparso pelas diferentes faculdades e escolas que a integram. Não implica necessariamente esta medida uma contraposição às bibliotecas setoriais. Porém, conforme RUAS (1978), torna-se difícil explicar como as Universidades de médio porte e funcionando num só "campus" podem atender aos princípios de não duplicação de meios materiais e humanos, sem a reunião, numa só biblioteca central do acervo, dos serviços técnicos de catalogação, de recuperação e dos serviços de intercâmbio e de aquisição de livros e revistas.

Como pode-se observar, a Biblioteca assume o lugar de importância que lhe é atribuído em outras partes do mundo: o coração de um centro intelectual que deve crescer continuamente a fim de fortificar a Universidade.

A construção de obras civis básicas no "campus" universitário de São Lourenço constitui um direcionamento, embora gradual, da UNA aos moldes das "Universidades Modernas". A montagem desta infra-estrutura básica pode contribuir para superar as dificuldades descritas. Neste estudo, pretende-se conhecer a opinião do corpo docente em relação a estas mudanças. Ao mesmo tempo, procura-se identificar qual a sua concepção de Universidade em relação aos referenciais examinados.

### 3.3.2. Em Relação ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão Universitária

#### 3.3.2.1. Considerações Gerais

Esta parte do trabalho constitui o bloco final das reflexões em relação aos objetivos cogitados pelo projeto da UNA. Então, algumas perguntas podem ser formuladas: Quais as medidas julgadas efetivas pelos planejadores para a melhoria da situação do ensino, da pesquisa e da extensão vigentes na UNA? E o corpo docente, qual a atenção prestada a ele pelas medidas tomadas?

Dentro das limitações impostas a este trabalho, resgatou-se alguns pontos que são julgados importantes. Para isto, emprega-se o mesmo método dos capítulos anteriores, isto é apresenta-se, pela ordem: a descrição da situação atual, a descrição do referencial de "Universidade Moderna" e, por último, a solução encontrada para o melhoramento da situação atual.

#### 3.3.2.2. As Medidas Operacionais

##### 3.3.2.2.1. Atenção Adequada aos Laboratórios e Bibliotecas

Na lista de problemas que exigem solução urgente, en

contra-se o capítulo referente à carência de equipamentos de laboratórios para desenvolvimento das atividades curriculares e extra-curriculares. Na UNA, estes não somente têm chegado a ser insuficientes para o número de estudantes matriculados mas, também, são incompletos e obsoletos. Por exemplo, na Faculdade de Engenharia, como em outras faculdades, os estudantes não podem, muitas vezes, realizar a totalidade de aulas práticas exigidas pelo programa de estudo, porque o elevado número de turmas não permite que todos os alunos desenvolvam as atividades no tempo estipulado pelo ano letivo, dada a insuficiência de equipamentos de laboratório.

A política bibliotecária merece alguns comentários adicionais aos já expostos no item anterior. As bibliotecas da UNA, em geral, são pobres e os escassos recursos não permitem um melhoramento do acervo bibliográfico seja em número adequado, em diversidade, ou em qualidade. Neste estudo, alguns pontos são analisados quanto à política bibliotecária, o que de fato na UNA não existe.

Para COUTINHO (1977), este aspecto está relacionado à qualidade do ensino e as bibliotecas não têm recebido, nas nossas Universidades, o merecido lugar que lhe compete por serem uma unidade central de toda a Universidade.

O projeto da UNA é um reconhecimento de que já não é possível sustentar o sistema das bibliotecas particulares em cada instituição. Em contraposição ao acervo de velharias de atualizadas decorrentes das doações ou aquisições de coleções particulares, o projeto toma agora outra orientação.

Aproveitando das vantagens decorrentes da centralização, o projeto pretende dotar a Universidade, através de recursos adicionais, de um melhorado acervo bibliográfico e de serviços para atender às necessidades de um elevado contingente estudantil.

O projeto também prevê o equipamento e a renovação dos laboratórios das unidades acadêmicas. Sem dúvida, estas medidas indicam uma forte preocupação por elevar o nível da qualidade de do ensino no qual, no entanto, influem outras variáveis.

#### 3.3.2.2.2. Semestralização dos Programas de Estudo

O grupo incumbido das mudanças diagnosticou, no calendário acadêmico vigente, uma fonte de numerosos problemas que atentam contra a qualidade do ensino na UNA.

O ano letivo não é decomposto, como em outras Univer-sidades, em unidades menores, correspondendo a cada uma destas unidades o tempo de ministração das aulas. O calendário acadêmico, isto é, a distribuição das atividades acadêmicas ao longo dos períodos letivos, obedece mais ao empirismo, do que a um planejamento definido de prazos e datas relativos às atividades de ensino.

Por exemplo, o ano letivo reduz-se atualmente, no melhor dos casos, a 24 semanas reais de aulas que corresponde a uma "série". Isto indica um aproveitamento inferior a 50% do ano

civil e um sub-aproveitamento das instalações físicas da Universidade, o qual influi, na duração das carreiras.

Observe-se, a seguir, as idéias preconizadas pelo Grupo de Trabalho da Reforma Universitária do ano de 1968 no Brasil extraídas de seu relatório. Conforme o mencionado Grupo, dever-se-ia insistir na adoção de critérios mais plásticos capazes de permitir o seu ajustamento às particularidades dos alunos e ao número, cada vez mais crescente, de funções que a "Universidade Moderna" está chamada a cumprir. De acordo com o Grupo de Trabalho, os cursos rígidos, idênticos para todos, tal como eram antes da Reforma no Brasil, ou, como o são agora na UNA devem ceder lugar ao jogo de opções inerentes a um regime mais flexível.

Neste sentido, a referida diversificação preconizada pelo grupo requeria que se dividissem os longos períodos letivos anuais em períodos menores, semestres e trimestres, para aumentar as combinações possíveis (GRUPO DE TRABALHO DA REFORMA UNIVERSITÁRIA, RELATÓRIO, 1968).

Desta maneira, o Artigo 7º do Decreto-Lei nº 464 de fevereiro de 1969 fixava o ano letivo para o sistema brasileiro de ensino superior:

"Artigo 7º - No ensino superior, o ano letivo regular independe do ano civil, abrangerá, no mínimo, cento e oitenta dias de trabalho escolar efetivo, não incluindo o tempo reservado a exames".

Para operacionalizar esta disposição, são várias as

alternativas que costumam ser apresentadas para o planejamento do ano letivo no Brasil. Uma alternativa, conforme RIBEIRO (1977), consiste em decompor o ano letivo em duas unidades denominadas semestres, ou períodos letivos, com noventa dias de duração cada um. Este sistema, usualmente empregado no Brasil, pode, em alguns casos, contar com um período extraordinário adicional ao segundo semestre letivo. Outra alternativa consiste na decomposição do período letivo em quartos de ano, isto é, em quatro trimestres, sendo este sistema menos utilizado.

O período letivo extraordinário corresponde ao que, nas Universidades americanas e européias, tem sido denominado semestre de verão e, no Brasil, correntemente, corresponde aos meses de janeiro e fevereiro.

A julgar pelas medidas adotadas, na mira dos planejadores, encontra-se implícita a procura de um melhor aproveitamento do ano letivo, tal como é realizado em outras Universidades do mundo. Nos Estados Unidos, cada "semestre acadêmico" consta de 16 semanas reais de aula. Junto com o "semestre de verão" com 8 semanas adicionais, o ano letivo totaliza 40 semanas reais de aula o que significa um aproveitamento do ano civil em quase 80%.

Existem razões pelas quais não se pode empregar na UNA períodos letivos como os vigentes no Brasil e nos Estados Unidos. Contudo, conforme a perspectiva dos planejadores, se na UNA pudessem ser aumentados os períodos letivos e melhorados até alcançar um aproveitamento de pelo menos 60% do ano letivo e, posteriormente, dividi-lo em dois "semestres acadêmicos", poder-se-ia reduzir, apreciavelmente, a duração atual dos cursos e

aumentar a eficiência interna da Universidade com os óbvios benefícios que disso decorrem.

Para AHRENS (1978), esta solução é conhecida como seriado semestral em substituição ao seriado anual, porém, logicamente, sem as características de flexibilidade oferecidas pelo sistema de matrículas por disciplinas.

Sua finalidade não foge muito aos efeitos procurados no Brasil pela Reforma Universitária do ano de 1968. Conforme FERREIRA (1975), constitui solução construtiva para uma distribuição e utilização mais racional do tempo na organização do trabalho didático. Para RIBEIRO (1977), esta solução permite reduzir, ou minimizar a capacidade ociosa que existe no uso efetivo dos recursos disponíveis do espaço acadêmico, problema grave na UNA, quando salas de aula, laboratórios, vinculam-se à ministração das matérias ou atividades desenvolvidas pelo docente, sem importar o tempo necessário para esta utilização. Nas Universidades brasileiras da pré-reforma de 1968 era comum, conforme o autor, que algumas aulas fossem utilizadas apenas durante alguns meses do ano e, nestes, durante alguns dias da semana, nos quais somente algumas horas eram ocupadas, o que levava a uma grande margem de ociosidade.

Embora a medida adotada pelos planejadores tenha os reflexos das práticas usuais das Universidades modernas, sua implantação exigirá deles a solução de certos aspectos típicos do ensino paraguaio, como por exemplo: a) a redução do período estipulado para os exames; b) a revisão do regulamento estudantil, excessivamente, tolerante com os estudantes de baixo rendi

mento, etc., fatos que contribuem para influenciar na qualidade do ensino.

### 3.3.2.2.3. Fornecimento de Certa Flexibilidade aos Programas de Estudo

A liberdade acadêmica outorgada pelos regimes acadêmicos aos estudantes, tem sido sempre amplamente debatida, e suas múltiplas implicações, comumente, levam a um agudo questionamento do conceito de Universidade. Não se pretende, neste item realizar um estudo exaustivo e pormenorizado dos diversos aspectos que inclui este discutido tema. Entretanto, as mudanças planejadas na UNA, no sentido de prover certa flexibilidade ao regime acadêmico vigente, torna obrigatório uma revisão em alguns pontos de interesse em relação a este.

No relatório sumário de um Grupo de Trabalho sobre os sistemas de Administração Universitária, realizado na Sede da UNESCO em Paris, em outubro de 1966, o Grupo analisou alguns problemas do ensino e concordou que as estruturas de ensino devam ser suficientemente flexíveis para poder acolher, facilmente, as novas disciplinas ou conjuntos de disciplinas.

Por outro lado o mencionado Grupo abordou o que diz respeito à importância que a Universidade, se possível, considere na composição de seu ensino, as necessidades da sociedade onde ela atua. Isto quer dizer que é preciso que a Universidade esta

beleça um diálogo permanente com numerosas instâncias interessadas da sociedade, sem esquecer, é claro, das exigências próprias do saber. (GRUPO DE TRABALHO - RELATÓRIO SOBRE OS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA, 1981).

A Universidade Nacional de Assunção caracterizava-se, antes da introdução de mudanças, por não incluir nenhum tipo de flexibilidade em seu regime acadêmico.

O tratamento dos modelos institucionais de Universidade frequentemente reflete diferenças em torno dos limites da liberdade acadêmica. Esta, por sua vez, resulta num conceito amplo em qualquer dos três níveis em que pode ser exercida: nos níveis da Universidade, do corpo docente e do corpo discente. Para RIBEIRO (1977), a denominação de "Universidade de Poder" abrange a todos aqueles modelos caracterizados por restringir a liberdade acadêmica.

A UNA, enquadrada, desde suas origens neste modelo concebido por Napoleão Bonaparte para a Universidade de Paris, igualmente, tornou-se com o tempo, uma organização sócio-política, exclusivamente, a serviço do ensino profissional, subordinada a uma rígida hierarquia administrativa. Nesta instituição tanto os docentes, quanto os discentes devem obedecer a um só programa de ensino ministrado, segundo uma metodologia pedagógica pré-elaborada.

No nível discente, de acordo com RIBEIRO (1977), esta tradição pode trazer sérias implicações. Ao faltar a liberdade acadêmica ao estudante, imediatamente perde-se a visão crítica

que o estudante poderia ter do mundo da Universidade, do seu corpo docente, etc. A perda do livre exercício das opções fundamentais que poderiam nortear a vida do estudante significa também a perda da escolha de uma carreira adequada a sua condição social e atributos de sua personalidade. Paralelamente isto significa a perda da escolha das disciplinas que irá cursar segundo as diretrizes de matrícula para cada período, e a perda da escolha dos horários e das turmas adequadas a seu interesse. Em síntese, a perda da possibilidade de elaborar o seu plano próprio de estudos.

Embora a maior, ou menor flexibilidade dada ao estudante não possa ser examinada isoladamente do regime acadêmico existente no contexto visado, os planejadores das mudanças na UNA, centram seus esforços em oferecer uma certa flexibilidade aos programas de estudo a fim de permitir que os alunos (em diferentes instituições de estudo que integram a UNA) possam optar em cursar as disciplinas do seu interesse.

Isto pode levar à necessidade de se criar um sistema de contabilidade acadêmica, prática comum nas Universidades Modernas. Contudo, deve-se lembrar que uma das sérias limitações das mudanças é a subsistência do sistema de cátedras, e conseqüentemente, a mencionada possibilidade de tomar-se disciplinas optativas em outras instituições resume-se à possibilidade de o aluno cursar uma cátedra de sua preferência em outra instituição que integra a UNA.

Observa-se como estas medidas guardam alguma semelhança ao sistema de créditos desenvolvido nas Universidades america

nas. Conforme RIBEIRO (1977), o aluno "compra" os créditos nos departamentos, estudando as disciplinas ali ministradas e "paga-os" ao curso, através da integralização curricular. Desta maneira, torna-se fácil encontrar a diferença existente entre as duas concepções de crédito. Numa, a existência de dispositivos especiais, os departamentos acadêmicos, constituídos por uma congregação de docentes, sob uma única chefia e disciplinas afins. Unidades incumbidas de executar simultaneamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão no seu âmbito de atuação. Na outra, a existência de unidades que, embora integradas num "campus" são ainda orientadas ao ensino de uma carreira profissional.

Pode-se, ainda, afirmar que os departamentos, além de tornar viável a dedicação exclusiva do professor, levam à obtenção de um ensino econômico e de melhor qualidade. Na UNA, a estrutura rígida e anacrônica das suas faculdades profissionais e o monopólio exercido pela cátedra não têm deixado margem para a viabilidade de práticas desta natureza.

Por este motivo, neste trabalho tem-se colocado as mudanças como sendo de pouca profundidade. Um ponto importante, sem dúvida, é a departamentalização das Ciências Básicas. Um avanço que coloca em "xeque" a cátedra e os catedráticos, no sentido de que, na versão dos planejadores, está previsto, num futuro não remoto, a departamentalização progressiva das atividades acadêmicas da UNA. A instituição da cátedra que, na versão do professor DARCI RIBEIRO (1961:161) constitui: "(...) o loteamento do saber em províncias vitalícias (...) é julgada por numerosos críticos como o flagelo produtor de numerosos males que afe

tam as Universidades de matiz tradicional, como a que estamos estudando.

As expressões de FERNANDES (1975:216) apresentam-se apropriadas para estes comentários:

*"(...) enquanto não se extinguir essa anomalia, do professor que se ocupa do ensino superior por 'bico' ou 'por distração', não se poderá esperar melhoria, diferenciação e expansão do ensino, intensificação da pesquisa ou criação de uma autêntica mentalidade universitária de padrão científico!"*

Assim sendo, para este último autor, a substituição do monopólio do poder em mãos de um reduzido número de professores pela reunião numa unidade de professores pertencentes a áreas afins de conhecimentos constitui, uma norma seguida nas melhores Universidades do mundo.

Parece, que deve ser esta, a estratégia de ação orientadora das futuras medidas que possam ser tomadas para benefício do ensino superior paraguaio.

#### 3.3.2.2.4. Quanto à Pesquisa e à Extensão Universitária

Das considerações acima pode-se perceber que o ensino livresco e ultrapassado das escolas profissionais não é propício para o desenvolvimento da pesquisa e das atividades de extensão universitária.

Uma breve revisão da literatura revela a atenção dispar que têm merecido as três funções: de ensino, de pesquisa e de extensão universitária. Para DREZE et alii (1983) as Universidades dão ênfase, ora ao ensino, ora à pesquisa, ora à associação benéfica entre o ensino e a pesquisa ou, simplesmente, admitem que só através da prestação de serviços se pode conceber a idéia de Universidade. Questionar estas concepções escapa aos limites deste trabalho.

Contudo, é oportuno que se veja qual é, na prática, a atenção dada pela UNA à pesquisa e à extensão. Salvo raras exceções, todo o esforço nestas direções reduzia-se, apenas, em iniciativas pessoais. Desde suas origens, a UNA insistiu mais em estruturar seu ensino, tendendo quase que exclusivamente para uma Universidade devotada à formação de profissionais. Desta maneira, tanto a pesquisa, como a extensão ficaram dependendo inteiramente de criação livre e individual dos interessados nos mesmos.

Como a pesquisa é desconhecida como tal, pouco se pode falar da existência de cursos de pós-graduação na acepção mais estrita da palavra: a formação de professores, pesquisadores e técnicos altamente especializados. No máximo, a maioria dos trabalhos de pesquisa tem se originado da intenção de preparar teses para finalidades diversas (obtenção do grau acadêmico, concurso para cargos de magistério e etc.). Na realidade, resultavam exercícios escolares de alto nível. Uma vez elaborada e cumprida sua função, entretanto o estudo desaparecia ou era registrado nos arquivos das instituições, justamente porque eram rea

lizadas por interesses de ordem pessoal.

Igual direção tinham os escassos programas de exten  
são. Dependiam de interesses pessoais de alguns professores em  
encontrar as aplicações práticas aos conhecimentos auferidos pe  
los alunos em algumas reduzidas áreas e nada mais do que isso.

As reflexões de LIDA (1984:15) ilustram situações,  
infelizmente, reais do ensino verbal-expositivo que caracteriza  
x a UNA, sobretudo, antes da introdução de mudanças.

*"(...) os alunos ficam sentados passivamen  
te nas cadeiras para anotar as aulas que  
os professores repetem de ano a ano, lendo  
o que consta dos livros ou transcrevendo  
as suas anotações".*

Em consequência disto, o ensino de baixo rendimento e qualidade  
irá desenvolvendo nos estudantes certas aptidões como; a me  
morização e o raciocínio lógico-dedutivo, em detrimento de ou  
tras habilidades como, a capacidade de verbalização, síntese e  
raciocínio indutivo. Existem, contudo fatores não analisados nes  
te estudo que influem no pouco desenvolvimento da pesquisa na UNA.

As opiniões de LOPES (1985:103) apresentam-se oportu  
nas para destacar a fonte orientadora das medidas que, a respei  
to da pesquisa, foram tomadas na UNA:

*"(...) a finalidade primordial da Universi  
dade e de seus institutos, seu primeiro  
princípio, é a criação de conhecimento no  
vo. A pesquisa científica, a procura dos  
princípios e mecanismos que conduzem à ino  
vação tecnológica, os estudos literários e  
as especulações filosóficas, a criação ar  
tística, a investigação em todos os domí  
nios da ciência e da cultura são os objeti  
vos primeiros, os postulados da Universi  
dade no mundo contemporâneo".*

Para isso, revela-se fundamental a transmissão do espírito de pesquisa. A respeito, existe consciência na UNA (e as novas medidas assim o conferem) de que a prestação do ensino num ambiente em que não se faz pesquisa científica, numa Universidade sem laboratórios bem equipados, sem bibliotecas bem sortidas, sem os instrumentos e, sobretudo, sem os homens indispensáveis para a criação do conhecimento, para a inovação do pensamento e mecanismos originais, tal prestação de ensino resulta estéril, resulta um ensino livresco, monótono e repetitivo daquilo que outros fizeram e escreveram.

Embora as medidas adotadas não mudem, totalmente, a situação vigente, constituem, sem dúvida, sinais de superação e desconformidade com elas.

Com referência a isto alguns critérios poderiam ser sugeridos para orientações futuras. De acordo com LOPES (1985), a escolha dos que deverão exercer as atividades docentes deverá basear-se, nas qualidades de pesquisa e de criatividade deles, no seu mérito revelado pelo número e qualidade de suas atividades de pesquisa, publicações, preleções e conferências, em sua capacidade docente, de formar jovens, de orientá-los. Práticas como estas estão sendo generalizadas nas melhores Universidades do mundo.

Não existem segredos para a constituição de uma boa Universidade. Conforme LOPES (1985), nos Estados Unidos, nos países da Europa Ocidental, reconhecem-se, decididamente, as contribuições das suas Universidades para o desenvolvimento científico e tecnológico, para o avanço cultural e para o progresso

econômico de seus países. Na União Soviética, na China e nos demais países do bloco socialista, igualmente, reconhecem-se a relevância do papel das Universidades e dos Institutos de Pesquisa e sua constituição é feita na base da qualidade do pessoal docente, nas suas qualidades de inventividade e de criação. Na França, além das Universidades, igualmente importante, resulta o papel dos institutos superiores de tecnologia que congregam verdadeiros centros de pesquisa e formação em áreas de tecnologia.

Estas reflexões constituem parte do amplo debate que, nos últimos tempos, tem girado acerca dos princípios norteadores das Universidades. Hoje, a UNA desperta da sua longa letargia, sacudida por numerosas medidas que a levam a um estado de transição necessária para o cumprimento de seu compromisso com a sociedade.

Paraguai, pequeno País situado no coração da América do Sul, encontra-se numa etapa de desenvolvimento em numerosos aspectos de vida do País. Neste sentido, de acordo com FARIA (1977) é de consenso geral que as sociedades que marcham decididamente para a emancipação econômica têm prestado especial atenção às suas Universidades. A evolução da pesquisa científica e tecnológica conduz às estruturas econômicas, políticas, sociais e administrativas dos povos. No caso dos países em desenvolvimento, sabe-se que a dependência cultural traz como consequência o transplante simples da tecnologia que interessa à economia e a política dos países mais desenvolvidos.

Por estas razões a UNA encontra-se preocupada em abandonar seu perfil, procurando outra, que mais se adequasse às ne-

cessidades do País. Numerosas Universidades do mundo inteiro já reconhecem a indissociabilidade das funções ensino, pesquisa e extensão. No Brasil, por exemplo, o discurso legal da Reforma Universitária do ano de 1968 marcava esta tônica.

CARVALHO et alii (1978:167) mostram a distância que existe, na prática, entre o discurso legal e a atenção prestada a esta indissociabilidade nas nossas Universidades. Segundo eles:

*"(...) a função ensino tem ocupado a maior parte dos esforços e recursos (...) não por ser considerada a função 'mais importante', mas por ser inadiável. A pesquisa se atribui o status de atividade qualitativamente superior às demais, cercada de uma aura de cientificidade (...) e, como a última das funções, aquela que se faz quando se tem tempo, quando sobra tempo, aparece a extensão".*

Na UNA, porém, as duas últimas atividades ficaram marginalizadas, entre elas a extensão a mais prejudicada, razão pela qual considerada, por muitos, a 'prima pobre' entre as três funções básicas da Universidade. Na UNA as características do seu ensino, agravada pela ausência de pesquisa, não permitiu, salvo raras exceções, uma comunicação mais estreita (sob a forma de atividades extensionistas) entre a Universidade e a Sociedade. Em consequência disto, a UNA não tem fornecido ao País uma contribuição maior para seu progresso, tendo em conta, neste sentido, a função social que corresponde a uma Universidade cumprir como modeladora da sociedade.

Sabe-se que o paternalismo ou assistencialismo exagerado da Universidade a respeito da sociedade pode implicar no afastamento de suas funções. Tampouco como diz DEMO (1982:46)

deve, a Universidade, ir ao outro extremo de "(...) apenas assistir ao subdesenvolvimento, ou estudá-lo como interessante objeto de pesquisa". Deve sim, colocar-se para produzir alternativas de ataque a muitos problemas que afligem à sociedade, manifestando nela sua presença concreta.

São oportunas as colocações de HOFFMANN (1985) por se adequarem ao debate neste ponto. Conforme o autor, não seria mais importante para o desenvolvimento dos nossos Países, as Universidades assumiram seu humilde papel de 'usina de conhecimentos' ao invés daquela visão enciclopedista de centro de estudos superiores? Não seria mais transcendental sua função, se a busca, a organização e a distribuição de conhecimentos visassem um centro de informações que não resultasse outra coisa senão as realidades naturais e sociais da região, ou universo, que tem debaixo dos pés?

Com estas reflexões, HOFFMANN (1985), menciona aspectos esquecidos na UNA desde sua criação: Pensar em termos regionais, em termos do País, direcionar a pesquisa, ainda que escassa, para apoiar o desembaraçamento de problemas que surgem nas atividades ocupacionais, produtivas, científicas e culturais, praticadas concretamente pela maioria. Acredita-se que o comentário acima relaciona-se com as diretrizes do projeto da UNA.

Neste sentido, na visão dos planejadores, encontra-se a idéia de que a UNA adote novas atitudes em relação à filosofia e práticas anteriores. O espelho das novas formas de funcionamento constituem as Universidades Modernas. Assim, para quebrar com seu isolamento característico da sociedade, o projeto da UNA visa

criar um órgão central de planejamento e coordenação das atividades de extensão universitário. Para incentivar as atividades de pesquisa na Universidade, o projeto preconiza a criação de um centro interdisciplinar de pesquisas, com professores em regime de tempo integral, encarregando-se de pesquisas de interesse para diferentes setores da sociedade.

Acredita-se que estas medidas constituem um passo importante na vida institucional da UNA. O esforço pela introdução de professores em regime de tempo integral é um reconhecimento da indissociabilidade do binômio ensino/pesquisa, embora se saiba que a contratação de professores em tempo integral pelo seu alto custo é uma utopia.

#### 3.3.2.2.5. Em Relação ao Corpo Docente

Em itens anteriores, foi visto o papel que desempenham os membros de uma organização diante de seu propósito de introdução de mudanças. Neste sentido, insistiu-se no fato de que o desempenho do corpo docente das instituições universitárias está quase que marcando o desempenho de toda a instituição.

Embora o projeto de mudanças na UNA não preconize medidas efetivas a serem implementadas nesta etapa do projeto em relação ao corpo docente, existem, contudo alguns aspectos do sistema da carreira que serão consideradas, imediatamente, após esta etapa, conforme os planos do projeto.

O interesse de introduzir, no presente estudo, este ponto da questão, também, encontra sua justificativa nos seus objetivos gerais.

Para abordar o tema, encontrou-se útil a adoção de um modelo de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias, proposta por GRILLO (1987), para se identificar alguns aspectos, que, acreditam-se deveriam ser incluídos na revisão e no estudo do sistema de carreira que se pretende realizar na UNA. Restringiu-se, pois, o estudo ao nível do corpo docente.

Conforme o autor:

*"(...) numa organização desta natureza, resalta imediatamente o valor que para ela representa os seus recursos humanos (...) cabe, pois, às instituições universitárias elegerem os meios eficazes para garantir o desenvolvimento de seus professores e funcionários num clima de maior harmonia entre os objetivos educacionais e os anseios de crescimento das pessoas que têm a missão de conduzir a Universidade ao atingimento de suas metas" (GRILLO, 1987:93).*

Para tal, deve-se garantir, aos docentes, a segurança de uma carreira acadêmica estável e, dentro dela, condições que promovam seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Neste sentido, GRILLO (1987) apresenta um modelo de desenvolvimento de recursos humanos que parece aplicar-se às instituições universitárias. Este modelo, denominado por ele "ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos", compreende os componentes organizacionais diretamente vinculados ao crescimento profissional e pessoal de seus professores e funcionários.

Neste ciclo, estes componentes estão interligados nu ma seqüência, e se complementam a medida que são implementados. São os seguintes os componentes organizacionais: a participação; a carreira; os incentivos; o treinamento; a avaliação e a promção.

A participação compreende a atuação dos docentes nas decisões da instituição, na fixação dos objetivos educacionais e das diretrizes administrativas. A carreira permite aos docentes galgar cargos na escala hierárquica. Os incentivos são os que visem o estímulo no desempenho das suas tarefas que, por sua vez, possibilita a dinamização da carreira. O treinamento, consiste no contato permanente com novos conhecimentos capaz de auxiliar no desempenho do trabalho e no exercício de tarefas mais complexas, possibilitando, também, a própria implementação da carreira.

Do mesmo modo, a avaliação do desempenho no trabalho dos docentes é, também, necessária, não só por influenciar na ascensão na carreira, senão por fixar a política direcionada aos recursos humanos. Desta forma a promoção na carreira decorre dos resultados da avaliação do desempenho.

Como se observa, de acordo com GRILLO (1987), estes componentes encontram-se formando um ciclo contínuo. Contudo, na prática, não existe uma adequada ou completa implementação destes componentes.

Na Universidade Nacional de Assunção, numerosas deficiências neste sentido têm justificado o interesse neste traba

lho por obter respostas do seu corpo docente. A participação, por exemplo, tem sido ignorada por circunstâncias que escapam aos objetivos deste trabalho analisar.

O sistema de carreira, baseado, quase fundamentalmente, no tempo de serviço como critério de promoção, embora, apresente uma clara estrutura quanto aos cargos que a compõem, na prática, não funciona, visto que qualquer detentor de uma destas categorias pode exercer as funções de outras, independentemente, do nível de qualificação e titulação do professor.

Neste aspecto, conforme GRILLO (1986), uma adequada definição de cargos deveria acompanhar uma definição concreta das funções e atribuições correspondentes, bem como a qualificação exigida por seu ocupante. O quadro de remuneração deve decorrer, em última instância, destes dois parâmetros.

Na UNA a política salarial não se baseia nesses parâmetros, o que vêm exigir uma revisão bem feita das variáveis que influem no atual momento na fixação das diretrizes voltadas para seus recursos humanos. Pode-se, ainda, identificar outras discrepâncias.

Tem-se notado, também, a quase inexistência de incentivos, no que concerne a procura de novas formas de estímulo para o desempenho das tarefas, pelos seus ocupantes, quer seja em forma de prêmios pela elaboração de trabalhos técnicos e científicos, quer seja na forma de licenças para frequentar seminários e cursos, ou qualquer outra forma de incentivo.

Por outro lado, programas de treinamento, salvo raras

exceções, não existem na UNA. O componente avaliação é virtualmente ignorado, sendo que a promoção na carreira vê-se influenciada mais pela experiência do que pelo merecimento.

Acredita-se que os dados fornecidos pelos docentes possam contribuir em parte, para a definição das metas que a UNA, pretende introduzir no futuro.

## 4. METODOLOGIA

No presente capítulo apresenta-se o procedimento adotado para a consecução dos objetivos da pesquisa. De acordo com BENTO & FERREIRA (1983), na prática, podem ser encontrados alguns itens que funcionam como um "CHECK LIST", no sentido de serem, usualmente, utilizados na condução de uma pesquisa.

Neste sentido acredita-se que os itens descritos a seguir, podem permitir ao leitor cientificar-se dos critérios adotados para a obtenção dos resultados e até mesmo julgar a sua validade.

### 4.1. AS PERGUNTAS DA PESQUISA

As ponderações de cunho teórico que embasaram este estudo, apresentam-se propícias para tornar concreta e explícita as perguntas que orientam todo o interesse por esta pesquisa.

O projeto que introduz mudanças na Universidade Nacional de Assunção estimulou uma série de reflexões a respeito de determinadas situações que, acredita-se, necessitam de uma investigação, discussão ou resposta. Conforme KERLINGER (1980), pode-se levantar uma série de interrogações em torno do assunto para, a seguir, procurar as respostas na própria pesquisa. Essas

indagações para este trabalho constituem as seguintes:

a) Quais as características gerais do corpo docente da Universidade Nacional de Assunção em termos de: sexo, idade, nível de formação (titulação), categoria funcional, tempo de serviço, carga horária de docência semanal e número de cátedras nas quais o professor administra suas aulas?

b) O corpo docente da UNA tem algum tipo de informação sobre o projeto que introduz mudanças na instituição onde ele presta serviços?

c) As diversas medidas previstas no projeto se adequam, no entender do corpo docente, ao fim a que se destinam, no sentido de permitir o alcance das metas proclamadas? Nestas condições, pode-se inferir sobre a aceitação/rejeição das medidas?

d) Podem ser observados pontos em que, notadamente, exista concordância ou discordância com as medidas?

e) Quando analisados alguns estratos, ou categorias grupais como: a idade, o nível de formação (titulação), a categoria funcional e o tempo de serviço, é possível encontrar alguma associação entre respostas dos docentes a respeito de determinadas questões contidas no projeto?

f) Igualmente, quando analisada a Universidade como um conjunto, ou agrupando as instituições por áreas de conhecimento, é possível observar-se algumas diferenças nas respostas do corpo docente com relação às medidas do projeto?

g) Pode-se inferir, com base nas opiniões obtidas, qual a concepção de Universidade que está inserida na mentali

dade do corpo docente da UNA a respeito dos referenciais de Un  
versidade empregados no estudo?

#### 4.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo-se em vista os objetivos da pesquisa, os proce  
dimentos utilizados no decorrer da mesma permitem que se distin  
ga nela uma série de características como as que seguem:

a) Possui uma perspectiva sincrônica, isto é, anali  
sam-se situações, grupos, variáveis, etc., num determinado momento, sem considerar sua evolução no tempo.

b) Pode ajustar-se, parcialmente, dentro do grupo de  
nominado pesquisa descritiva, porque, como afirma CASTRO (1977:  
66):

*"(...) se limita a uma descrição pura e  
simples de cada uma das variáveis, isola  
damente, sem que sua associação ou intera  
ção com as demais sejam examinadas".*

Conforme RUDIO (1980:35), em pesquisas, este caráter  
manifesta-se quando "(...) o pesquisador procura conhecer e  
interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la" e  
por último, pode se identificar, também, neste estudo que:

c) a pesquisa torna-se explicativa ou correlacional  
quando se enfoca a análise para procurar o nexos e a associação  
entre duas ou mais variáveis. Este momento pode ser percebido  
quando são examinadas as respostas ao instrumento de pesquisa

e se busca sua associação com distintas variáveis de observação.

#### 4.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA

As observações desta pesquisa, centram sua atenção na totalidade dos professores que integram 10 (dez) das 11 (onze) instituições (faculdades e institutos) mais importantes da Universidade Nacional de Assunção. O universo que constitui a população alvo, foi assim definido por possuírem estes elementos as mesmas características para sua finalidade. Por isto justifica-se a exclusão de algumas escolas, ou colégios que integram a UNA. A exclusão accidental da Faculdade de Direito e Ciências Sociais desta pesquisa, foi devido ao fato que não se obteve nessa casa de estudos, uma representatividade exigida para esta pesquisa.

A população citada compreende todos os professores que, no momento da pesquisa, encontravam-se em exercício da função docente nas instituições pesquisadas. A Tabela 01 mostra o total da população alvo por instituição de ensino e por categoria funcional (Titulares, Adjuntos, Assistentes e Colaboradores). Como se pode perceber nesta tabela, a população alvo totaliza 1768 professores.

O tipo de amostragem que se utiliza apresenta características não probabilísticas, ou não causuais. Contudo, esta amostragem tem algumas peculiaridades que devem ser comentadas:

TABELA 01

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, POR INSTITUIÇÃO DE ENSINO E POR CATEGORIA FUNCIONAL :  
UNIVERSIDADE NACIONAL DE ASSUNÇÃO

INSTITUIÇÕES DE ENSINO	CATEGORIA FUNCIONAL				TOTAL
	* COLABORADORES		ADJUNTOS	TITULARES	
	ASSISTENTES				
1 - ARQUITETURA	70	57	17	21	165
2 - INSTITUTO DE CIÊNCIAS BÁSICAS	236	-	-	-	236
3 - ENGENHARIA	120	78	39	28	265
4 - CIÊNCIAS ECON. ADM. E CONTÁBEIS	37	50	13	36	136
5 - ODONTOLOGIA	94	11	15	11	131
6 - QUÍMICA E FARMÁCIA	56	51	39	31	177
7 - FILOSOFIA	84	34	10	15	143
8 - ENGENHARIA AGRONÔMICA	74	52	57	23	206
9 - CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	53	27	44	19	143
10 - CIÊNCIAS MÉDICAS	27	34	81	24	166
TOTAL	851	394	315	208	1.768

FONTE: REGISTRO DO DEPARTAMENTO DA REITORIA E/OU REGISTRO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS.  
\* NESTA CATEGORIA FORAM INCLUIDOS OS ENCARREGADOS DE CATEDRA, OS PROFESSORES CONTRATADOS, OS DOCENTES LIVRES E OS AUXILIARES DE ENSINO.

Primeira: foi elaborada uma amostra do tipo intencional ou de conveniência, fixando-se um valor mínimo de 30% da população. Com este procedimento, segundo LEVIN (1985) a lógica, o bom senso e até um julgamento equilibrado do pesquisador são empregados na seleção de uma amostra representativa da população. No caso particular desta pesquisa este valor mínimo fixado foi influenciado pelos seguintes fatores: restrições de tempo e de recursos materiais e humanos disponíveis. Observe-se que pesquisas desta natureza não têm nenhuma tradição na UNA, razão pela qual contava-se com o surgimento de alguma resistência por parte do corpo docente. Desta maneira, segundo RUDIO (1980), os resultados obtidos nesta amostra apresentam a limitação de não servir para fazer uma generalização para a população normal.

Segunda: para incluir uma das características mais importantes da população, que é a categoria funcional do corpo docente, foi obtida uma amostra nas mesmas proporções em que figuram na população (amostragem por quotas).

A limitação acima descrita foi recuperada, em parte, quando se circunscreve a pesquisa ao emprego de algumas variáveis em observação, pela integração dos elementos pesquisados em categorias (grupos) de número mais significativo, isto é, envolvendo maior número de sujeitos.

Uma das variáveis de observação da população constitui o estudo dos elementos pesquisados como um todo. Na Tabela 2 indicam-se os valores envolvidos. Outras variáveis em observação empregadas consistem na utilização de algumas características ligadas à população. Por exemplo, as instituições que guardam de

**TABELA 02**

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, DA AMOSTRA PESQUISADA E DO NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS POR CATEGORIA FUNCIONAL,

UNIDADE DE ANÁLISE:

A UNIVERSIDADE NACIONAL DE ASSUNÇÃO COMO UM CONJUNTO

CATEGORIA FUNCIONAL	POPULAÇÃO	AMOSTRA PESQUISADA	QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DA AMOSTRA
COLABORADORES	851	255	185	73
ASSISTENTES	394	118	94	80
ADJUNTOS	315	95	77	81
TITULARES	208	63	55	87
TOTAL	1.768	531	411	77

FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS REGISTROS DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DA REITORIA E DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS.

terminada afinidade foram agrupadas por áreas. Na Tabela 03 mostra-se como esta população em estudo foi agrupada desta maneira.

Foram empregados, igualmente, no estudo, outras variáveis em observação, abordando-se as seguintes características: idade do respondente, nível de formação, categoria funcional e tempo de serviço.

#### 4.4. DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

São apresentados neste item a definição de alguns conceitos que serão objeto das observações desta pesquisa. Especificam-se também as operações necessárias para sua medição ou manipulação.

Assim, adaptando-se algumas definições de BEZERRA (1984) aos usos desta pesquisa, os termos são entendidos como segue:

**Docente** - Todo indivíduo que, no momento da realização da pesquisa, encontrava-se desenvolvendo atividade profissional de regência de classe na UNA, em qualquer uma das seguintes categorias funcionais: professor colaborador, assistente, adjunto e titular.

**Área** - Refere-se a área acadêmica (congregação de vários campos afins de conhecimentos) à qual pertence o docente através da instituição na qual leciona preferentemente. Foram

TABELA 03

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO, DA AMOSTRA PESQUISADA E DO NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS POR CATEGORIA FUNCIONAL, UNIDADE DE ANÁLISE:  
AS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS, AGRUPADAS POR ÁREAS

CATEGORIA	ÁREAS*											
	TECNOLÓGICA				HUMANÍSTICA				BIOLÓGICA			
	POP.	AMOST.	RESP.	% DA AMOST.	POP.	AMOST.	RESP.	% DA AMOST.	POP.	AMOST.	RESP.	% DA AMOST.
COLABORADORES	426	128	86	67	121	36	25	72	304	91	73	80
ASSISTENTES	135	40	28	70	84	25	23	92	175	53	43	81
ADJUNTOS	56	17	17	100	23	7	6	86	236	71	54	76
TITULARES	49	14	13	92	51	16	13	82	108	33	29	88
TOTAL	666	199	144	72	279	84	68	81	823	248	199	80

FONTE: REGISTROS DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS.

\* AS INSTITUIÇÕES FORAM AGRUPADAS NAS SEGUINTE ÁREAS:

TECNOLÓGICA - INCLUI ARQUITETURA, INSTITUTO DE CIÊNCIAS BÁSICAS E ENGENHARIA.

HUMANÍSTICA - INCLUI CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS E FILOSOFIA.

BIOLÓGICA - INCLUI ODONTOLOGIA, QUÍMICA E FARMÁCIA, ENGENHARIA AGRONÔMICA, CIÊNCIAS VETERINÁRIAS E CIÊNCIAS MÉDICAS.

agrupadas as instituições em estudo conforme o critério de afinidade entre elas da seguinte forma: 1) a Área Tecnológica agrupa a Faculdade de Arquitetura, ao Instituto de Ciências Básicas e a Engenharia; 2) a Área Humanística agrupa a Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis e a Faculdade de Filosofia e 3) a Área Biológica agrupa as Faculdades de Odontologia, Química e Farmácia, Engenharia Agrônoma, Ciências Veterinárias e Ciências Médicas.

**Titulação** - Refere-se ao nível de formação acadêmica que o docente da UNA declarou possuir, à época da coleta dos dados para estudo. A titulação foi mensurada através dos seguintes níveis: 1) Graduação; 2) Especialização; 3) Mestrado; 4) Doutorado; e 5) Pós-Doutorado.

**Categoria Funcional** - Refere-se ao cargo que o elemento pesquisado ocupava, dentro da estrutura do quadro da carreira do magistério superior, na UNA. Os elementos pesquisados foram classificados nas seguintes categorias: 1) Professor Colaborador (integrado por auxiliares de ensino, Professores Contratados, Docente Livres e encarregados de Cátedra); 2) Assistente; 3) Adjunto; e 4) Titular.

**Tempo de Serviço** - Refere-se ao número de anos completos que o docente vinha prestando seus serviços na UNA. De acordo ao tempo de serviço os docentes foram classificados nas seguintes categorias: 1) até 5 anos; 2) de 6 a 9 anos; 3) de 10 a 14 anos; 4) de 15 a 19 anos; 5) de 20 a 24 anos; e 6) mais de 24 anos.

**Horas de Docência** - Refere-se ao número de horas/ aulas semanais em que o docente desempenhava atividades de regência-de-classe, junto aos alunos da UNA. Os elementos pesquisados foram classificados nas seguintes categorias: 1) até 02 horas/aula; 2) de 03 a 04 horas/aula; 3) de 05 a 06 horas/aula; 4) mais de 06 até 08 horas/aula; 5) mais de 08 até 10 horas/aula; 6) acima de 10 horas/aula.

**Número de Cadeiras** - Refere-se ao número de cadeiras nas quais o professor encontrava-se lecionando na UNA. Foram empregadas as seguintes categorias: 1) em uma cátedra; 2) em duas cátedras; e 3) em três ou mais cátedras.

**Opinião do Corpo Docente** - Refere-se à maneira que o professor formula seu modo de ver, seu parecer, seu juízo, conceito ou convicção, isto é, crenças em torno de uma situação a ele apresentada e que dizem respeito à adequação das medidas contempladas no projeto da UNA, aos fins neles proclamados. Esta opinião pode incluir ou não garantia da sua validade. Foi mensurado utilizando as técnicas de escalonamento\* segundo o método de coerência interna desenvolvida por LIKERT e outros pesquisadores. Neste sentido foi solicitado ao docente emitir uma resposta

---

\*Segundo GOODE & HATT (1979) estas técnicas permitem transformar uma série de fatos qualitativos (denominados atributos) numa série quantitativa (denominadas variáveis) ordenadas ao longo de um contínuo, resultando um modo simples e preciso de ordenar atitudes ou percepções. Porém a complexidade desta tarefa, bem como seus múltiplos perigos, conforme estes autores, é muito comum para esta técnica de coleta de dados.

em relação a algumas situações e indicar numa escala aquele valor que mais intimamente reflete sua crença em relação à questão. A escala possui os seguintes valores e significados: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Encontro-me indeciso; 4) Concordo parcialmente; e 5) Concordo totalmente. Combinou-se que o valor (3) significa posição indefinida.

Conforme a opinião das docentes esteja direcionada dentro das linhas de ação dos referenciais de Universidade empregados no estudo, infere se a concepção dos docentes está voltada para as Universidades tradicionais ou às modernas.

Aceitação - É entendida no sentido de concordar, consentir, admitir ou aprovar as medidas preconizadas no projeto da UNA. A aceitação é mensurada através da escala mencionada acima analisando a tendência da resposta dada. Se o docente assumir o valor 3 (três) à questão, sua posição será identificada como neutra ou indefinida.

#### 4.5. INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Além de empregar dados secundários obtidos dos registros das instituições de estudo e dos departamentos da Reitoria sobre a população pesquisada, foram adquiridas as informações básicas requeridas pelas perguntas de pesquisa através da elaboração de um questionário contendo 35 (trinta e cinco) questões divididas em duas partes.

A primeira parte, dividida em dois subitens, compreende 12 (doze) questões. Nas primeiras 10 (dez) questões solicitava-se, aos professores dados básicos como sexo, idade, categoria funcional, titulação, carga horária semanal, número de cátedras nas quais o mesmo leciona, instituição de ensino na qual ensina com mais frequência e o tempo de serviço. No segundo subitem, que constava de duas questões, perguntou-se, ao professor, seu conhecimento sobre o assunto, ou seja, se estava informado do projeto da UNA e qual a sua fonte de informações.

A segunda parte, também, dividida em dois subitens continha 23 (vinte e três) questões. No primeiro subitem, 6 (seis) se referiam a certas metas do projeto dirigidas para a obtenção de maior racionalidade na organização das atividades da Universidade. O segundo subitem com 17 (dezesete) questões que se referem tanto às medidas contempladas no projeto, como às que se encontram na mira para futuras mudanças em prol do melhoramento do nível de ensino, a qualidade da pesquisa e o incentivo das atividades de extensão universitária.

Estas questões, geralmente de caráter afirmativo foram formulados de maneira que o professor ao emitir sua resposta opte por uma única resposta que refletisse sua opinião em relação àquela questão.

Essas perguntas, para evitar tendenciosidades nas respostas, não fizeram menção ao projeto da UNA, nem a modelos de Universidades que poderiam estar implícitas nelas. Esta estratégia viabilizou a mensuração das variáveis explicativas dos objetivos da pesquisa.

#### 4.6. MÉTODO DA COLETA DE DADOS

Para operacionalizar as idéias descritas no item anterior, o questionário estava composto por um determinado número de afirmações (ou no caso de perguntas) correspondendo a cada uma delas uma escala do tipo LIKERT, que foi graduada de 1 a 5 pontos para corresponder, a cada valor, um modo de ver, um julgamento ou juízo do professor.

Para simplificar a tarefa do professor, o questionário foi elaborado de tal maneira que em cada página que contivesse perguntas desta natureza tivesse também, na parte superior, uma transcrição da escala e do seu significado. Ao mesmo tempo, a cada pergunta correspondia-lhe um quadrinho ao lado esquerdo da pergunta no qual o professor marcava o valor da resposta. Esta providência facilitou, posteriormente, a tabulação dos dados.

Para a coleta de dados encaminhou-se uma carta formal ao Reitor, solicitando-se permissão e apoio para a aplicação do questionário, acompanhando-se uma cópia do instrumento de pesquisa em língua espanhola e dos objetivos do mesmo. Pesquisas desta natureza constitui uma novidade dentro da Universidade, razão pela qual esperava-se alguma relutância dos docentes na etapa de coleta dos dados, efetuada em julho de 1987.

O canal burocrático que seguiu à solicitação feita ao Reitor continha, em média, cinco escalões antes de se chegar propriamente ao corpo docente: Reitoria; Secretaria Geral da Reitoria e elaboração de 11 (onze) cartas dirigidas aos 11 (onze) De

canos das instituições em estudo, solicitando apoio para a pesquisa; entrevista com os 11 (onze) Decanos; delegação do atendimento à solicitação às Secretarias das Instituições ou Departamentos Acadêmicos; Subdelegação da solicitude às pessoas encarregadas das salas de espera, ou, mais diretamente, ligadas aos professores.

Esta última instância foi denominada posto de comando (PC) pelo pesquisador. Para a coleta de dados, procedeu-se à entrega dos instrumentos da pesquisa (em um total de 700) a cada PC, proporcionalmente ao número de professores de cada instituição. Cada quantidade assim fracionada foi novamente dividida proporcionalmente ao número de professores por categoria funcional (Titulares, Adjuntos, Assistentes e Colaboradores) de que dispunha a instituição. Embora os questionários não exigissem identificação pessoal, solicitou-se a cada PC o controle do retorno do questionário, fixando-se uma meta mínima de retorno de 30% da população em estudo no tempo máximo de 25 (vinte e cinco) dias úteis de coleta de dados a partir da entrega dos mesmos.

Cada PC dispunha de uma planilha em que se constava o número mínimo exigido pela pesquisa (limitado, fundamentalmente, pela variável tempo). Isto justifica o porquê da Faculdade de Direito e Ciências Sociais finalmente não ter sido incluída na análise. Dos 531 (quinhentos e trinta e um) questionários que compunham a amostra pesquisada, ou seja, 30% da população em estudo 1768 (hum mil, setecentos e sessenta e oito) professores, retornaram um total de 411 questionários entre todas as instituições em estudo. O trabalho dos pesquisadores limitou-se ao planejamento, coordenação e controle do processo de coleta de dados.

Na Tabela 04, matriz da Tabela 03, pode-se observar a amostra pesquisada e o número de questionários respondidos por instituição de ensino e por categoria funcional.

#### 4.7. PROCEDIMENTOS DE ELABORAÇÃO E TESTAGEM DO INSTRUMENTO

Um ponto delicado da pesquisa consistiu na escolha dos itens a serem tratados no questionário. Como o projeto da UNA caracteriza-se por abranger um grande número de aspectos do seu funcionamento, a seleção das perguntas exigiu um esforço cuidadoso e paciente. Conforme GOODE & HATT (1979), a exclusão de questões cruciais pode levar ao risco de viciar toda a pesquisa, e, a inclusão de qualquer item deveria estar justificada com base no quanto poderia a resposta ser importantes com relação às hipóteses ligadas ao problema central.

Esta dificuldade foi salva, parcialmente com a introdução de um pré-teste do instrumento da pesquisa, submetendo-o à consideração de numerosas pessoas que conhecem intimamente, tanto o comportamento social do corpo docente, como o próprio projeto de mudanças da UNA. Neste sentido, antes de liberar a distribuição do instrumento da pesquisa, este foi sofrendo, naturalmente, sucessivos crivos ao ser submetido à leitura do Reitor, dos Decanos das instituições pesquisadas, Secretários Gerais, Chefes de Departamentos Acadêmicos, etc.

TABELA 04

DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA E DO NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS  
POR INSTITUIÇÃO DE ENSINO E POR CATEGORIA FUNCIONAL

CATEGORIAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	COLABORADORES			ASSISTENTES			ADJUNTOS			TITULARES			TOTAL AMOSTRA	Nº QUEST. RESP.	% DA AMOSTRA
	AMOSTRA	QUEST. RESP.	%	AMOSTRA	QUEST. RESP.	%	AMOSTRA	QUEST. RESP.	%	AMOSTRA	QUEST. RESP.	%			
1 - ARQUITETURA	21	15	71	17	12	71	5	5	100	6	5	83	49	37	76
2 - INSTITUTO DE CIÊNCIAS BÁSICAS	71	48	68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71	48	68
3 - ENGENHARIA	36	23	64	23	16	70	12	12	100	8	8	100	79	59	74
4 - CIÊNCIAS ECON. ADM. E CONTÁBEIS	11	8	72	15	13	87	4	3	75	11	8	72	41	32	78
5 - ODONTOLOGIA	28	21	75	4	3	75	5	4	80	4	4	100	41	32	78
6 - QUÍMICA E FARMÁCIA	17	16	94	15	15	100	12	7	58	9	8	89	53	46	86
7 - FILOSOFIA	25	18	72	10	10	100	3	3	100	5	5	100	43	36	84
8 - ENGENHARIA AGRÔNOMICA	22	16	72	16	11	68	17	12	71	7	7	100	62	46	74
9 - CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	16	14	88	8	6	75	13	9	69	6	5	83	43	34	79
10 - CIÊNCIAS MÉDICAS	8	6	75	10	8	80	24	22	92	7	5	71	49	41	84
TOTAL	255	185	72	118	94	80	95	77	81	63	55	87	531	411	77

FONTE: REGISTRO DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DA REITORIA E DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

O pré-teste ajudou a detectar um grande número de omissões, distorções, ambigüidades e erros na formulação das perguntas que não foram percebidos no momento da elaboração do questionário. Após o pré-teste, foi feita a versão definitiva do instrumento com as modificações que se tornaram necessárias e foi iniciada a pesquisa.

#### 4.8. TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Durante e após os trabalhos de campo, elaborou-se o plano de codificação, baseado no exame preliminar do material colhido no campo. Através deste plano os questionários foram classificados, ordenados, posteriormente codificados em variáveis e tabulados. O banco de dados preliminar assim obtido foi analisado em seguida em programas estatísticos. Para a caracterização dos sujeitos desta pesquisa empregou-se estatísticas descritivas através da obtenção de freqüências e medidas de tendência central.

Dos pacotes disponíveis, o programa estatístico escolhido foi o SPSS - (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES).

#### 4.9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das características marcantes desta pesquisa foi

o grau de abstração, isto é, não se lida com todos os fatos e conseqüentemente são selecionados alguns assuntos com a construção de um esquema no qual foram escolhidos os aspectos mais significativos a abordar. Por exemplo dentro da Teoria das Organizações, do tema mudanças foram extraídos, apenas alguns, assuntos de interesse usando-se o critério de manter entre estes, estrita relação com os objetivos da pesquisa.

Colocam-se como uma limitação do estudo, aspectos relacionados com a própria população pesquisada, decorrentes das peculiaridades do ensino na UNA. Apesar do esforço desenvolvido para a obtenção de uma amostra representativa, limitações de ordem financeira, de tempo e, fundamentalmente oriundos de outras contingências (ligadas ao próprio contexto da pesquisa) influíram na taxa de retorno do instrumento de pesquisa. Na Faculdade de Direito, por exemplo, não foi possível reunir a quantidade de sujeitos respondentes exigidas pela pesquisa, razão pela qual foi excluída do estudo.

De outro lado, ao solicitar ao corpo docente sua categoria funcional, foi necessário esclarecer que assinalassem aquela categoria de ordem mais elevada que a UNA lhe tenha reconhecido no momento da realização da pesquisa, dado que, legalmente, podem os docentes possuir até duas categorias numa mesma instituição e podem, em alguns casos, acumular outras categorias em outras instituições de estudo da própria UNA.

Esta situação pode implicar na existência de casos em que o indivíduo respondente assinale uma categoria que nem

sempre é aquela que desempenha na instituição no momento do preenchimento do instrumento da presente pesquisa. Desta maneira, elementos que na população pudessem aparecer duas vezes, na amostra, foram incluídos só uma vez.

Relacionado à restrição anterior pode-se enumerar mais uma limitação da pesquisa. Para identificar o professor com uma instituição e logo poder incluí-lo numa das três áreas analisadas (Área Tecnológica, Humanística ou Biológica) foi necessário solicitar-lhe que assinalasse aquela instituição que preferentemente se encontrava lecionando, utilizando o critério de maior número de horas/aula lecionadas. Ocorre que um mesmo professor pode, legalmente, ensinar em mais de uma instituição de ensino o que poderia levar, em alguns casos, a análise do mesmo respondente mais de uma vez. No caso de o professor estar ministrando o mesmo número de aulas em duas instituições diferentes, solicitou-se que optasse por uma instituição somente.

Este estudo tem, finalmente, uma limitação inerente à natureza do próprio instrumento de pesquisa, que se refere à técnica de escalonamento. O primeiro problema da escala relaciona-se com a definição de um contínuo. Segundo GOODE & HATT (1979), a escala parte da hipótese que existe um contínuo entre certos itens logicamente relacionados. Neste ponto, surge a questão de atribuir-se pesos aos itens. Em teoria, deveria existir uma clara definição do que se deseja medir, quantitativamente. É então necessário perguntar-se se os itens correspondem satisfatoriamente aos pesos. Conforme GOODE & HATT (1979), nenhum cuidado torna-se desnecessário neste sentido,

Por outro lado questiona-se sua validade e torna-se difícil de se constatar se o instrumento mede realmente o que diz medir. Parte-se da hipótese de que as escalas refletem de maneira adequada o sentimento da pessoa e não incluem distorções, ou preconceitos implícitos na estruturação dos itens. Todos estes problemas restringem de certo modo o presente estudo. Acredita-se, no entanto, dada a carência de estudos sobre o tema, sobretudo no contexto visado, que o objetivo do presente trabalho tenha sido alcançado.

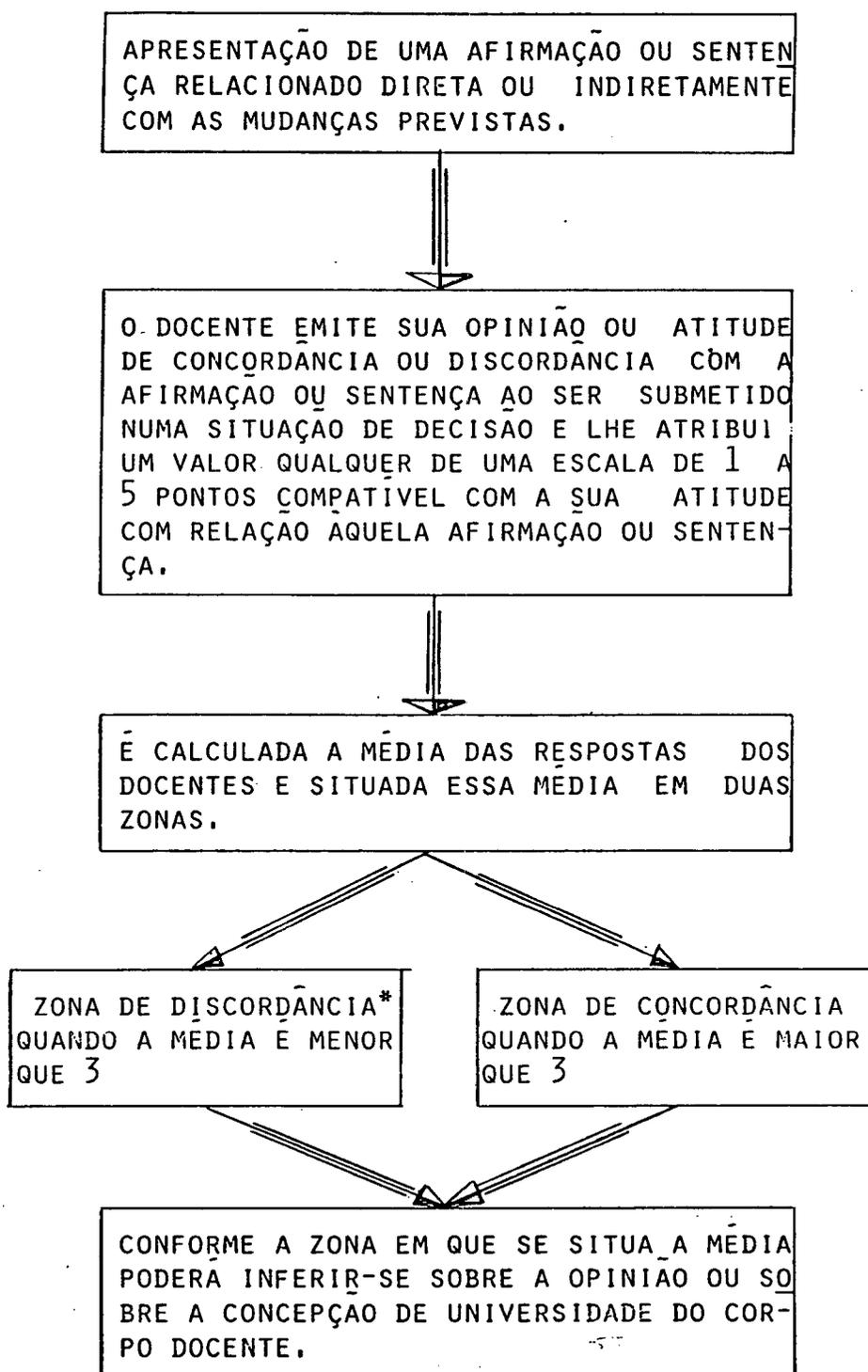
#### 4.10. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES ÀS QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA (ESCALA DE LIKERT)

Com relação à sistemática a ser utilizada neste trabalho para a análise das questões que envolvem o uso da escala tipo LIKERT, apresenta-se no Gráfico 03 o roteiro básico utilizado para interpretar os resultados da pesquisa. As afirmações, ou perguntas extraídas da segunda parte do instrumento de pesquisa são apresentadas no anexo 3. Da leitura das questões obtem-se os indicadores para este estudo, tanto da opinião das mudanças do projeto da UNA segundo o corpo docente, quanto da sua concepção de Universidade.

Como se observa no anexo 3, nas perguntas 13 a 27, descrevem-se as medidas que efetivamente são tomadas no projeto

## GRÁFICO 03

ESQUEMA DO ROTEIRO BÁSICO DE INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES DA OPINIÃO SOBRE AS MUDANÇAS DA UNA E DA CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE DE DO SEU CORPO DOCENTE



\* A DISCORDÂNCIA REPRESENTA UMA DESFAVORABILIDADE À AFIRMAÇÃO OU SENTENÇA, ENQUANTO QUE A CONCORDÂNCIA REPRESENTA UMA FAVORABILIDADE.

de mudanças da UNA. Nas perguntas 28 a 35 indicam-se aquelas medidas preconizadas pela UNA para etapas futuras, conforme o projeto.

O estudo relacional de variáveis foi realizado da seguinte forma:

Embora tenha o enfoque descritivo da estimação das médias, importância óbvia nas conclusões deste estudo, interessa, também, ter a certeza de que as diferenças entre as médias observadas (diferenças percebidas nas respostas dos docentes quando analisados diferentes grupos da mesma população, em caso de que existam, seja produto de uma real diferença entre as respostas dos grupos e não, simplesmente, produto de um erro amostral, ou da ação do acaso.

Neste sentido, para se definir a existência ou não de relação entre respostas de grupos e para se ter a segurança de que as diferenças possíveis observadas entre as respostas não são produtos do mero acaso, utilizaram-se os testes não paramétricos de significância. Entre estes testes, aplicou-se o Qui-quadrado\*.

---

\*O teste Qui-quadrado é o mais popular teste não paramétrico. É usado na comparação entre duas ou mais amostras. De acordo com LEVIN (1985:194): "o que o teste Qui-quadrado geralmente permite fazer é um estudo relacional entre variáveis, ou seja do tipo de relação existente entre elas: independência ou dependência". Cada teste de significância ou confiança apresenta determinados requisitos que quando violados ou não satisfeitos fornecem resultados não significativos no sentido de garantia quanto confiabilidade.

Para decidir se a diferença amostral obtida (diferença de respostas) é estatisticamente significativa costuma-se estabelecer um nível de confiança, ou nível de significância. Este nível representa a probabilidade de que a diferença percebida entre duas amostras extraídas da mesma população tenha sua origem no erro de amostragem e que, por isso mesmo, pode ser rejeitada com confiança ou segurança esta suposição. Por uma questão de convenção utilizou-se, neste estudo, o nível de confiança (significância) de  $P = 0,05$ .

No Gráfico 04, mostra-se como as variáveis podem estar relacionadas neste estudo. As variáveis Y (grupos em estudo) guardam, ou não relação de dependência com as variáveis X (respostas dos grupos)? O teste Qui-quadrado permitiu a identificação da relação: grupos em estudo/respostas dos grupos, através da comparação dos Qui-quadrados calculados e críticos. Os coeficientes de contingência nos forneceram o grau de relação entre as variáveis.

## GRÁFICO 04

VARIÁVEIS Y (GRUPOS EM ESTUDO) VS VARIÁVEIS X  
(RESPOSTAS DOS GRUPOS) PARA O ESTUDO RELACIONAL OU DE  
COMPARAÇÃO DA PESQUISA

	$X_1$	$X_2$	.....	$X_n$
$Y_1$				
$Y_2$				
.				
.				
$Y_n$				

Fonte: Adaptado de LEVIN, Jack. Estatística Aplicada a Ciências Humanas. Editora Harper & Row do Brasil Ltda., São Paulo, 1985.

A seguinte interpretação será dada aos dados nos estudos relacionais de variáveis, de acordo com LEVIN (1985):

a) Para o Qui-quadrado

Se o valor calculado for menor que o crítico (tabelado): as variáveis são independentes.

Se o valor calculado for igual ou maior que o crítico (tabelado): as variáveis são dependentes.

b) Para o coeficiente de contingência (calculado)

igual a 1,00 - correlação perfeita;

de 1,00 a 0,95 - correlação forte;

de 0,95 a 0,50 - correlação de forte para moderada;

de 0,50 a 0,10 - correlação de moderada para fraca;

de 0,10 a 0,00 - correlação de fraca para nula;

igual a 0,00 - ausência de correlação.

c) Teste não significativo

Um teste cujos requisitos não foram preenchidos e portanto os resultados do ponto de vista estatístico não são confiáveis.

d)  $GL = (l-1)(c-1)$ .... graus de liberdade

onde: l... nº de linhas na tabela de frequências observadas;

c... nº de colunas na tabela de frequências observadas.

Apresentados estes argumentos passa-se à análise dos resultados.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item apresenta-se a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Primeiramente focaliza-se a caracterização do corpo docente da UNA por: sexo, idade, nível de formação, categoria funcional, tempo de serviço, carga horária semanal e número de cátedras nas quais o professor ministrava aulas.

A seguir analisa-se o grau de informação dos docentes sobre as mudanças cogitadas no projeto da UNA e finalmente as respostas dos docentes. Para este último caso serão apresentados gráficos (tipo perfil) onde se delineiam as respostas para cada uma das seguintes unidades de análise: a) o conjunto das instituições pesquisadas; b) as áreas a que pertencem os professores; c) a idade; d) o nível de formação; e) a categoria funcional; e f) o tempo de serviço dos respondentes. Acompanham também esta análise os testes estatísticos correspondentes.

### 5.1. CARACTERIZAÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA

Nesta parte a apresentação dos resultados é feita por meio de um esquema misto: Gráfico de barras e tabelas para os seguintes grupos em análise: a) os docentes da UNA como um conjunto e b) os docentes agrupados por áreas.

### 5.1.1. Sexo

Como se pode observar, pelo Gráfico 05, na Universidade Nacional de Assunção, o sexo predominante é o masculino. Na amostra pesquisada, 289 professores respondentes são deste sexo o que representa 70,3% do total. As áreas Tecnológicas e Biológica concentram o maior contingente de informantes do sexo masculino com aproximadamente 239 dos professores, cerca de 58,7% dos que participaram da pesquisa, conforme pode-se observar pela Tabela 05. Esta Tabela sugere a idéia de que, também, nas distintas áreas observadas continua o masculino sendo o sexo predominante, sendo que, na Tecnológica ascende a 70,8%, na Humanística 73,5% e na Biológica 68,8% da população pesquisada nestas áreas.

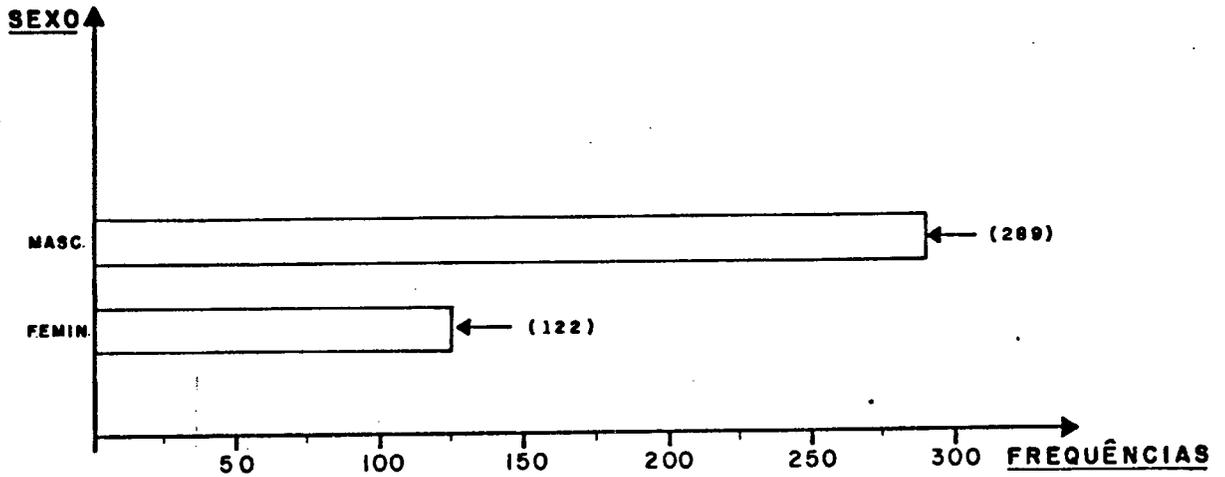
### 5.1.2. Idade

No Gráfico 06, apresenta-se a distribuição dos docentes pesquisados segundo as classes de idade. Com efeito, 72,6% dos professores pesquisados não ultrapassam a idade de 45 anos, o que nos leva a concluir que a amostra dos docentes pesquisados pode ser considerada jovem. A idade média calculada para o total de docentes pesquisados foi de 40 anos, vindo confirmar esta colocação.

Na Tabela 06, observa-se uma tendência semelhante.

## GRÁFICO 05

GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS  
DA UNA SEGUNDO O SEXO



FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

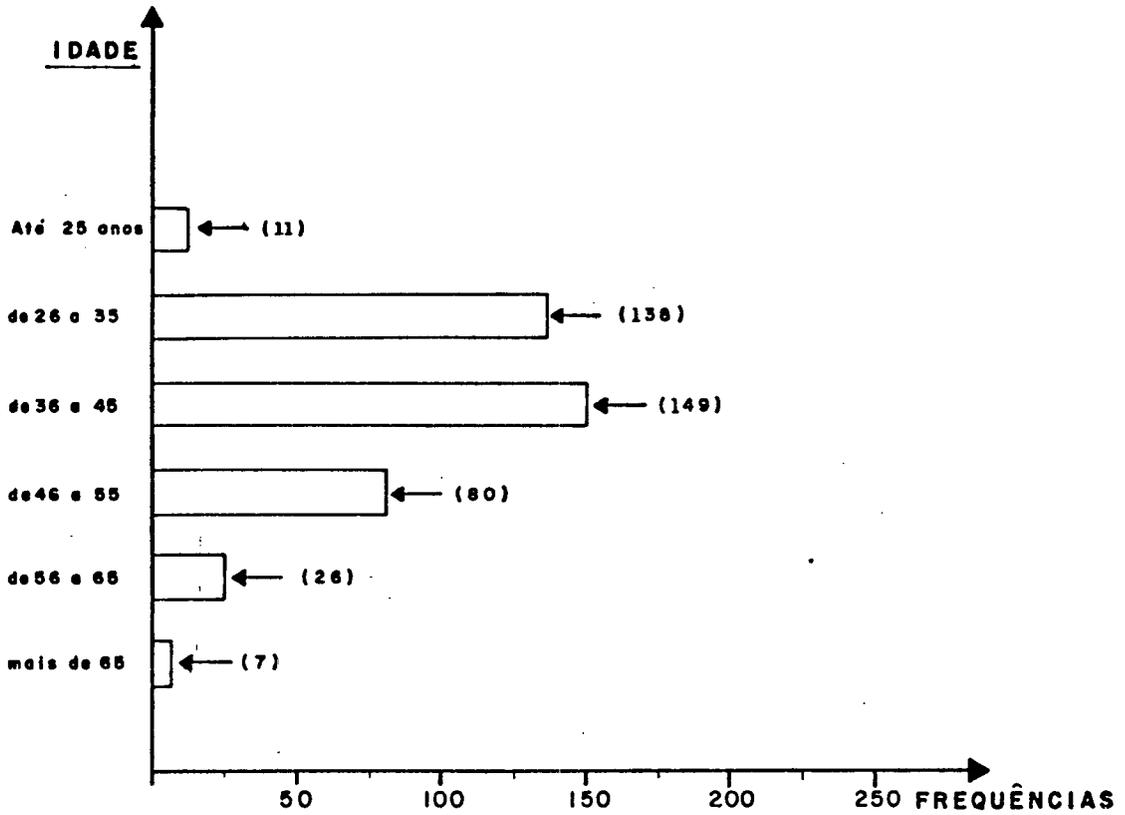
## TABELA 05

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS  
DA UNA SEGUNDO O SEXO E A ÁREA A QUE PERTENCEM

SEXO	Á R E A									TOTAL	
	TECNOLÓGICA			HUMANÍSTICA			BIOLÓGICA			ABSOLUTA	%
	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL		
MASCULINO	102	70.8	24.8	50	73.5	12.2	137	68.8	33.3	289	70.3
FEMININO	42	29.2	10.2	18	26.5	4.4	62	31.2	15.1	122	29.7
TOTAL	144	100.0	35.0	68	100.0	16.6	199	100.0	48.4	411	100.0

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

## GRÁFICO 06

GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS  
DA UNA SEGUNDO A IDADE

FONTE : QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

## TABELA 06

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA  
SEGUNDO A IDADE E A ÁREA A QUE PERTENCEM

CLASSE DE IDADE	Á R E A									T O T A L	
	TECNOLÓGICA			HUMANÍSTICA			BIOLÓGICA				
	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DO TOTAL
ATÉ 25 ANOS	9	6.3	2.2	-	-	-	2	1.0	0.5	11	2.7
DE 26 A 35	66	45.8	16.1	19	27.9	4.6	53	26.6	12.9	138	33.6
DE 36 A 45	51	35.4	12.4	17	25.0	4.1	81	40.7	19.7	149	36.3
DE 46 A 55	13	9.0	3.2	27	39.7	6.6	40	20.1	9.7	80	19.5
DE 56 A 65	2	1.4	0.5	5	7.4	1.3	19	9.5	4.6	26	6.3
MAIS DE 65	3	2.1	0.6	-	-	-	4	2.1	1.0	7	1.6
TOTAL	144	100.0	35.0	68	100	16.6	199	100.0	48.4	411	100.0

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

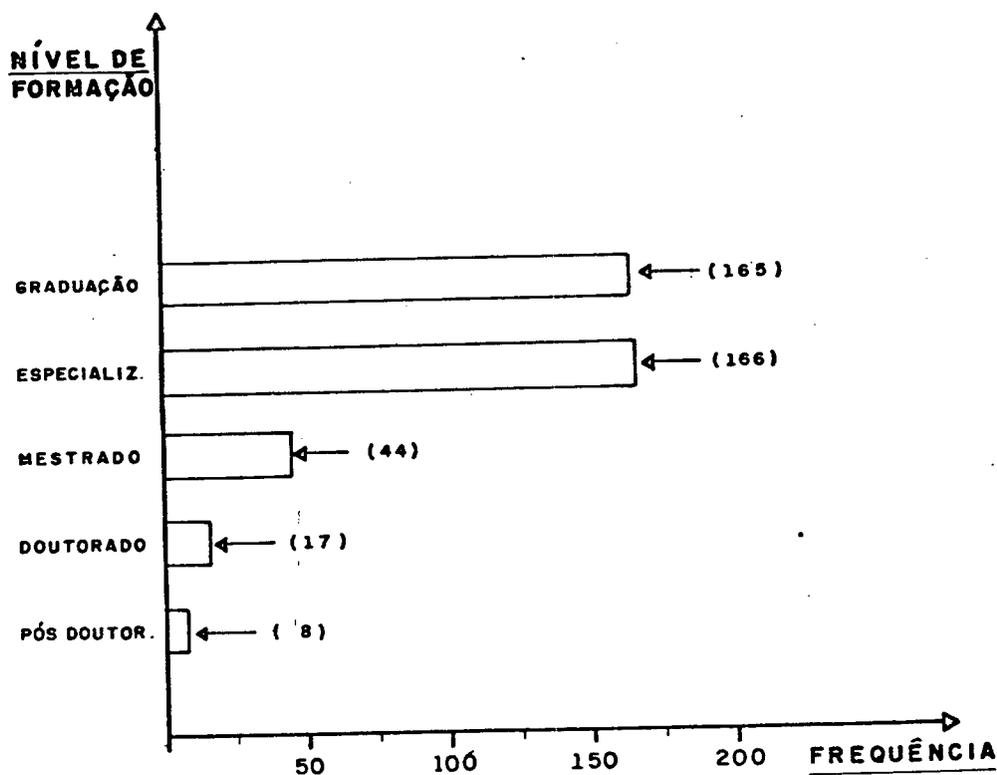
Por outra parte as áreas Biológicas e Tecnológicas, juntas concentram a maior parte do contingente de professores com idade até 45 anos, uma vez que aproximadamente 262 professores (63,7% do total) pertencem a estas áreas. Isto pode ser mais facilmente explicado pelo fato de que estas duas áreas concentram juntas o maior volume de professores da UNA. A área Tecnológica apresenta a maior proporção de professores com menos de 45 anos de idade com 87,5%, seguida pela área Biológica com 68,3% e pela Humanística com 52,9% dos participantes da pesquisa pertencentes a estas áreas.

### 5.1.3. Nível de Formação

Com referência ao nível de formação do corpo docente da UNA, pode-se verificar, por meio do Gráfico 07, que 165 professores (40,1%) detêm curso em nível de graduação. Do restante dos professores pesquisados, 166 realizaram cursos de especialização (40,3%), enquanto que 44 possuem mestrado (10,7%), 17 respondentes têm o curso de doutorado (4,1%) e apenas 8 (1,9%) o pós-doutorado.

A área Tecnológica distingue-se, conforme pode-se apreciar na Tabela 07 pelo elevado percentual de seus professores detendo só cursos de graduação (66,9%). Em contraposição a área Biológica conta com um número bastante significativo de professores, atuando na área com cursos de especialização (55,7%).

## GRÁFICO 07

GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS  
DA UNA SEGUNDO O NÍVEL DE FORMAÇÃO

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

## TABELA 07

DISTRIBUIÇÃO DE FREQÜÊNCIA: DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA  
SEGUNDO O NÍVEL DE FORMAÇÃO E A ÁREA A QUE PERTENCEM

NÍVEL DE FORMAÇÃO	Á R E A									TOTAL	
	T E C N O L Ó G I C A			H U M A N I S T I C A			B I O L Ó G I C A			ABSOLUTA	%
	ABSOLUTA	DA ÁREA	DO TOTAL	ABSOLUTA	DA ÁREA	DO TOTAL	ABSOLUTA	DA ÁREA	DO TOTAL		
GRADUAÇÃO	89	66.9	21.6	21	30.9	5.1	55	27.6	13.4	165	40.1
ESPECIALIZAÇÃO	29	21.8	7.1	26	38.2	6.3	111	55.8	27.0	166	40.4
MESTRADO	14	10.5	3.4	5	7.4	1.2	25	12.6	6.1	44	10.7
DOUTORADO	1	0.8	0.2	10	14.7	2.4	6	3.0	1.5	17	4.1
PÓS-DOUTORADO	-	-	-	6	8.8	1.5	2	1.0	0.5	8	1.9
TOTAL	133	100.0	32.3	68	100.0	16.5	199	100.0	48.5	400 <sup>(*)</sup>	97.2 <sup>(**)</sup>

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

(\*) DOS 411 PROFESSORES PESQUISADOS 11 DECLARARAM NÃO POSSUIR NEHUM TÍTULO DE GRADUAÇÃO.

(\*\*) PERCENTAGEM DO TOTAL DE RESPONDENTES QUE NO MÍNIMO POSSUEM FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

Cabe salientar, não obstante que as três áreas em estudo juntas congregam apenas 16,8% do total de respondentes que possuem algum curso de mestrado, doutorado ou pós-doutorado.

Isto se deve a uma situação peculiar na UNA: a quase ausência de cursos de pós-graduação no sentido estrito da palavra. Não se dispõem de estatísticas a respeito, acredita-se porém, que uma percentagem bastante elevada de professores que realizaram cursos de pós-graduação o fizeram no exterior e graças ao seu esforço pessoal.

Neste sentido, pode-se afirmar que, sendo o corpo docente o padrão de excelência da qualidade do ensino superior, é inadiável que a UNA introduza em seu planejamento financeiro, recursos necessários à criação de programas com a finalidade de alcançar o desenvolvimento dos docentes dentro da própria Instituição.

#### 5.1.4. Categoria Funcional

De acordo com o Gráfico 08, na amostra pesquisada, foram identificados 185 professores que pertenciam à categoria de colaboradores, perfazendo 45% do total de docentes pesquisados. Sabe-se que nesta categoria estão incluídos todos os auxiliares de ensino, professores contratados, encarregados de cátedra e docentes livres. Estes professores, cuja contratação usualmente é anual, não integram o sistema de carreira da UNA definida pela

Lei 356 e pertencem à categoria denominada especial. No entanto, seu desempenho é levado em conta nos chamados a concurso por méritos e atitudes.

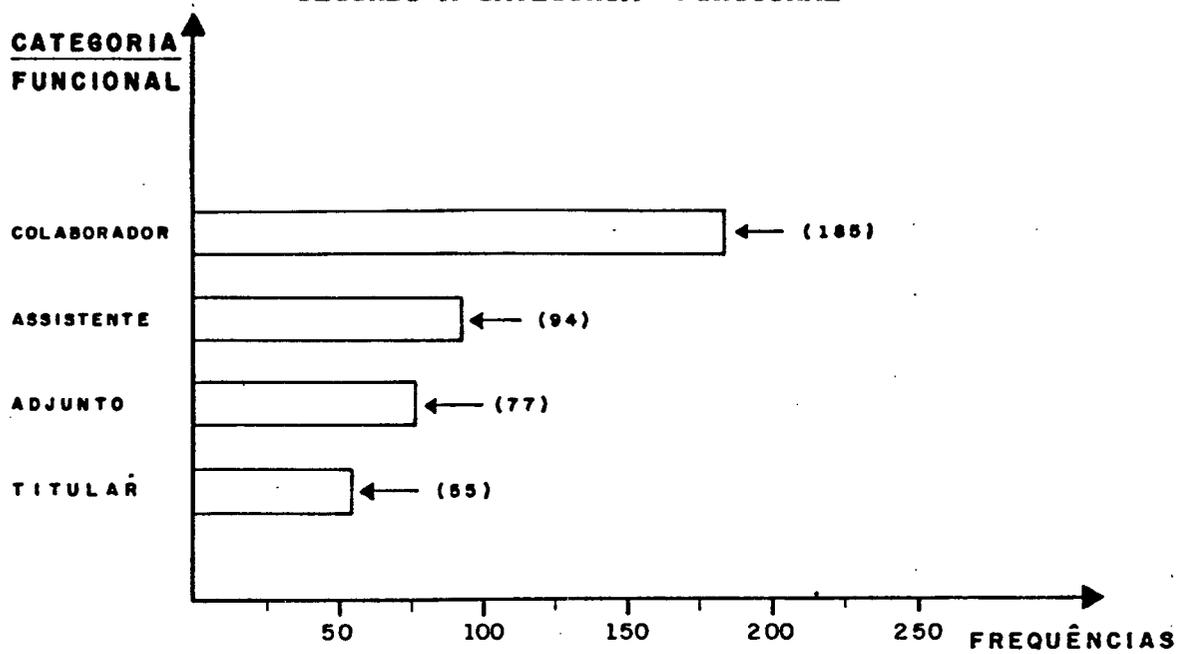
Acrescentando a este grupo, os 94 professores pesquisados pertencentes à categoria de assistente, segundo o mesmo Gráfico, integra-se um grupo que totaliza 67,9% dos professores pesquisados. O grande percentual de docentes concentrados nestas categorias pode estar relacionado com uma situação de imobildade do quadro da carreira da UNA, um sistema que consagra, principalmente, o tempo de serviço como critério de promoção.

Neste sentido, parece oportuno o propósito imediatos dos planejadores das mudanças na UNA em considerar, na revisão da carreira acadêmica, a diminuição dos períodos de serviço mínimo necessário para galgar os diferentes degraus da escala hierárquica. Acredita-se que o prazo de permanência no cargo não deve estender-se por um tempo que supere o limite de motivação dos docentes.

Com referência às demais categorias do quadro de carreira da Instituição, observa-se no Gráfico 08, que 77 respondentes (18,7%) são adjuntos e apenas 55 (13,4%) são titulares. Embasados nos dados acima, pode-se supor, contudo, que estes sujeitos sejam os docentes com maior tempo de serviço na Instituição.

Com referência à distribuição por área das distintas categorias funcionais, conforme a Tabela 08, não se observam, em geral, um comportamento das cifras substancialmente diferentes quando se analisou a UNA como um conjunto através dos participan

## GRÁFICO 08

GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA  
SEGUNDO A CATEGORIA FUNCIONAL

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

## TABELA 08

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA  
SEGUNDO A CATEGORIA FUNCIONAL E A ÁREA A QUE PERTENCEM

CATEGORIA FUNCIONAL	ÁREA									TOTAL	
	TECNOLOGICA			HUMANISTICA			BIOLÓGICA			% ABSOLUTA	% DO TOTAL
	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DO TOTAL
COLABORADOR	86	59.7	20.9	26	38.2	6.3	73	36.7	17.8	185	45.0
ASSISTENTE	28	19.4	6.8	23	33.8	5.6	43	21.6	10.5	94	22.9
ADJUNTO	17	11.8	4.1	6	8.8	1.5	54	27.1	13.1	77	18.7
TITULAR	13	9.0	3.2	13	19.2	3.2	29	14.6	7.1	55	13.4
TOTAL	144	100.0	35.0	68	100.0	16.6	199	100.0	48.4	411	100.0

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

tes da pesquisa. Desta maneira, podem identificar-se nas duas categorias funcionais (colaborador e assistente) um volume bastante elevado de professores em cada uma das áreas: na tecnológica, 79,1%, na Humanística, 72% e na Biológica 58,3%. Esta situação, (concentração de um elevado contingente de professores nessas duas categorias) conforme foi observado, vem confirmar a conclusão encontrada para a variável de observação global: A UNA. Julga-se que, de certo modo, estes resultados podem estar refletindo uma situação real atualmente, na UNA.

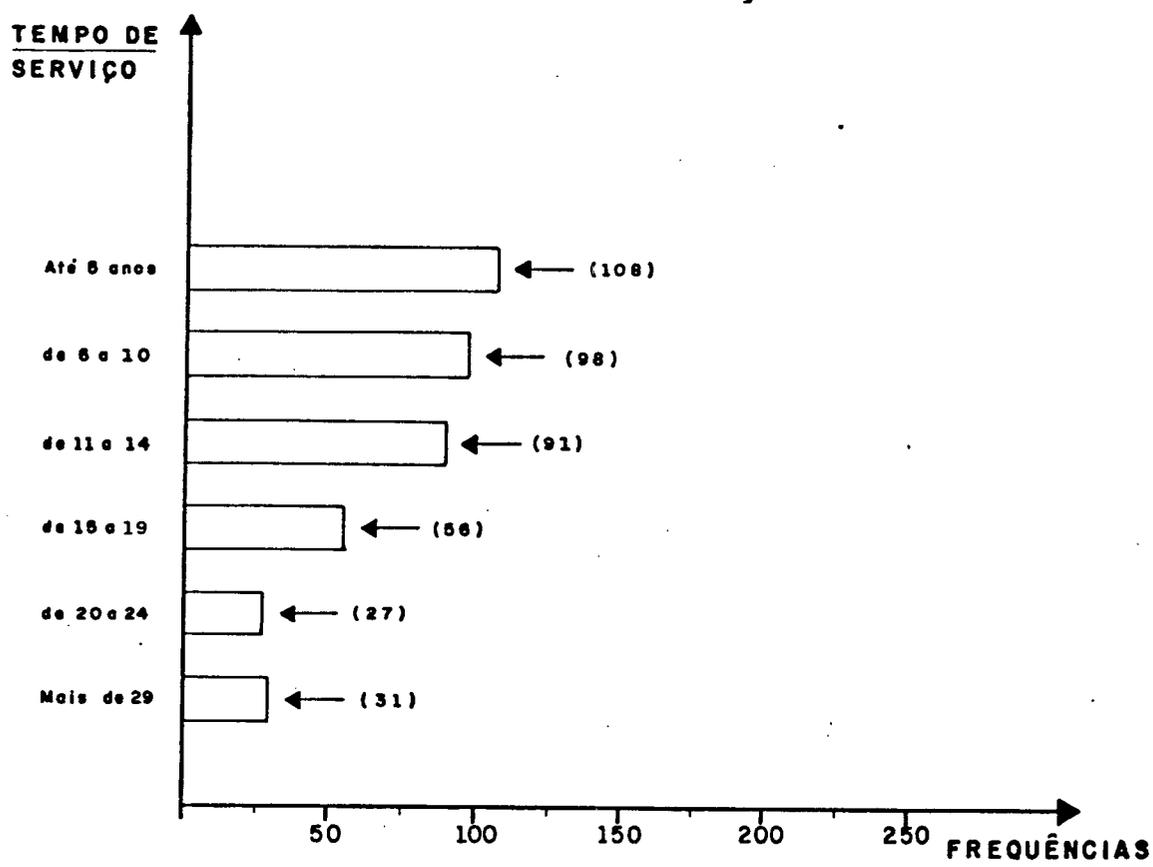
#### 5.1.5. Tempo de Serviço

O Gráfico 09 revela que 297 professores pesquisados (72,2%) do total, têm de 0 a 14 anos de atividades desenvolvidas na UNA. Deste número, 206 professores (50,1%) declararam possuir menos de 10 anos de docência na UNA. Conforme as conclusões anteriores, 279 professores (67,8%) afirmaram pertencer a uma das duas primeiras categorias funcionais (colaborador ou assistente). Disto pode-se inferir que os professores destas duas primeiras categorias, sendo os mais novos e numerosos de Instituição, são os de menos tempo de serviço.

Julga-se que a grande concentração de professores nesas categorias se deva fundamentalmente, ao aumento gradativo da demanda nos últimos anos, fato este que exigiu da UNA uma considerável contratação de professores. Um índice, sem dúvida, ex

## GRÁFICO 09

GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS  
DA UNA SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO



FONTE : QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

pressivo do crescimento da Instituição.

O exame da Tabela 09 do tempo de serviço com relação às áreas em que foram agrupados os docentes, leva a identificar-se um comportamento dos resultados de forma semelhante, quando abordado o total de respondentes. Deste modo, na área Humanística, 60,3% dos seus respondentes afirmaram possuir menos de 10 anos de serviço, enquanto que na área Tecnológica 55,6%. Na área Biológica os resultados insinuam que existe predominância de professores com tempo de serviço maior do que 10 anos, visto que 57,3% dos professores pesquisados desta área assim o afirmaram. Estas conclusões são fortalecidas, quando se considera a média de tempo calculada para o total de respondentes: o resultado fornecido foi de 11 anos.

Quanto aos professores com maior tempo de serviço (mais de 20 anos), é possível determinar, com ajuda do Gráfico 09 que não sobrepassam 14,2% o total de respondentes que tenham superado este valor. Na área Tecnológica esta cifra ascende a 10,4% dos respondentes desta área: na Humanística, 13,2% e, por último, na Biológica 17%. Com relação a esta última área e, reportando-nos às conclusões do item 5.1.2, pode-se afirmar que possui um maior número de docentes, enquanto a idade e tempo de serviço do que as outras áreas.

#### 5.1.6. Carga Horária Semanal

Conforme revela o Gráfico 10, quando observada a UNA

TABELA 09

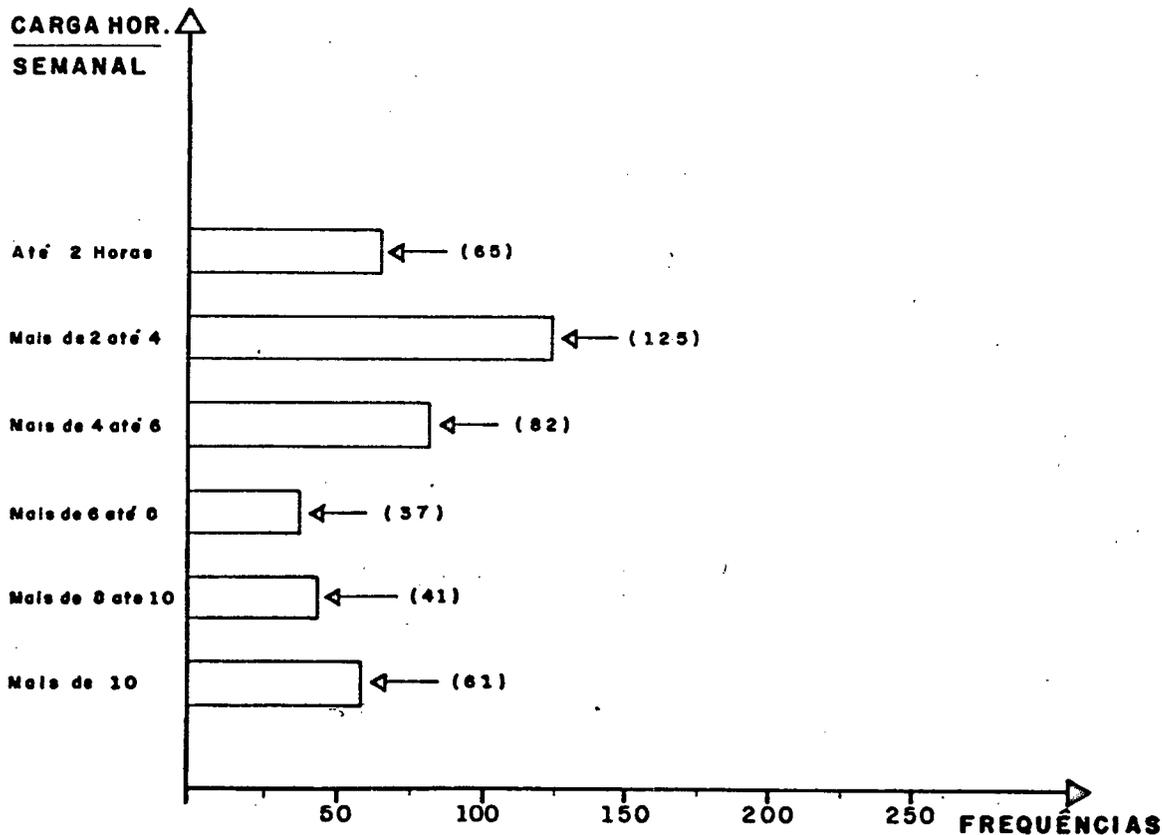
DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA  
SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO E A ÁREA A QUE PERTENCEM

TEMPO DE SERVIÇO	Á R E A									TOTAL	
	T E C N O L Ó G I C A			H U M A N I S T I C A			B I O L Ó G I C A			ABSOLUTA	DO TOTAL
	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL		
ATÉ 5 ANOS	40	27,8	9,7	20	29,4	4,9	48	24,1	11,7	108	26,3
DE 6 A 9 ANOS	40	27,8	9,7	21	30,9	5,1	37	18,6	9,0	98	23,8
DE 10 A 14 ANOS	34	23,6	8,3	11	16,2	2,7	46	23,1	11,2	91	22,1
DE 15 A 19 ANOS	15	10,4	3,6	7	10,3	1,7	34	17,2	8,3	56	13,6
DE 20 A 24 ANOS	4	2,8	1,0	6	8,8	1,5	17	8,5	4,1	27	6,6
MAIS DE 24 ANOS	11	7,6	2,7	3	4,4	0,7	17	8,5	4,1	31	7,6
TOTAL	144	100,0	35,0	68	100,0	16,6	199	100,0	48,4	411	100,0

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

GRÁFICO 10

GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS  
SEGUNDO A CARGA HORÁRIA SEMANAL



FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS.

globalmente, foi encontrado 65 docentes, perfazendo 15,8% dos pesquisadores que afirmaram ministrar até 02 horas/aula semanais, 125 docentes (30,4%) de 03 a 04 horas/aula e 82 docentes (20,0%) de 05 a 06 horas/aula semanais. Deste modo, pode-se constatar que 66,2% dos docentes pesquisados não conseguem ultrapassar 06 horas semanais de ministração de aulas, o que quer dizer que só 139 docentes (33,8%) ultrapassam este número. Esta informação é reforçada, quando a média da carga horária de docência semanal encontrada foi pouco mais de 06 horas/aula.

Na área Tecnológica, 107 docentes (74,3% do total de respondentes dessa área) não ministram mais de 06 horas/aula semanais, segundo pode-se observar pela Tabela 10. Analogamente, pode-se notar que, na área Humanística, 49 docentes (72% dos pesquisadores) e na Biológica 58,2%, tão pouco, ultrapassam este limite. Este grande percentual de professores com poucas horas/aula semanais poderia estar ligado ao fato de que na UNA, os regimes de trabalho de meio tempo e tempo integral são virtualmente desconhecidos.

Os resultados deste estudo sugerem que as medidas que o projeto da UNA tem tomado no sentido de aumentar as atividades docentes pela introdução de regimes de trabalho de meio tempo e tempo integral, podem melhorar esta distribuição de carga horária e com isto redundar, de certo modo, em melhoria do ensino.

TABELA 10

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO  
A CARGA HORÁRIA DE DOCÊNCIA SEMANAL E A ÁREA A QUE PERTENCEM

TEMPO DE SERVIÇO	ÁREA									TOTAL	
	TECNOLOGICA			HUMANISTICA			BIOLÓGICA			% ABSOLUTA	% DO TOTAL
	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL		
ATÉ 2 HORAS	29	20.1	7.1	6	8.8	1.5	30	15.1	7.3	65	15.8
DE 3 A 4 HORAS	40	27.8	9.7	36	52.9	8.8	49	24.6	11.9	125	30.4
DE 5 A 6 HORAS	38	26.4	9.2	7	10.3	1.7	37	18.6	9.0	82	20.0
DE 7 A 8 HORAS	14	9.7	3.4	4	5.9	1.0	19	9.5	4.6	37	9.0
DE 9 A 10 HORAS	10	6.9	2.4	10	14.7	2.4	21	10.6	5.1	41	10.0
MAIS DE 10 HORAS	13	9.1	3.2	5	7.4	1.2	43	21.6	10.5	61	14.8
TOTAL	144	100.0	35.0	68	100.0	16.6	199	100.0	48.4	411	100.0

ONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

### 5.1.7. Número de Cátedras

Em razão de que a Lei 356/56 fixa o limite de cátedras nas quais o professor legalmente está habilitado a lecionar, pretendeu-se, com a ajuda dos resultados obtidos, obter uma resposta aproximada a uma indagação interessante relacionada com esta Lei. De acordo com a aludida Lei, no Artigo 40 se estabelece que:

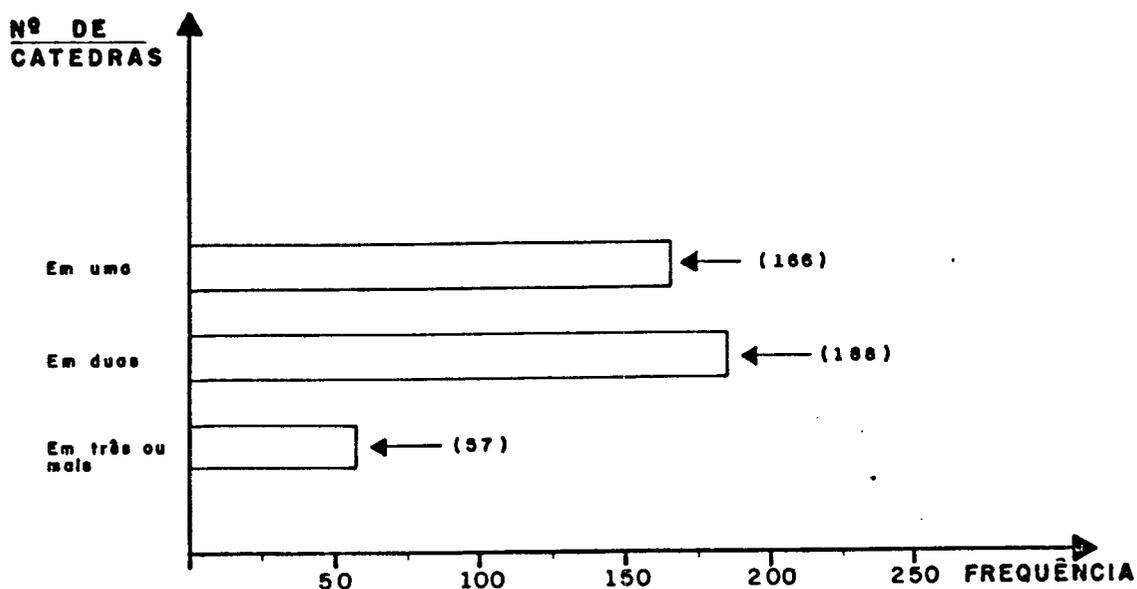
*"(...) não se poderá exercer o ensino em mais de duas cátedras na mesma Faculdade. As matérias que se ensinam ou dividam em dois cursos serão consideradas como cátedras diferentes".*

Esta limitação é superada pelo docente, apresentando-se aos concursos de méritos e atitudes em outras Faculdades, de maneira que possa lecionar em mais de duas cátedras.

De acordo com o Gráfico 11, do total de participantes da pesquisa 166 docentes (40,4%) afirmaram lecionar somente em uma cátedra, enquanto que 188 (45,7%) dos respondentes afirmaram fazê-lo em duas e apenas 57 (13,9%) em três ou mais cátedras. Este último valor vem expressar que apenas 13,9% dos respondentes encontram-se lecionando em mais de duas cátedras. Esta percentagem constitui o número de docentes que para vencer a limitação imposta pela Lei lecionam em outras instituições. É oportuno, pois, lembrar que uma das medidas do projeto da UNA consiste em fazer uma revisão deste Lei.

Analisando a Tabela 11, observa-se que, na área Tecno

## GRÁFICO 11

GRÁFICO DE BARRAS DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA  
SEGUNDO O NÚMERO DE CÁTEDRAS EM QUE LECIONA

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

## TABELA 11

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS DOCENTES PESQUISADOS  
DA UNA SEGUNDO O NÚMERO DE CÁTEDRAS EM QUE LECIONAM E A ÁREA A QUE PERTENCEM

NÚMERO DE CÁTEDRAS	ÁREA									TOTAL	
	TECNOLÓGICA			HUMANÍSTICA			BIOLÓGICA			% ABSOLUTA	% DO TOTAL
	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL	ABSOLUTA	% DA ÁREA	% DO TOTAL		
EM UMA	49	34.0	11.9	22	32.4	5.4	95	47.7	23.1	166	40.4
EM DUAS	65	45.1	15.8	31	45.6	7.5	92	46.2	22.4	188	45.7
EM TRÊS OU MAIS	30	20.9	7.3	15	22.0	3.7	12	6.1	2.9	57	13.9
TOTAL	144	100.0	35.0	68	100.0	16.6	199	100.0	48.4	411	100.0

FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

lógica, apenas 30 docentes (20,9% do total de respondentes da área) afirmaram lecionar em três cátedras ou mais. Nas áreas Humanística e Biológica é possível constatar que não ultrapassa em 22% e 6,1% respectivamente, dos totais de docentes pesquisados nessas áreas.

## 5.2. O CORPO DOCENTE PESQUISADO E AS INFORMAÇÕES SOBRE O PROJETO DA UNA

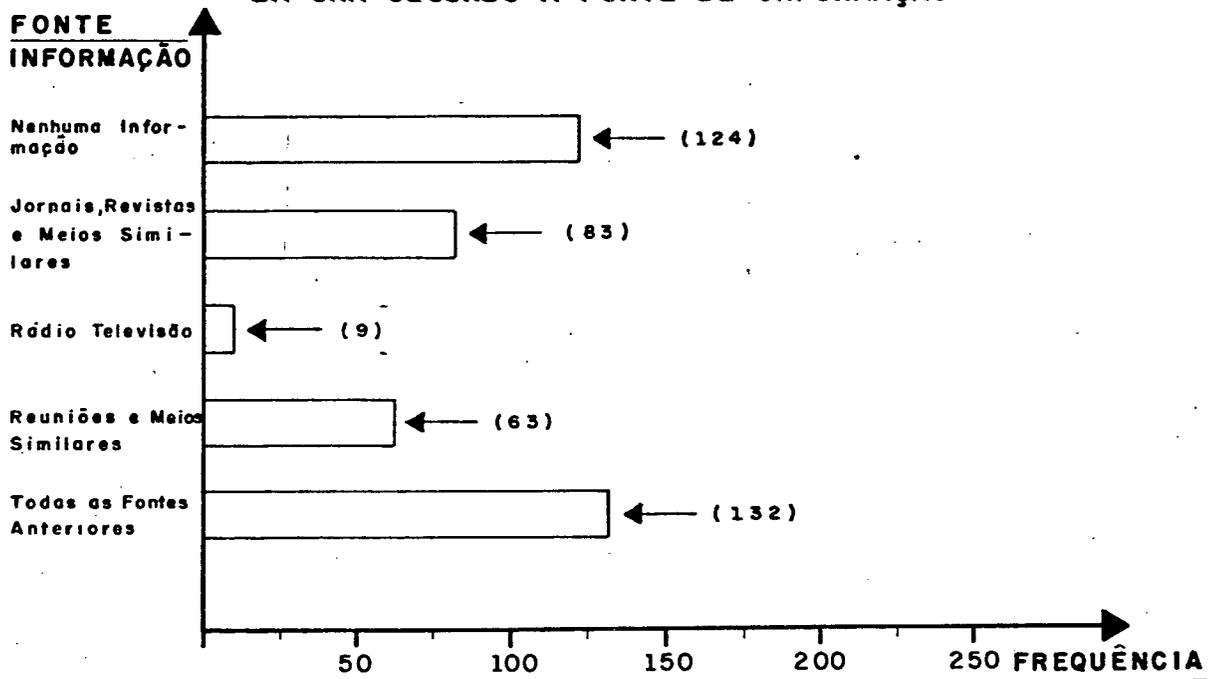
Conforme as considerações teóricas que alicerçaram parte deste estudo, pode inferir-se que é recomendável a difusão de informações sobre as mudanças que são introduzidas numa organização. Nesta pesquisa, procurou-se diagnosticar o grau de preocupação dos planejadores das mudanças no que se refere à difusão de informações sobre o projeto da UNA.

O Gráfico 12 mostra que 124 docentes do total de pesquisado não possuem nenhuma informação sobre o projeto. Dos 69,9% restantes que possuem informações, 83 docentes (20,2%) declararam estar informados, por intermédio de jornais, revistas e meios similares; 9 docentes (2,2%) por intermédio de rádio e televisão; 63 docentes (15,3%) através de reuniões e meios semelhantes e, finalmente, 132 docentes (32,2%) captaram as informações através de todas estas fontes.

Este elevado percentual de docentes, informados da amostra pesquisada permite afirmar que, de certo modo,

## GRÁFICO 12

GRÁFICO DE BARRAS DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES PESQUISADOS  
DA UNA SEGUNDO A FONTE DE INFORMAÇÃO



FONTE: QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

houve por parte dos planejadores, interesse em divulgar suficientemente informações sobre o projeto entre seu corpo docente.

### 5.3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO CORPO DOCENTE DA UNA ÀS QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA (ESCALA DE LIKERT)

Neste item, apresenta-se a análise dos resultados concernentes à segunda parte do questionário. Neste questionário vincula-se certo número de afirmações, ou sentenças a uma escala do tipo Likert, cujos valores, variáveis de 1 a 5, auxiliaram à mensuração da opinião dos docentes em relação às mudanças introduzidas pelo projeto UNA. Desta mesma forma, conforme combinado, a favorabilidade ou desfavorabilidade das opiniões são indicadores, tanto da aceitação das mudanças, quanto da concepção que possui o corpo docente a respeito da Universidade. Como se pode observar concentra-se neste item parte importante do interesse pelos assuntos desta pesquisa.

Para facilitar a análise, apresenta-se gráficos (do tipo perfil) que indicam as tendências das médias para as respostas dadas às afirmações ou questões (em total 23) que foram apresentadas ao corpo docente.

As respostas são delineadas em gráficos conforme as seguintes variáveis em observação:

- a) A UNA, estudada como um conjunto das instituições pesquisadas;
- b) As áreas a que pertencem os professores;

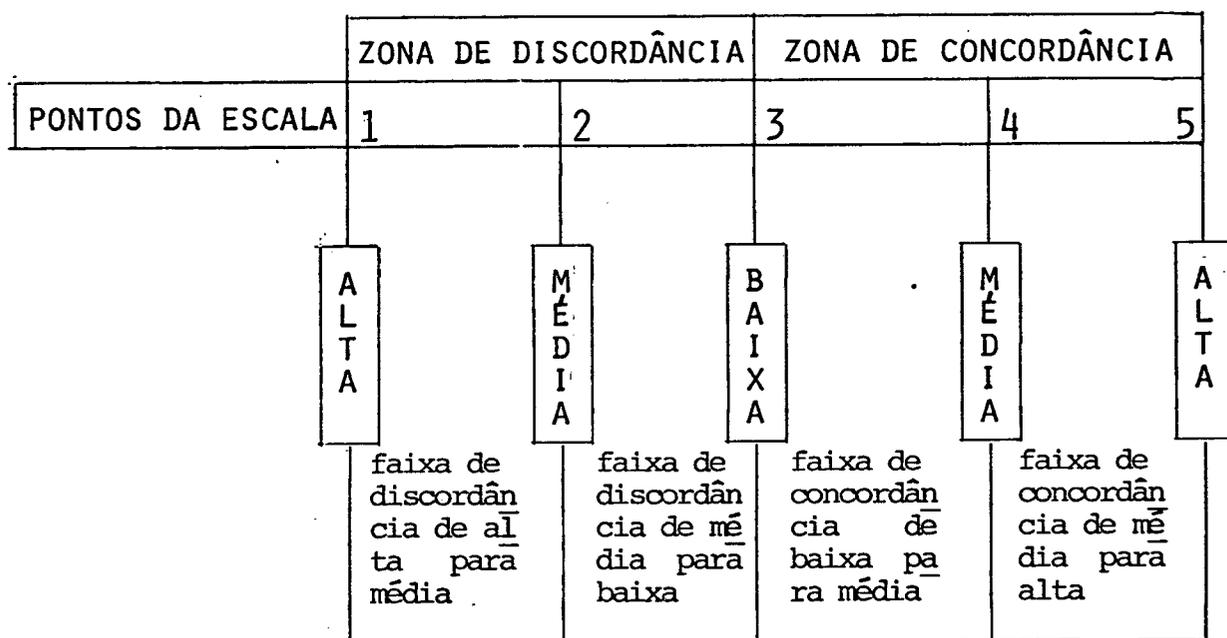
Para verificar a existência de relações entre as variáveis em estudo, são igualmente apresentados gráficos semelhantes para as seguintes variáveis em observação:

- 1) A idade dos respondentes;
- 2) O nível de formação;
- 3) A categoria funcional;
- 4) O tempo de serviço.

Além de levar-se em consideração as observações do item 4.10 combina-se, também, que a análise das respostas dos docentes se realize pela sua localização em faixas nas quais estas zonas estejam divididas, conforme se mostra no Gráfico 13. Como exemplo uma resposta cuja média esteja compreendida entre os valores 2 e 3 da escala está localizada na faixa de discordância, de média para baixa.

## GRÁFICO 13

ACEPÇÃO CONVENCIONADA PARA OS VALORES DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES PESQUISADOS SEGUNDO AS FAIXAS DE LOCALIZAÇÃO DAS MÉDIAS

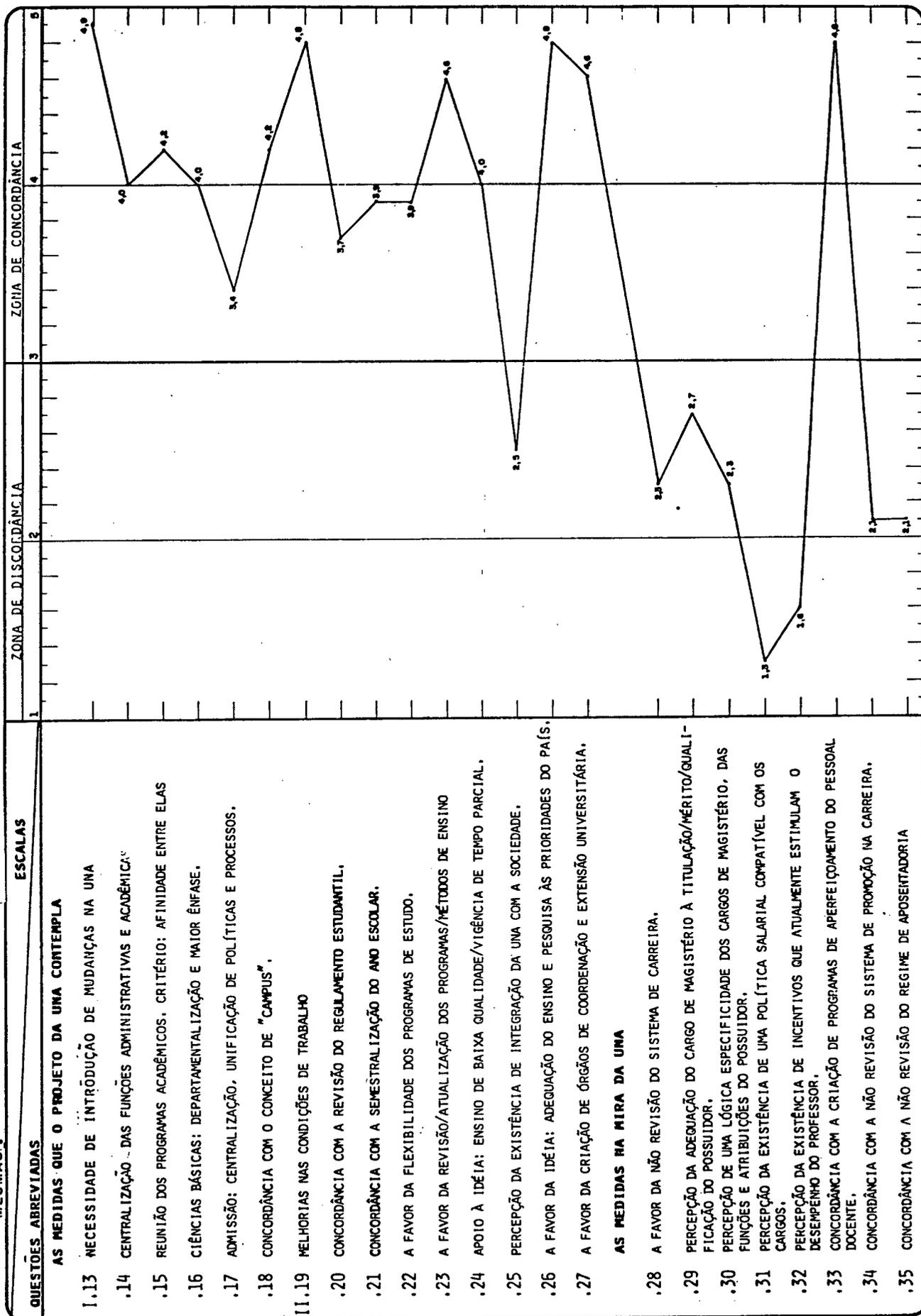


Com base na metodologia acima descrita passa-se à análise dos resultados obtidos.

### 5.3.1. Variável em Observação: O Conjunto das Instituições Pesquisadas

Conforme pode-se apreciar no Gráfico 14, a poligonal construída em função das médias das respostas (opiniões) encontra-se situada, em relação às perguntas 13 a 27, quase que total

GRÁFICO-14 DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO VALORES MÉDIOS ASSUMIDOS PELAS ESCALAS MESMAS.



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS.

mente na área de concordância, com exceção da pergunta 25. Estas perguntas, ou questões, encontram-se diretamente relacionadas com aspectos a serem introduzidos pelo projeto da UNA.

É conveniente lembrar-se, além disso, que as respostas são os indicadores da aceitação (em decorrência da opinião emitida) pelos docentes da UNA, destas mudanças e também, da concepção que, implicitamente, estaria inserida na sua mentalidade com relação aos referenciais de Universidade utilizados neste trabalho.

Com referência às medidas a serem examinadas pela UNA, nas perguntas 28 a 35 descreve-se as opiniões dos docentes em relação à política atual ligada ao seu desenvolvimento profissional e pessoal. Como era de se esperar, obteve-se a maioria das respostas discordantes, com exceção da pergunta 33, referente à criação de programas de aperfeiçoamento, com a qual o professor concordou. As respostas situadas na área de discordância são indicadores da visível discordância com a atual política da UNA com referência ao seu corpo docente.

#### 5.3.1.1. Com Relação à Procura de Racionalidade na Organização das Atividades Universitárias

Conforme o Gráfico 14 observa-se que na pergunta 13, a média das respostas fornecidas pelos docentes pesquisados foi de 4,9 o que vem situá-la na área de concordância de média para

alta (mais alta do que média). No entender do corpo docente, a atual organização acadêmica e administrativa pode estar exigindo a introdução de mudanças.

Esta favorabilidade constitui um indicador da aceitação de planos de mudanças na organização acadêmica e administrativa e de certo modo, um sinal de que os professores não se mostram indiferentes com a situação atual da instituição, senão que pelo contrário, podem estar reconhecendo um possível estado crítico das estruturas formais da UNA e, até mesmo, de suas funções. De outro lado, este descontentamento estaria ligado aos desejos de que a UNA se modernize ou, como dito nos termos do questionário, se atualize.

As questões de 14 a 18 do instrumento de pesquisa referem-se à introdução de mudanças, em procura da racionalidade na organização das atividades universitárias. De acordo com o Gráfico 14 pode-se tirar as seguintes conclusões:

Na opinião dos docentes pesquisados, existe um grau de concordância média no que se refere à centralização das funções administrativas e acadêmicas (desempenhadas antigamente por cada instituição isolada) em órgãos com atribuições específicas que estejam a serviço de toda a Universidade. A média das respostas (4,0) insinua que, a centralização das funções de Controle e Registro Acadêmico, Orçamento, Aquisição, Contabilidade, Finanças, Manutenção, etc. contam com uma opinião favorável dos docentes. Em decorrência do valor obtido, a aceitação, pelo corpo docente, é também, média.

Sabe-se que esta centralização constitui uma solução

prática para evitar a onerosa multiplicação de recursos da instituição, na antiga estrutura, além de levar a ação mais unificada entre as instituições que compõem a UNA, em face a aquela desintegração (institucional) visível de perceber pela manutenção de 27 unidades administrativas e acadêmicas dispersas em 18 locais diferentes. A resposta fornecida pelos docentes, de certa forma, permite colocá-los numa concepção de Universidade mais voltada para a moderna do que para a tradicional, já que a centralização de funções administrativas e acadêmicas obedece a uma das práticas usuais naquelas Universidades.

No que se refere à questão 15, conforme o mesmo gráfico, os docentes pesquisados mostraram-se favoráveis à reunião de programas acadêmicos que conservem o critério de afinidade entre eles. A média geral obtida foi de 4,2%, o que corresponde a um grau de concordância de média para alta. Sugere, esta média, que o professor julga adequada a medida e, de certa forma, esta é aceita. Este objetivo do Projeto, procura reproduzir uma abordagem racional do conhecimento que, de acordo com o referencial teórico de "Universidade Moderna" aqui empregado, consiste na criação de dispositivos de atuação que reúnem as parcelas de conhecimentos, baixo o critério da maior afinidade entre elas: o departamento acadêmico. Embora a solução encontrada pelos planejadores no referente à organização dos conhecimentos situe à UNA apenas na etapa transitiva, a concordância dos docentes com as medidas do projeto não autoriza, sem embargo, afirmar que os docentes não sejam possuidores de uma concepção mais voltada para a moderna, visto que a própria mudança constitui seu reflexo.

Ao analisar a questão 16 do instrumento de pesquisa , a média 4,0 das respostas dos docentes pesquisados revela seu nível de concordância médio com esta proposta dos planejadores das mudanças, o que induz pensar que a aceitam medianamente.

Com efeito a centralização das disciplinas básicas em departamentos especializados encarregados do ensino e da pesquisa básicos, a serviço de toda a universidade, vêm emular uma prática comum nas universidades modernas. Acompanhando essa concepção, os planejadores procuram situar à UNA, a respeito das Ciências Básicas, segundo um molde senão idêntico, bastante semelhante àquela o que sugere, a julgar pelas respostas dos docentes a este respeito, sua concepção voltada para as Universidades Modernas.

A resposta dos docentes pesquisados a respeito da questão 17 do questionário, isto é, no que se refere à unificação de políticas e procedimentos de admissão, de acordo com o Gráfico 14, foi de média igual a 3,4, constituindo uma favorabilidade (concordância) de baixa a média (mais baixo do que média). Em decorrência disto e conforme a opinião emitida pelos docentes, o grau de aceitação desta proposta é apenas de baixa para média.

Por numerosas razões, algumas delas analisadas neste estudo, a UNA não pode criar um serviço de admissão, encarregada dos exames e do controle permanente dos critérios de admissão tal como por exemplo nos exames "vestibulares" no Brasil. Por este motivo, acredita-se que a UNA, acha-se, a respeito dos referenciais de Universidade do estudo, apenas na etapa transacional. Então: Não será que as características institucionais da UNA tem marcado uma tendência de preservação e manutenção da

situação existente no corpo docente, tal como os estudos de TSUJI (1978) e outros semelhantes sugerem nesta ordem?

A noção de "campus", apresentado na questão 18, foi utilizado para delinear a idéia subjacente dos planejadores das mudanças, do conceito de "Universidade Moderna". Dita orientação foi apresentada no quadro de referência teórica. Conforme pode-se apreciar pelo Gráfico 14, a média das respostas dos docentes pesquisados (4,2) posiciona sua opinião na área de concordância de média para alta, o que sugere a validade do conceito. Apesar de que o propósito dos planejadores, apenas, seja reunir na Cidade Universitária de São Lourenço a maioria das faculdades (originariamente espalhados pela cidade de Assunção) pode-se, no entanto, deduzir que este propósito dos planejadores é bem visto pelos docentes.

Por este motivo, a noção implícita de Universidade dos docentes, têm se enquadrado mais na concepção moderna de Universidade do que na tradicional.

#### 5.3.1.2. Em Relação ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão Universitárias

Fazendo uso do mesmo Gráfico 14 analisam-se as questões do instrumento de pesquisa relacionadas a este item. Na questão 19 apresenta-se ao corpo docente outro problema que, dentro do quadro crítico do ensino superior na UNA, exige uma solução

ção urgente. Refere-se à carência de equipamentos, laboratórios, bibliotecas e outras instalações básicas, condições estas que, também, influem, poderosamente, na qualidade do trabalho do docente.

Neste sentido, a resposta fornecida pelos docentes pesquisados (uma média de 4,8) indica uma elevada concordância com relação ao oportunismo deste plano do projeto: a melhoria das condições atuais de trabalho. O grau de favorabilidade dos docentes pesquisados sugere, o elevado grau de aceitação que tem esta ação entre eles. Constitui, por sua vez, um sintoma que as condições de desenvolvimento das atividades docentes não eram apropriadas. Sabe-se que esta é uma variável que influi na motivação das pessoas no trabalho.

Com a questão 20, pretendeu-se encontrar uma resposta a uma pergunta que, no julgar dos planejadores, seria outro flagelo causador da baixa qualidade do ensino na UNA: o regulamento estudantil, excessivamente contemplativo, flexível e, por vezes, ambíguo. A média das respostas dos docentes pesquisados a esta questão foi de 3,7 isto é, uma concordância de baixa para média. Esta favorabilidade (de baixa para média) leva a pensar que para os docentes não apenas o regulamento estudantil explica as deficiências do ensino.

Com relação à semestralização do ano escolar (usualmente anual) em dois "semestres acadêmicos", na questão 21 apresentou-se aos docentes o que na convicção dos planejadores pode ser vantajosa: a adoção desta prática que em numerosas Universidades constitui um hábito.

A concordância dos docentes situa-se perto da média. Neste sentido o valor 3,9 sugere que os docentes seriam medianamente favoráveis a este plano da UNA. Esta concepção está voltada para as Universidades modernas. Deve-se assinalar, a este respeito que, provavelmente, outras variáveis poderiam ter influenciado nas respostas. Por exemplo, esta prática já foi introduzida em caráter experimental, dando resultados em alguns casos não satisfatórios. Por outro lado, o próprio conceito, por muitos, não é bem conhecido pelo que não podem conhecer suas implicações.

Com referência à questão 22, a média obtida foi, também, de 3,9 isto é, um grau de concordância cercado a média conforme pode-se observar pelo Gráfico 14. Os docentes são favoráveis a respeito da possibilidade de que os alunos possam cursar matérias optativas do seu interesse, mesmo que sejam oferecidas por outras faculdades. Nos planos do projeto, é previsto a introdução de certa flexibilidade no regime acadêmico que outrora caracterizava-se pela extrema rigidez dos seus programas. Observando atentamente a maneira com que foi concebido o plano de mudanças, pode-se inferir que os professores estariam adotando uma idéia de Universidade que consagra este direito como orientação doutrinal, o qual enquadra-se dentro das normas de trabalho das Universidades Modernas.

Na questão 23, conforme o Gráfico 14, os docentes têm-se manifestado favoráveis à revisão e atualização dos programas de estudo bem como dos próprios métodos de ensino. A média das respostas (4,6) ficou localizada na área de concordância de média para alta. Neste sentido, os docentes pesquisados mos

tram-se discordantes dos programas e métodos de ensino atuais, a maioria, de longa data. Esta favorabilidade encontra-se ligada a uma aprovação deste plano.

O regime de trabalho docente de meio tempo ou de dedicação exclusiva é pouco conhecido na UNA. Escassos são os programas favorecidos por este procedimento de trabalho. No entanto, solicitou-se ao docente na questão 24 se ele considerava que uma possível causa de redução da qualidade do ensino na UNA se explicava pela vigência do ensino em tempo parcial.

A média das respostas dos docentes pesquisados à questão foi de 4,0, o que indica um grau de concordância médio. Este grau de concordância insinua que, para o docente, existiriam outras variáveis intervenientes na qualidade do ensino na UNA. Contudo, esta conclusão não descarta a possibilidade de que sejam aceitas medidas tendentes à introdução de regimes de meio tempo e tempo integral por parte dos planos do projeto.

Sabe-se que a contratação de docentes em tempo integral é uma utopia pelo seu alto custo. Porém, em numerosas instituições da UNA os docentes não têm mais do que um vínculo de algumas horas/aulas semanais com a instituição, mantendo atividades paralelas ao ensino. Para que a UNA se torne criadora, julga-se necessária a introdução do regime de dedicação exclusiva e a criação de dispositivos que permita ao docente dedicar-se ao ensino e a pesquisa. Esta constitui uma prática marcadamente característica nas Universidades Modernas.

De outro lado, como as atividades de extensão univer

sitária são escassas na UNA, foi perguntado ao docente se ele notava que, de maneira geral, a Universidade procurava se integrar com a sociedade, no sentido de procurar soluções alternativas aos seus problemas, quer seja através de ações comunitárias, quer seja através de prestação de serviços.

A resposta dada pelos docentes à questão 25 era esperada: uma média de 2,5 posiciona-os na área de discordância de média para baixa, o que seria um indicador favorável à aceitabilidade, por parte dos docentes, de que o projeto da UNA contenha algumas medidas a favor da extensão universitária. Pode-se pensar que o docente encontra-se discordante com o papel atual da UNA com referência a este aspecto. De acordo com o referencial empregado neste estudo, as Universidades Modernas caracterizam-se pela procura de vincular-se à sociedade através da extensão universitária.

Esta posição dos docentes parece reforçada, quando, na questão 27, fora solicitada sua opinião a respeito da criação de certos órgãos capazes de coordenar as atividades de extensão universitária. Decididamente, a atitude deles revela-se favorável a este item do projeto, visto que a média das respostas dos docentes pesquisados foi de 4,6, que corresponde a um nível concordância de média para alta.

Considerando aspectos ligados a estas últimas questões, existe certo convencimento de que o ensino na UNA não se ajusta à realidade do País, e este desajuste revela-se pela formação de profissionais inadequados, em quantidade e qualidade. (aliás, pesquisa científica no sentido estrito da palavra é

quase inexistente).

A questão 26 apresenta ao docente a seguinte proposição para ser aceita ou recusada: o ensino e a pesquisa, na sua convicção, deveriam adequar-se às necessidades do País. Esta pergunta foi orientada neste sentido por vários motivos: a) por razões que foram identificadas no pré-teste do instrumento de pesquisa, e que julgou-se ter sua explicação nas próprias peculiaridades institucionais da UNA a respeito das funções ensino/pesquisa/extensão; b) para colher uma informação ligada aos planos do projeto da UNA.

Conforme pode-se apreciar através do Gráfico 14, a resposta dos docentes pesquisados à proposição feita foi positiva. Isto é, a média das respostas 4,8 coloca-os com uma visível concordância. Esta atitude dos docentes insinua um desejo de mudança e sobretudo uma discordância com o desempenho atual da UNA com referência a este ponto.

As insistentes críticas surgidas nos últimos tempos na Universidade Nacional de Assunção reforçam esta resposta. Isto porque existe convicção de que há notável desajuste entre as vagas oferecidas, pessoas formadas e possibilidades de emprego em determinadas profissões. Fala-se nos corredores universitários sobre o efeito escassamente direto que tem a UNA sobre a economia e a população nacional. A crítica dirige-se ainda, à falta de mecanismos efetivos de transferência de conhecimentos fora dela. Acredita-se por estes motivos que os docentes se mostram favoráveis ao incentivo à pesquisa e extensão universitárias que o projeto prevê.

### 5.3.1.3. Com Relação às Medidas na Mira da UNA

O projeto da Universidade Nacional de Assunção prevê, imediatamente, após a implantação desta segunda etapa, uma completa revisão da Lei 356/56 no que se refere ao sistema de carreira, uma vez que, no entender dos planejadores, neste Lei, poderiam estar identificadas muitas das deficiências do seu ensino. Acredita-se que a própria crise vivenciada pela Universidade poderia encontrar sua explicação na desatenção proporcionada aos seus recursos humanos integrados, tanto pelos professores, quanto pelos funcionários.

Por este motivo, foram incluídas, no instrumento de pesquisa, algumas questões relacionadas com o desenvolvimento dos docentes dentro da instituição em relação ao seu crescimento profissional e pessoal. Procurou-se informação naqueles aspectos diretamente relacionados com os planos futuros da UNA.

A questão 28, relaciona-se com a adequabilidade do sistema da carreira docente, no relacionado com a forma em que está elaborada a sua estrutura a fim de permitir ao docente galgar os diversos cargos. A média das respostas dos docentes pesquisados foi de 2,3 ficando situada na área de discordância de baixa para média (mais perto da baixa) vindo manifestar uma atitude desfavorável dos docentes com relação à estrutura do sistema da carreira. Salienta-se que esta estrutura, na prática, baseia-se mais no preenchimento de requisitos de tempos de serviço mínimo por categoria de funções, do que, propriamente, de

méritos e qualificação do possuidor do cargo. A resposta dada pelos docentes pesquisados de maneira geral permite pensar sobre a desejabilidade de se tomarem medidas apropriadas a respeito.

Vinculada, também, a esta questão, existe uma peculiaridade que distingue a estrutura da carreira na UNA: trata-se da pouca clareza com que são definidas as funções e atribuições correspondentes a cada cargo, porque, na prática, qualquer categoria (Titular, Adjunto ou Assistente) exerce a mesma função.

Na opinião do corpo docente a média de 2,3, obtida na questão 30 indica uma atitude desfavorável com relação à afirmação feita: não existe uma adequada definição dos cargos e atribuições e, neste sentido, é propícia a introdução de mudanças. Do mesmo modo, é desejável que o cargo esteja relacionado com a titulação, mérito e qualificação do seu possuidor, já que a média das respostas dos docentes pesquisados 2,7 sugere uma discordância de baixa para média com relação à política atual da UNA neste sentido.

Pelas razões assinaladas acima, a política salarial não conta com parâmetros capazes de permitir o estabelecimento de um quadro de remuneração compatível com o trabalho no campo educacional. Neste sentido, os docentes encontram-se, atualmente, discordantes de tal política, conforme pode-se observar pelo alto grau de discordância (média 1,3). A proposta de estudo por parte dos planejadores da política salarial, a julgar pelos resultados, apresenta-se sumamente oportuna.

Pode-se observar, também, através da opinião dos do

centes pesquisados, a pouca existência de incentivos capazes de estimular o professor no desempenho das suas tarefas (questão 32, média igual a 1,6). Neste sentido, os professores julgam importante a criação, por exemplo, de programas de aperfeiçoamento do pessoal docente (questão 33, média igual a 4,8). Estas duas questões estão relacionadas com a proposta dos planejadores a respeito do desenvolvimento dos recursos humanos na instituição.

Os mecanismos de promoção na carreira são severamente questionados pelo corpo docente. Nesse sentido a média das respostas (2,1) sugere uma atitude desfavorável dos docentes com relação ao desempenho atual da UNA nesta direção. Esta situação é similar no que se refere ao sistema de aposentadoria. Na opinião dos docentes pesquisados (média 2,1), o regime de aposentadoria deve merecer, também, a atenção dos planejadores.

Pode-se observar, pelas respostas, o tema "desenvolvimento dos recursos humanos na UNA" está sendo duramente questionado pelo seu corpo docente. Acredita-se, por este motivo que é inadiável uma revisão e uma reformulação da atual política de recursos humanos na vida institucional da UNA.

### 5.3.2. Variáveis em Observação: As Áreas, a Idade, o Nível de Formação, a Categoria Funcional e o Tempo de Serviço dos Respondentes

No item anterior, obtiveram-se respostas gerais com o

emprego global das respostas dos docentes. Neste item, pretende-se diagnosticar diferenças possíveis nas respostas dos docentes pesquisados, quando são utilizadas outras variáveis resultantes da fragmentação da amostra pesquisada em outras categorias selecionadas. Do ponto de vista estatístico, tenta-se identificar se essas diferenças são significativas, ou não. Convém ter-se em mente as observações do item 4.10.

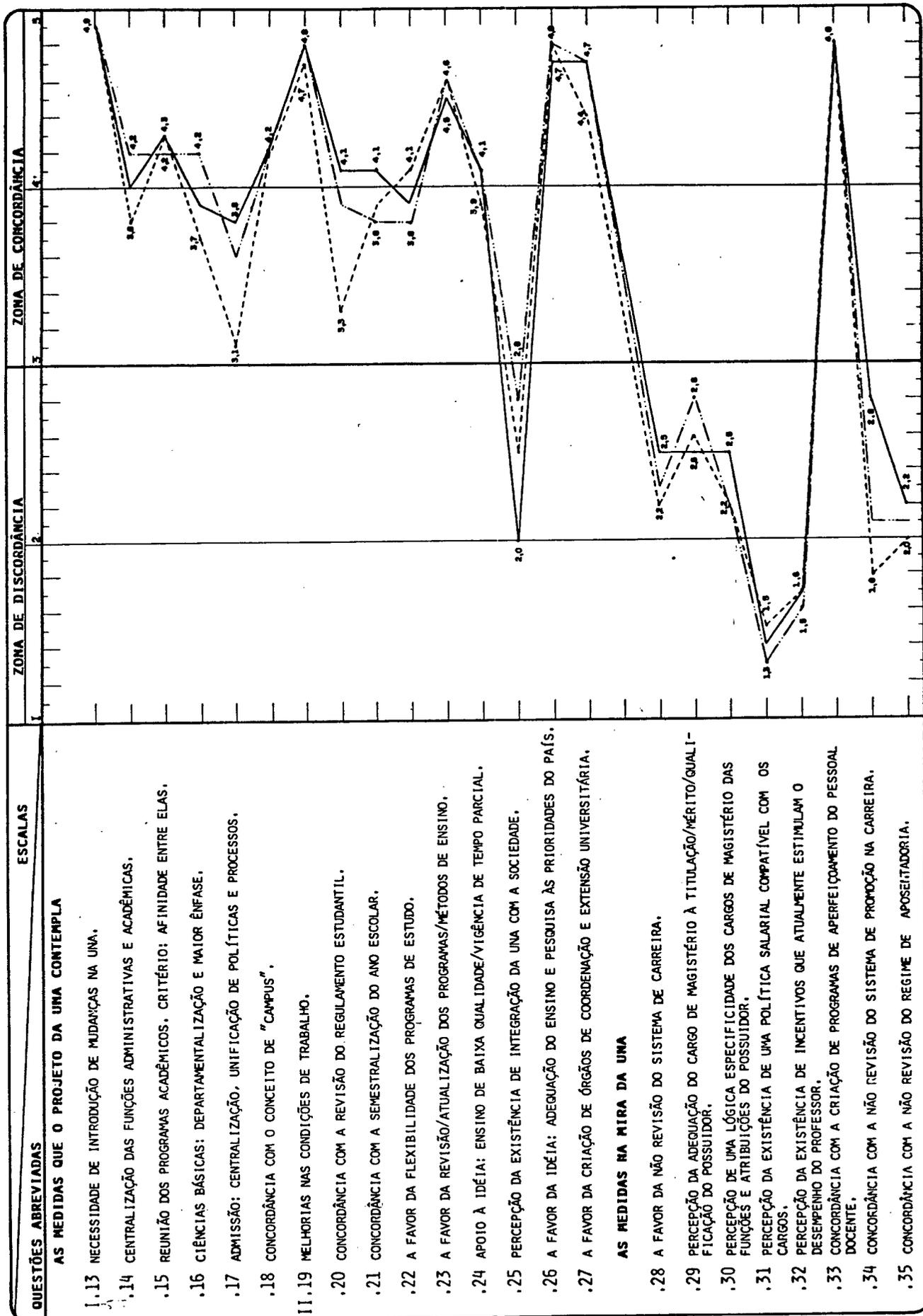
Nos objetivos gerais do estudo, as perguntas têm assumido a seguinte forma: Professores da área Tecnológica, Humanística ou Biológica apresentam atitudes diferentes à média geral? Será que a idade, o nível de formação, a categoria funcional ou o tempo de serviço influem nas respostas? Se existe alguma relação, poderiam exprimir-se o seu grau?

#### 5.3.2.1. As Áreas a que Pertencem os Respondentes

Conforme pode-se constatar no Gráfico 15 a seguir, o traçado da poligonal que expressa as respostas dos docentes a respeito das diferentes questões do instrumento de pesquisa segue, fundamentalmente, o mesmo comportamento que o observado quando a análise é feita para a UNA considerada como um conjunto no Gráfico 14.

Esta circunstância sugere que, quando são tomadas as amostras da mesma população, classificando-as por áreas, as médias das respostas não diferem radicalmente da média geral (Uni

GRÁFICO-15 DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO OS VALORES MÉDIOS ASSUMIDOS PELAS MESMAS — VARIÁVEL EM OBSERVAÇÃO: AS ÁREAS A QUE PERTENCEM.



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS.  
 LEFENDA: ..... TÉCNICA ——— HUMANÍSTICA ——— BIOLÓGICA  
 OBS.: OS VALORES MÉDIOS ASSINALADOS NO GRÁFICO REFEREM-SE AOS VALORES MÁXIMO E MÍNIMO OBTIDOS EM CADA QUESTÃO.

versidade como um conjunto), refletindo, de certa maneira, esta última, as respostas para a variável: área dos respondentes. Algumas questões, contudo, apresentam certas diferenças conforme pode-se concluir na comparação dos dois gráficos (Questões 17, 20, 25 e 34).

Testa-se se esta diferença não se deve ao mero acaso ou produto de um erro amostral, por meio do teste Qui-quadrado ao nível de significância de 0,05. De acordo com a Tabela 12 a seguir, os valores dos Qui-quadrados, calculados nessas questões são maiores do que os críticos (tabelados). Esta circunstância leva a concluir que existe uma certa relação de dependência das respostas quando são encaradas as áreas a que pertencem os professores. Contudo, os valores dos coeficientes de contingência (valor máximo de 0,26 para a questão 20 e valor mínimo de 0,21 para a questão 34) permitem afirmar que esta correlação tende a ser mais fraca do que moderada, conforme a convenção adotada no item 4.10.

Note-se por comparação dos dois Gráficos (14 e 15) como as respostas às questões 13, 15, 18, 19, 23, 24, 26, 32 e 33 são aproximadas dos valores correspondentes à média geral, circunstância que vem justificar, os baixos valores dos coeficientes de contingência obtidos, quando satisfeitos os requisitos do teste. Nas demais questões, os testes, forneceram valores baixos de correlação, quanto, à luz do teste, esta foi identificada nas respostas.

TABELA 12

ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOSTAS DOS DOCENTES DA UNA  
VS ÁREAS A QUE PERTENCEM

P = 0,05

GL = 8

NÚMERO DA QUESTÃO	QUI-QUADRADO		COEFICIENTE DE CONTINGÊNCIA
	CALCULADO	CRÍTICO	
13	**	-	**
14	19,04	15,51	0,21
15	21,71	15,51	0,22
16	26,15	15,51	0,24
17	24,90	15,51	0,24
18	**	-	**
19	**	-	**
20	30,29	15,51	0,26
21	26,07	15,51	0,24
22	33,17	15,51	0,27
23	**	-	**
24	11,76	15,51	-
25	25,13	15,51	0,24
26	**	-	**
27	**	-	**
28	13,78	15,51	-
29	15,46	15,51	-
30	13,06	15,51	-
31	**	-	**
32	**	-	**
33	**	-	**
34	18,88	15,51	0,21
35	16,97	15,51	0,19

FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS  
\*\* TESTE NÃO SIGNIFICATIVO

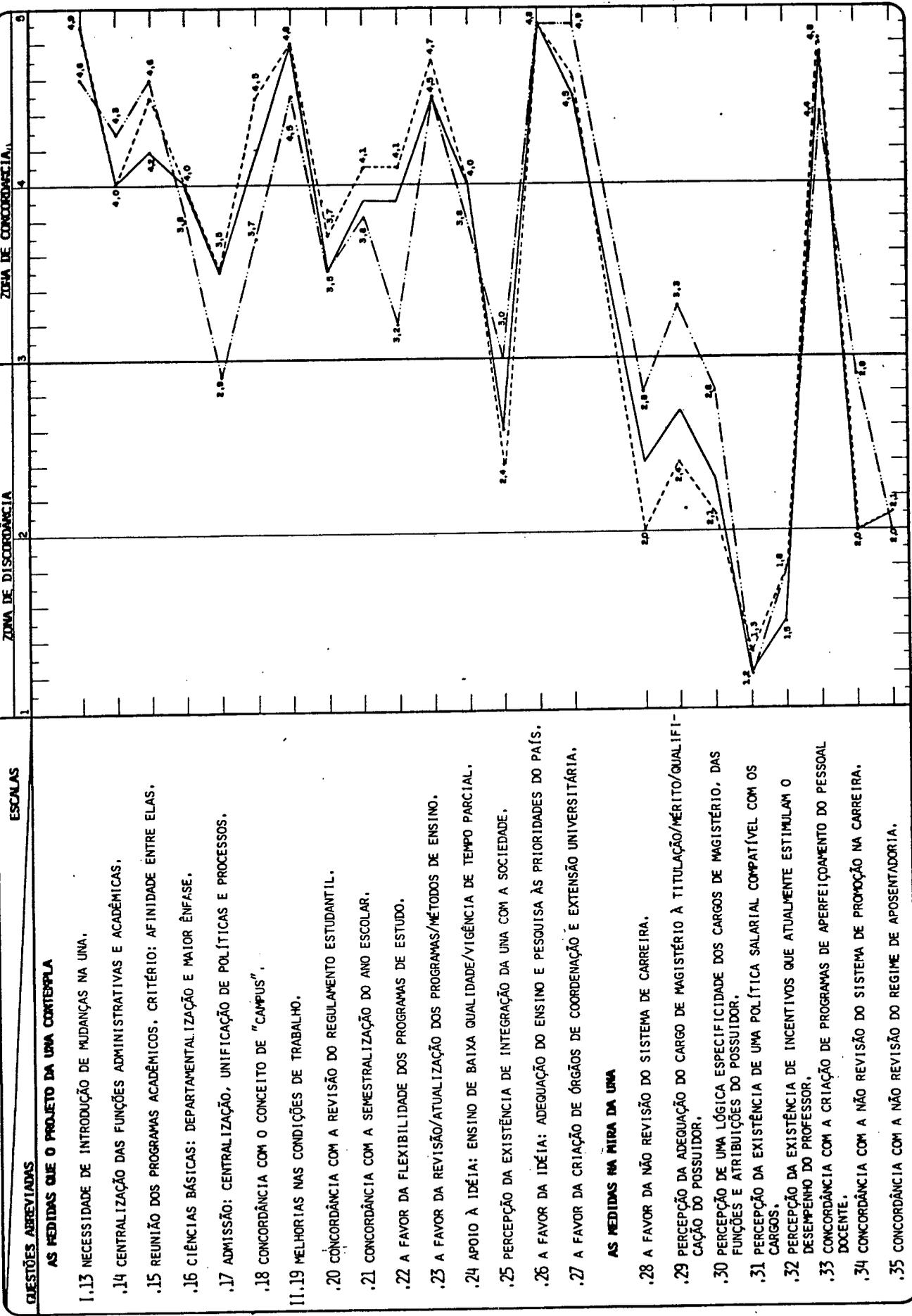
### 5.3.2.2. A Idade dos Respondentes

Para identificar a influência que possa ter a idade nas respostas fornecidas, agrupou-se (v. Gráfico 16) os docentes em três faixas de idade: até 35 anos, de 36 a 55 e mais de 55 anos. Este agrupamento permitiu, tanto facilitar a interpretação dos dados, como possibilitar a aplicação do teste ao maior número de questões possíveis.

No Gráfico 16, a julgar pelas diferenças das respostas nas questões 17, 18, 22, 25, 28, 29, 30 e 34 existe uma correlação entre a variável idade e as respostas dos docentes. O teste Qui-quadrado confirma a existência desta correlação, exceto para as questões 25 e 30 (ver Tabela 13 a seguir). As correlações obtidas de acordo com os coeficientes de contingência calculados são fracas. O maior valor deste coeficiente pode ser apreciado na questão 34 no que se refere a não revisão do sistema de carreira. Embora estatisticamente a correlação obtida seja menos do que moderada, pergunta-se: será que, na prática os professores de maior idade não estão vendo com certo receio a revisão do sistema de promoção na carreira?

Neste sentido, até que ponto o teste está fornecendo respostas perante questões como a 29, na qual professores jovens talvez estejam discordando dos seus colegas mais idosos em relação à adequação do cargo de magistério quanto à titulação, os méritos e a qualificação do seu possuidor?

Observem-se as questões 13, 17, 18 e 22. Embora, esta



AS MEDIDAS QUE O PROJETO DA UMA CONTERPLA

1.13 NECESSIDADE DE INTRODUÇÃO DE MUDANÇAS NA UMA.

1.14 CENTRALIZAÇÃO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS.

1.15 REUNIÃO DOS PROGRAMAS ACADÊMICOS. CRITÉRIO: AFINIDADE ENTRE ELAS.

1.16 CIÊNCIAS BÁSICAS: DEPARTAMENTALIZAÇÃO E MAIOR ÊNFASE.

1.17 ADMISSÃO: CENTRALIZAÇÃO, UNIFICAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCESSOS.

1.18 CONCORDÂNCIA COM O CONCEITO DE "CAMPUS".

1.19 MELHORIAS NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO.

2.20 CONCORDÂNCIA COM A REVISÃO DO REGULAMENTO ESTUDANTIL.

2.21 CONCORDÂNCIA COM A SEMESTRALIZAÇÃO DO ANO ESCOLAR.

2.22 A FAVOR DA FLEXIBILIDADE DOS PROGRAMAS DE ESTUDO.

2.23 A FAVOR DA REVISÃO/ATUALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS/MÉTODOS DE ENSINO.

2.24 APOIO À IDÉIA: ENSINO DE BAIXA QUALIDADE/VIGÊNCIA DE TEMPO PARCIAL.

2.25 PERCEÇÃO DA EXISTÊNCIA DE INTEGRAÇÃO DA UMA COM A SOCIEDADE.

2.26 A FAVOR DA IDÉIA: ADEQUAÇÃO DO ENSINO E PESQUISA ÀS PRIORIDADES DO PAÍS.

2.27 A FAVOR DA CRIAÇÃO DE ÓRGÃOS DE COORDENAÇÃO E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA.

AS MEDIDAS NA MIRA DA UMA

2.28 A FAVOR DA NÃO REVISÃO DO SISTEMA DE CARREIRA.

2.29 PERCEÇÃO DA ADEQUAÇÃO DO CARGO DE MAGISTÉRIO À TITULAÇÃO/MÉRITO/QUALIFICAÇÃO DO POSSUIDOR.

3.30 PERCEÇÃO DE UMA LÓGICA ESPECIFICIDADE DOS CARGOS DE MAGISTÉRIO, DAS FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DO POSSUIDOR.

3.31 PERCEÇÃO DA EXISTÊNCIA DE UMA POLÍTICA SALARIAL COMPATÍVEL COM OS CARGOS.

3.32 PERCEÇÃO DA EXISTÊNCIA DE INCENTIVOS QUE ATUALMENTE ESTIMULAM O DESEMPENHO DO PROFESSOR.

3.33 CONCORDÂNCIA COM A CRIAÇÃO DE PROGRAMAS DE APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DOCENTE.

3.34 CONCORDÂNCIA COM A NÃO REVISÃO DO SISTEMA DE PROMOÇÃO NA CARREIRA.

3.35 CONCORDÂNCIA COM A NÃO REVISÃO DO REGIME DE APOSENTADORIA.

FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS. DE 36 A 55 ANOS ----- ATÉ 35 ANOS ----- MAIS DE 55 ANOS

OBS.: OS VALORES MÉDIOS ASSINALADOS NO GRÁFICO REFEREM-SE AOS VALORES MÁXIMO E MÍNIMO OBTIDOS EM CADA QUESTÃO.

TABELA 13

ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOSTAS DOS DOCENTES  
DA UNA VS IDADE

P = 0,05  
GL = 8

NÚMERO DA QUESTÃO	QUI-QUADRADO		COEFICIENTE DE CONTINGÊNCIA
	CALCULADO	CRÍTICO	
13	**	-	**
14	8,03	15,51	-
15	8,97	15,51	-
16	**	-	**
17	17,75	15,51	0,20
18	16,99	15,51	0,20
19	**	-	**
20	5,67	15,51	-
21	12,67	15,51	-
22	22,79	15,51	0,22
23	**	-	**
24	6,12	15,51	-
25	11,49	15,51	-
26	**	-	**
27	**	-	**
28	16,05	15,51	0,19
29	17,78	15,51	0,20
30	15,29	15,51	-
31	**	-	**
32	**	-	**
33	25,64	15,51	0,24
34	43,33	15,51	0,30
35	29,81	15,51	0,26

FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

\*\* TESTE NÃO SIGNIFICATIVO

tisticamente, exista fraca, ou nenhuma correlação, conforme os resultados, até que ponto professores com mais idade estão de acordo com a alteração da situação prevalecente.

A procura de respostas a estas perguntas não constitui o objeto desta pesquisa. Contudo, elas não deixam de sugerir alguns aspectos discutidos na fundamentação teórica ao serem abordadas questões relativas à introdução de mudanças nas organizações.

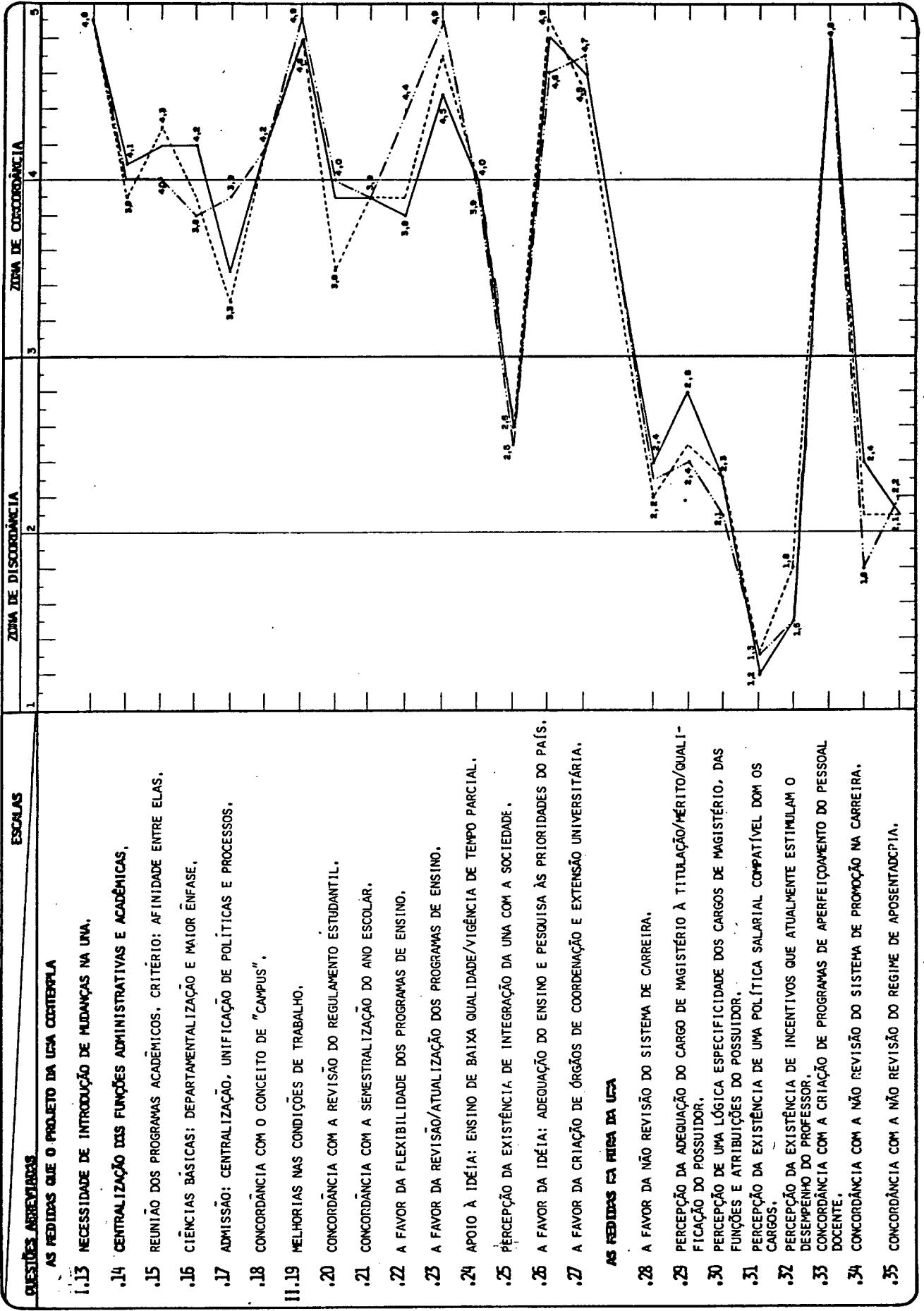
Com relação às demais questões, os resultados da aplicação do teste, quando preenchidos os requisitos, acusaram a ausência de correlação entre a variável idade e as respostas dos docentes.

#### 5.3.2.3. O Nível de Formação dos Respondentes

Quanto ao seu nível de formação, os docentes foram agrupados em três categorias: os que possuem cursos de graduação, os que têm realizado cursos de especialização e mestrado e, finalmente, os que possuem doutorado e pós-doutorado.

Considerando esta variável, observa-se através do Gráfico 17 e da Tabela 14 a seguir que, nas questões 13, 18, 19, 21, 24, 25, 27, 28, 31, 33 e 35, as respostas dos docentes aproximam-se da média geral do Gráfico 14 apresentado em páginas anteriores. Esta afirmação pode ser reforçada, quando se observa que naquelas questões em que o teste conserva sua validade, o

MESMAS - VARIÁVEL EM OBSERVAÇÃO: O NÍVEL DE FORMAÇÃO



OBS.: OS VALORES MÉDIOS ASSINALADOS NO GRÁFICO REFEREM-SE AOS VALORES MÁXIMO E MÍNIMO OBTIDOS EM CADA QUESTÃO.

FONTES: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS.  
 LEGENDA: ..... ATÉ GRADUAÇÃO \_\_\_\_\_ DOUTORADO E PÓS-DOUTORADO E MESTRADO

TABELA 14

ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOSTAS DOS DOCENTES DA UNA  
VS NÍVEL DE FORMAÇÃO

P = 0,05

GL = 8

NÚMERO DA QUESTÃO	QUI-QUADRADO		COEFICIENTE DE CONTINGÊNCIA
	CALCULADO	CRÍTICO	
13	**	-	**
14	12,78	15,51	-
15	**	-	**
16	**	-	**
17	15,24	15,51	-
18	10,89	15,51	-
19	**	-	**
20	16,42	15,51	0,20
21	6,19	15,51	-
22	12,04	15,51	-
23	**	-	**
24	9,81	15,51	-
25	**	-	**
26	**	-	**
27	**	-	**
28	8,20	15,51	-
29	12,20	15,51	-
30	10,68	15,51	-
31	**	-	**
32	**	-	**
33	**	-	**
34	8,28	15,51	-
35	22,41	15,51	0,22

FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

\*\* TESTE NÃO SIGNIFICATIVO

valor crítico do Qui-quadrado permanece sempre maior do que o calculado, indicando uma independência das variáveis nível de formação do respondente e resposta obtida. Na questão 35 no entanto, pode-se identificar a existência de alguma correlação. O coeficiente de contingência obtido foi de 0,22 ou seja uma correlação fraca.

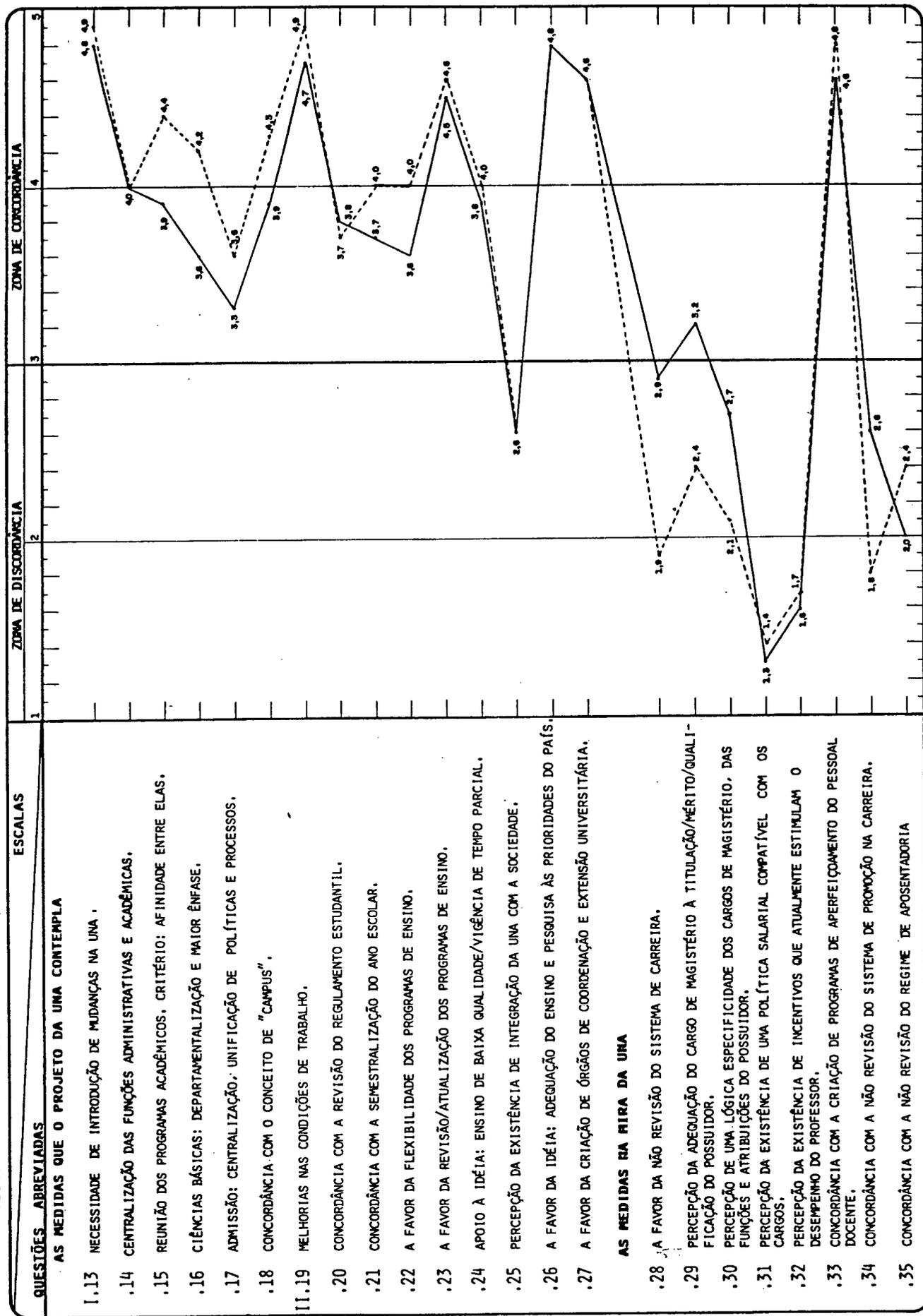
Com relação às demais questões, exceptuando-se a 20 (na qual se acusa a existência de uma fraca correlação à luz dos testes aplicados) não existe relação de dependência entre estas variáveis entre si. Em geral, parece que o nível de formação não intervem nas respostas dos docentes.

#### 5.3.2.4. A Categoria Funcional dos Respondentes

Quanto à categoria funcional, pelas mesmas razões enunciadas no item 5.3.2.2., os docentes foram agrupados em duas categorias: uma, reunindo colaboradores e assistentes e outra reunindo adjuntos e titulares. Os resultados podem ser observados no Gráfico 18. Os escores do estudo relacional das variáveis são apresentados na Tabela 15.

Esta variável parece não influir nas respostas quanto as questões 13, 14, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32 e 33 nas quais, com exceção da questão 20, os cálculos estatísticos forneceram valores do Qui-quadrado menores do que os críticos naquelas questões em que os requisitos do teste foram satisfeitos. À

GRÁFICO-18 DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO OS VALORES MEDIOS ASSUMIDOS PELAS MESMAS - VARIÁVEL EM OBSERVAÇÃO: A CATEGORIA FUNCIONAL.



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS, ADJUNTOS E COLABORADORES

TABELA 15

ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOSTAS DOS DOCENTES DA UNA  
VS CATEGORIA FUNCIONAL

P = 0,05

GL = 4

NÚMERO DA QUESTÃO	QUI-QUADRADO		COEFICIENTE DE CONTINGÊNCIA
	CALCULADO	CRÍTICO	
13	**	-	**
14	1,80	9,49	-
15	13,45	9,49	0,18
16	15,25	9,49	0,19
17	5,49	9,49	-
18	27,13	9,49	0,25
19	**	-	**
20	11,20	9,49	0,16
21	21,74	9,49	0,22
22	12,52	9,49	0,17
23	**	-	**
24	4,70	9,49	-
25	**	-	**
26	**	-	**
27	**	-	**
28	46,23	9,49	0,32
29	40,65	9,49	0,30
30	19,09	9,49	0,21
31	**	-	**
32	5,80	9,49	-
33	**	-	**
34	32,86	9,49	0,27
35	29,30	9,49	0,26

FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁ-  
RIOS RESPONDIDOS

\*\* TESTE NÃO SIGNIFICATIVO

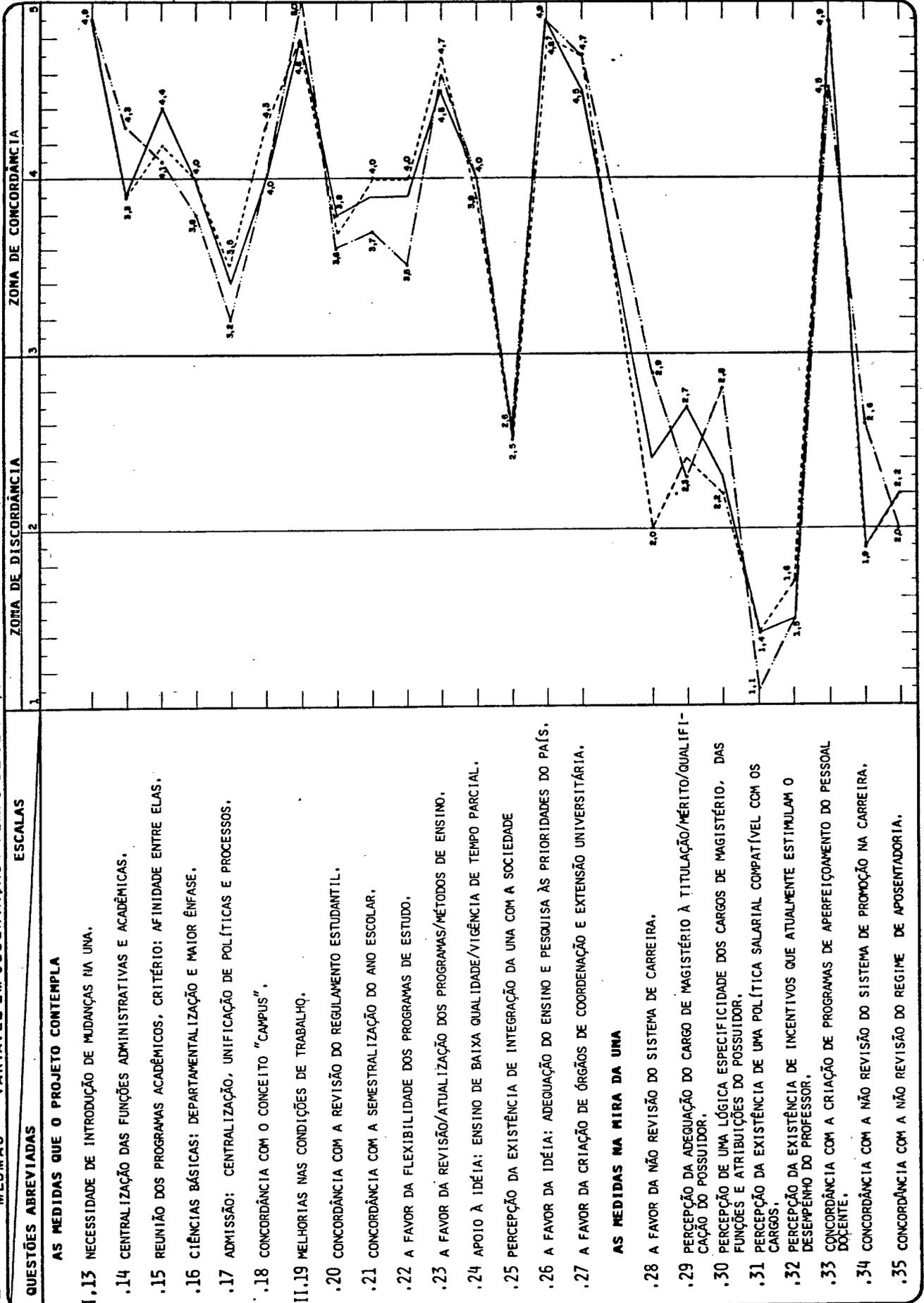
luz do teste, esta condição significa independência das variáveis em estudo. Por outro lado, observa-se que as correlações obtidas nas questões 15, 16, 18, 21 e 22 são apenas fracas do ponto de vista estatístico.

As correlações, obtidas nas questões 28, 29, 30, 34 e 35, nas quais o valor calculado de Qui-quadrado se afasta dos valores críticos, parecem reforçar algumas conjecturas feitas nos itens anteriores: o grupo de professores colaboradores e assistentes (mais numeroso e jovem do corpo docente da instituição) discorda do grupo de professores adjuntos e titulares, (grupo este que ostentaria a maior idade e tempo de serviço na instituição) no que se refere ao seguinte: a) a não revisão do sistema de carreira prevalecente; b) ao desencontro do cargo com a titulação, méritos e qualificação do possuidor; c) à inadequada especificação das funções e atribuições dos cargos docentes e sobretudo com relação a d) não revisão do sistema de promoção na carreira do magistério, conforme pode-se observar através do Gráfico 18 e da Tabela 15.

#### 5.3.2.5. O Tempo de Serviço dos Respondentes

No que se refere ao tempo de serviço, os docentes pesquisados foram agrupados em 3 categorias: a) os de até 9 anos de serviço; b) os de 10 a 19 anos; c) os de 20 anos ou mais. O Gráfico 19 a seguir resume os valores obtidos e a Tabela 16 logo

GRÁFICO-19 DELINEAMENTO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES PESQUISADOS DA UNA SEGUNDO OS VALORES MÉDIOS ASSUMIDAS PELAS MESMAS — VARIÁVEL EM OBSERVAÇÃO: TEMPO DE SERVIÇO.



AS MEDIDAS QUE O PROJETO CONTEMPLA

1,13 NECESSIDADE DE INTRODUÇÃO DE MUDANÇAS NA UNA.

.14 CENTRALIZAÇÃO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS.

.15 REUNIÃO DOS PROGRAMAS ACADÊMICOS. CRITÉRIO: AFINIDADE ENTRE ELAS.

.16 CIÊNCIAS BÁSICAS: DEPARTAMENTALIZAÇÃO E MAIOR ÊNFASE.

.17 ADMISSÃO: CENTRALIZAÇÃO, UNIFICAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCESSOS.

.18 CONCORDÂNCIA COM O CONCEITO "CAMPUS".

11,19 MELHORIAS NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO.

.20 CONCORDÂNCIA COM A REVISÃO DO REGULAMENTO ESTUDANTIL.

.21 CONCORDÂNCIA COM A SEMESTRALIZAÇÃO DO ANO ESCOLAR.

.22 A FAVOR DA FLEXIBILIDADE DOS PROGRAMAS DE ESTUDO.

.23 A FAVOR DA REVISÃO/ATUALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS/MÉTODOS DE ENSINO.

.24 APOIO À IDÉIA: ENSINO DE BAIXA QUALIDADE/VIGÊNCIA DE TEMPO PARCIAL.

.25 PERCEÇÃO DA EXISTÊNCIA DE INTEGRAÇÃO DA UNA COM A SOCIEDADE

.26 A FAVOR DA IDÉIA: ADEQUAÇÃO DO ENSINO E PESQUISA ÀS PRIORIDADES DO PAÍS.

.27 A FAVOR DA CRIAÇÃO DE ÓRGÃOS DE COORDENAÇÃO E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA.

**AS MEDIDAS NA MIRA DA UNA**

.28 A FAVOR DA NÃO REVISÃO DO SISTEMA DE CARREIRA.

.29 PERCEÇÃO DA ADEQUAÇÃO DO CARGO DE MAGISTÉRIO À TITULAÇÃO/MÉRITO/QUALIFICAÇÃO DO POSSUIDOR.

.30 PERCEÇÃO DE UMA LÓGICA ESPECIFICIDADE DOS CARGOS DE MAGISTÉRIO, DAS FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DO POSSUIDOR.

.31 PERCEÇÃO DA EXISTÊNCIA DE UMA POLÍTICA SALARIAL COMPATÍVEL COM OS CARGOS.

.32 PERCEÇÃO DA EXISTÊNCIA DE INCENTIVOS QUE ATUALMENTE ESTIMULAM O DESEMPENHO DO PROFESSOR.

.33 CONCORDÂNCIA COM A CRIAÇÃO DE PROGRAMAS DE APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DOCENTE.

.34 CONCORDÂNCIA COM A NÃO REVISÃO DO SISTEMA DE PROMOÇÃO NA CARREIRA.

.35 CONCORDÂNCIA COM A NÃO REVISÃO DO REGIME DE APOSENTADORIA.

ONTS.: OS VALORES MÉDIOS ASSINALADOS NO GRÁFICO REFEREM-SE AOS VALORES MÁXIMO E MÍNIMO OBTIDOS EM CADA QUESTÃO.

ONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS.

LEGENDA: -----ATÉ 9 ANOS ----- DE 10 A 19 ----- 20 ANOS OU MAIS ANOS

TABELA 16

ESCORES PARA O ESTUDO RELACIONAL: RESPOSTAS DOS DOCENTES DA UNA  
VS TEMPO DE SERVIÇO

P = 0,05

GL= 8

NÚMERO DA QUESTÃO	QUI-QUADRADO		COEFICIENTE DE CONTINGÊNCIA
	CLACULADO	CRITICO	
13	**	-	**
14	13,35	15,51	-
15	3,75	15,51	-
16	6,22	15,51	-
17	12,30	15,51	-
18	23,89	15,51	0,23
19	**	-	**
20	9,39	15,51	-
21	10,73	15,51	-
22	15,59	15,51	0,19
23	**	-	**
24	8,09	15,51	-
25	19,94	15,51	0,21
26	**	-	**
27	**	-	**
28	33,92	15,51	0,27
29	22,11	15,51	0,23
30	14,56	15,51	-
31	**	-	**
32	**	-	**
33	**	-	**
34	38,12	15,51	0,29
35	25,10	15,51	0,24

FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁ-  
RIOS RESPONDIDOS  
\*\* TESTE NÃO SIGNIFICATIVO

depois apresenta os resultados do teste estatístico aplicado.

Conforme o Gráfico e Tabela citados, parece que esta variável não influi nas respostas dos docentes nas questões 13, 19, 26, 27 e 33 dado os valores próximos entre si e a média geral. Nas questões 14, 15, 16, 17, 20, 21, 24 e 30, o teste acusou ausência de correlação.

Por outro lado existe uma correlação fraca: a) na questão 18, referente ao conceito de "campus"; b) na questão 22, referente ao fornecimento de flexibilidade aos programas de estudo; c) na questão 28, referente à não revisão do sistema de carreira; d) na questão 29, a respeito da adequabilidade da estrutura dos cargos com a titulação, méritos e qualificação do possuidor; e) finalmente, na questão 34, especificamente considerando a não revisão do sistema de promoção na carreira.

Estas diferenças, percebidas entre os professores de menor tempo de serviço com relação aos de maior tempo de serviço, na instituição, reforça as conclusões obtidas nos itens anteriores.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1. CONCLUSÕES

Este item tem o propósito de expor as principais conclusões decorrentes da pesquisa. O estudo enfocou sua atenção nas mudanças introduzidas na Universidade Nacional de Assunção do Paraguai pelo projeto denominado "Melhoramento da Capacidade Física e Acadêmica da UNA".

Através da opinião do corpo docente sobre as mudanças, o estudo (além de fornecer alguns dados sobre a caracterização do corpo docente da Instituição) detectou que existe, em geral, uma atitude favorável dos docentes às mudanças cogitadas. Ao mesmo tempo alguns resultados da pesquisa tendem a apoiar as conclusões de estudos similares dentro da área.

Antes de tudo porém, deve-se prevenir que as conclusões aqui formuladas, limitaram-se exclusivamente ao nível dos docentes pesquisados, integrados por uma amostra extraída das instituições mais importantes que integram a UNA, única instituição oficial de ensino superior desse País.

Numa primeira parte do presente trabalho obtiveram-se as seguintes conclusões conforme puderam constatar-se nas tabelas e gráficos correspondentes:

1) Foram empregadas duas categorias de observação: a) docentes integrando a UNA como um conjunto de todas as instituições

ções pesquisadas; e b) docentes agrupados segundo a área a que pertencem, quanto à caracterização do corpo docente.

Neste sentido, constatou-se que o sexo predominante para ambas as categorias é o masculino. Igualmente verificou-se que o maior volume de docentes concentram-se nas áreas Tecnológica e Biológica. Aproximadamente 70% dos docentes da UNA são do sexo masculino. (Gráfico 05 e Tabela 05).

A julgar pelas respostas dos docentes pesquisados, a instituição tem a seu serviço um contingente relativamente jovem de professores. A idade média obtida no estudo foi de 40 anos. (Gráfico 06 e Tabela 06).

No que se refere ao nível de formação, constatou-se que um grande percentual de professores não realizou cursos de pós-graduação no sentido estrito da palavra. A maioria dos docentes da instituição detem apenas cursos de especialização e uma escassa minoria, detém cursos de mestrado, doutorado ou pós-doutorado. Tentou-se explicar este fato pela quase inexistência de cursos desta natureza na Universidade Nacional de Assunção. (Gráfico 07 e Tabela 07).

Quanto à categoria funcional, o estudo mostrou a existência de uma certa imobilidade vigente no quadro de carreira da UNA. O número de professores, pertencentes à categoria colaboradores (auxiliares de ensino, professores contratados, encarregados de cátedra e docentes livres) que não integram o quadro de carreira da UNA, somados aos docentes que pertencem à categoria de assistentes supera amplamente o número de docentes nas outras

categorias (adjuntos e titulares). Neste sentido, verificou-se que mais de 70% dos docentes pesquisados das áreas Tecnológica e Humanística pertencem a essas duas primeiras categorias, sendo que na área Biológica resultou inferior a esse valor. (Gráfico 08 e Tabela 08).

A respeito do tempo de serviço dos docentes, o estudo corroborou, de certa forma, a conclusão acima, quando se verificou que, sendo as duas primeiras categorias funcionais (colaborador e assistente) a mais nova e mais numerosa, elas são assumidas pelos professores com menor tempo de serviço do que os docentes que assumem as duas últimas categorias (adjuntos e titulares). A pesquisa sugere, assim, que a elevada concentração de docentes nestas duas primeiras categorias explica-se também, pelo fato de que a instituição, nos últimos tempos, encontrou-se submetida ao aumento gradativo da demanda de vagas, o que veio a exigir dela a contratação de docentes em massa. Estas conclusões, em geral, apresentaram-se válidas tanto considerando a UNA como um todo, como considerando os docentes agrupados por áreas. (Gráfico 09 e Tabela 09).

O estudo da carga horária semanal de docência mostra a existência de uma não favorável distribuição da carga de ensino nesta instituição para as duas categorias de observação no sentido de que a docência, não constituiria, para os docentes, uma atividade principal. Uma das possíveis explicações fornecida pela pesquisa pode estar relacionada com a quase inexistência de regimes de trabalho de meio tempo e tempo integral na instituição e ao fato de não constituir uma atividade bem remunerada.

A média de carga horária obtida foi de 6,44 horas-aula. (Gráfico 10 e Tabela 10).

No que se refere à Lei 356/56 que estabelece como duas o número máximo de cátedras em que o professor está legalmente habilitado a lecionar na mesma faculdade, o estudo constatou que uma percentagem muito baixa de docentes (13,9%) leciona em três ou mais cátedras, o que levou a concluir que é, também, baixo o número de docentes que lecionam em mais de uma faculdade. (Gráfico 11 e Tabela 11).

De uma maneira geral, pode-se afirmar, com base nos resultados obtidos, que os planejadores das mudanças na UNA mostraram-se preocupados pela difusão de informações sobre as mudanças. Através de diversas fontes, o estudo verificou que um alto percentual de docentes pesquisados estava informado sobre as mesmas (70%). Sabe-se que um dos fatores que influi no comportamento de resistência às mudanças resulta da má ou incompleta informação dos afetados pelas mesmas, a respeito dos seus objetivos, pois podem conduzir à criação de dúvidas, apreensões, falsas expectativas a respeito das mudanças que a organização venha introduzir.

2) Quanto aos resultados proporcionados pelas respostas dos docentes às questões vinculadas à escala do tipo LIKERT, as conclusões mais importantes são as seguintes:

Quando empregado como unidade de observação o conjunto das instituições pesquisadas na UNA, constatou-se que, em geral, as médias das respostas dos docentes localizam-se na área

de concordância nas questões diretamente relacionadas com as metas estabelecidas pelo projeto da UNA. Observou-se, ainda, que a média das respostas dos docentes, no que se refere às práticas atuais de desenvolvimento dos recursos humanos na UNA, em geral, encontram-se dispersos na área de discordância. (Gráfico 14).

Deste modo, nas questões que se referem a introdução de uma maior racionalidade na organização das atividades universitárias, os docentes manifestaram-se, em geral, favoráveis às propostas feitas nas questões. Estas respostas, embora assumindo valores médios diferentes, mostram que os docentes têm uma opinião favorável a elas. A julgar pela favorabilidade das opiniões, e apoiado no fato de que as mudanças têm refletido as práticas de organização das Universidades modernas, os resultados do estudo mostram que os docentes apresentam posição mais voltada para a Universidade moderna do que para a tradicional. (Gráfico 14).

Da mesma maneira, a respeito das respostas dos docentes pesquisados às questões relacionadas com o melhoramento do nível de ensino, bem como com o incentivo às atividades de pesquisa e extensão universitárias, concluiu-se o seguinte:

Os docentes são altamente favoráveis; a) às propostas de melhoramento dos equipamentos, laboratórios, bibliotecas e outras instalações básicas da Universidade; b) à revisão e atualização dos programas e métodos de ensino; c) à necessidade de se criarem mecanismos efetivos de integração da UNA com a sociedade, através da extensão universitária, e de se adequar o ensino e a pesquisa às necessidades do País.

Por outro lado os docentes manifestam-se medianamente favoráveis a idéia de que a baixa qualidade do ensino pode derivar da vigência de um regulamento estudantil muito condizente com os estudantes, ou da vigência generalizada do ensino de tempo parcial. Os docentes manifestam também idêntica atitude em relação à introdução da semestralidade do ano escolar, isto é: dois "semestres acadêmicos", em vez de um período letivo, abrangendo a duração do ano civil.

O fornecimento de certa flexibilidade aos programas de estudo, no sentido de que o aluno possa optar por disciplinas de seu interesse, também, conta com um grau de favorabilidade média por parte dos docentes.

Estes resultados levaram a pesquisa a estabelecer a seguinte conclusão a respeito das mudanças no ensino, na pesquisa e na extensão universitária: os docentes são favoráveis aos propósitos das mudanças. Isto é, as mudanças são (embora em grau variável) aceitas, e esta aceitação identifica mais os docentes com as Universidades modernas do que com as tradicionais, de acordo aos referenciais teóricos empregados na pesquisa.

O estudo constatou a existência de uma grande discordância dos docentes em relação às práticas do seu desenvolvimento pessoal e profissional vigentes na instituição.

Neste sentido os docentes manifestam-se contrários à forma com que está elaborada a estrutura de carreira que permite ao docente ocupar cargos diferentes na mesma. Por exemplo, não concordam com os mecanismos de promoção na carreira, também,

não concordam com a pouca clareza existente na definição das funções e atribuições correspondentes a cada cargo, já que na prática, os docentes das diversas categorias podem exercer a mesma função. Por este motivo, os docentes não apoiam a atual política salarial que perde com isso um parâmetro valioso em que pode basear-se a estrutura de salários.

A pesquisa constatou a inexistência de incentivos que estimulem os docentes no desempenho das suas tarefas. Neste sentido, eles julgam importante a criação de programas para o aperfeiçoamento do pessoal docente. (Gráfico 14).

Estas últimas respostas levam o presente estudo a concluir que é impreterível para a UNA, fazer uma revisão a fundo da política voltada aos seus recursos humanos, em particular, às orientadas ao seu corpo docente. A julgar pelas respostas, as propostas que estão sendo estudadas pelos planejadores são desejáveis e oportunas, pelo que constituem indicadores da aceitação das mudanças nessas direções.

Em geral, pode-se identificar a partir das respostas dos docentes, que estes constituem um grupo consistente de apoio para as mudanças. Sabe-se que este é um aspecto a levar em consideração nas fases de implementação de mudanças numa organização.

3) Quanto aos resultados provenientes do estudo de outras categorias resultantes da fragmentação da amostra pesquisada, conforme as variáveis área a que pertencem os docentes, idade, categoria funcional, nível de formação e tempo de serviço, a pesquisa verificou que, embora existam diferenças nas médias

das respostas em algumas questões, estas não foram do ponto de vista estatístico, suficientemente significativas ao nível de 0,05 para se afirmar a existência de alguma relação entre estas variáveis e as respostas dos docentes. (Tabelas 12 a 16).

O estudo minucioso das mudanças na UNA, permitiu justificar a denominação de "mudança planejada" empregado no estudo, às mudanças cogitadas pela instituição. Da mesma maneira, justificou-se com apoio na literatura que versa sobre o assunto as denominações "Universidade tradicional", em "transição" e "moderna" dados no estudo aos referenciais de Universidade empregados.

5) A julgar pelas respostas dos docentes, a pesquisa logrou detectar que as mudanças na UNA apresentam algumas características semelhantes às que CERYCH (1982) identificou em seu estudo de instituições universitárias, como sendo de mudanças com chance de sucesso. Neste sentido torna-se possível, afirmar que as mudanças na UNA possuem esta chance, embora o sucesso possa ser comprovado só após uma minuciosa avaliação dos resultados atingidos com as mudanças.

6) As respostas dos docentes levaram, também, a concluir que, em geral, conforme CHAMPION (1979), a aceitação das mudanças está ligada ao fato de que elas apresentam efeitos positivos e vantajosos em relação ao sistema antigo. Esta condição é satisfeita pelas mudanças na UNA razão pela qual os docentes apresentam um parecer favorável a elas. Aliás, acredita-se que o grau de informação dos docentes a respeito das metas do projeto ajudou a detectar essa aceitação.

7) No presente estudo, a pouca ênfase dispensada pelos planejadores em relação ao engajamento de outros níveis da organização nas situações de decisão sobre os propósitos das mudanças, explica-se pela própria estratégia de ação empregada pelos planejadores, no caminho da introdução de mudanças.

Neste sentido, a própria denominação do projeto já insinua o fato: "Melhoramento da Capacidade Acadêmica e Física da UNA". Esta estratégia reflete de acordo com MOTTA (1979b), a junção de uma outra dimensão à perspectiva necessidades individuais-necessidades organizacionais, neste tipo de organizações. Tal dimensão refere-se às aspirações sociais da organização na perspectiva de necessidades público-cliente. Julga-se que esta última dimensão foi enfatizada na referida estratégia. O projeto da UNA, tal como foi observado no estudo, manipula uma série de variáveis para apenas, montar uma infraestrutura que visa a satisfação das necessidades público-cliente.

8) Contudo, os efeitos positivos das mudanças levaram a pesquisa a inferir que algumas variáveis que afetam a moral dos docentes podem alterar-se positivamente, conforme estudos semelhantes realizados por BALDRIDGE et alii (1982). Julga-se também que alguns aspectos do clima organizacional podem melhorar, conforme os estudos de SBRAGIA (1983) nessa área. Estas conclusões referem-se tanto às medidas que estão contempladas no projeto da UNA, como as que se visam introduzir.

9) Embora, estatisticamente, as diferenças entre as respostas fornecidas pelos docentes não revelem a existência de relação entre respostas e níveis de hierarquia dentro da carreira

ra universitária, os resultados obtidos, contudo, parecem reforçar a idéia de que esta relação pode existir, sobretudo, quando são analisados os aspectos relacionados com o desenvolvimento de recursos humanos na instituição.

Neste sentido, o presente estudo levou à formulação das seguintes perguntas: As diferenças de percepção obtidas não estariam refletindo, de certa maneira, reais diferenças existentes na população normal? Não existiriam outras variáveis que, não controladas neste estudo, poderiam estar influenciando nos resultados, já que existem estudos como os de FARRIS et alii (1972), SBRAGIA (1983) etc., que apóiam este fato?. De um ponto de vista mais geral, até que ponto as diferenças de percepção verificadas nos estudos TSUJI (1978) (quando verificou que os fatores idade, escolaridade, área administrativa, formação profissional, nível hierárquico, tempo de serviço, etc. influem no comportamento de adesão ou resistência às mudanças) não refletem, de certa maneira, as tendências observadas nos resultados desta pesquisa quando analisados a idade, o nível de formação, a categoria funcional e o tempo de serviço dos docentes?

Por outro lado, não estão, as diferenças observadas nas respostas, refletindo diferentes graus de favorabilidade ou desfavorabilidade dos docentes às mudanças, uma vez que alguns vêem nelas uma ameaça à segurança na sua função maior do que a dos outros, ou porque estas mudanças podem exigir, de uns, treinamento adicional para o exercício das novas funções; ou porque elas podem significar a possibilidade de perda de status, ou, simplesmente, pelo conformismo e apego às situações atuais, por

citar algumas variáveis listadas por CHAMPION (1979) e outros pesquisadores?

Estas, em suma, constituem algumas das mais importantes conclusões a que chegou a presente pesquisa. Reavisou-se neste item alguns dos momentos mais importantes do trabalho, algumas contribuições, seus pontos fracos e polêmicos, o que foi feito e, de certa maneira, o que poderia ser feito.

## 6.2. RECOMENDAÇÕES

Obedecendo a um dos objetivos da pesquisa e empregando como nível de referência, tanto o debate sobre o qual girou o corpo do trabalho, como os resultados obtidos, acreditam-se oportunas as seguintes recomendações:

- 1) Julga-se importante que a abordagem de futuras mudanças, na UNA, se apoiem em estudos que visem a superação dos problemas agora tratados com soluções parciais. Por exemplo, a vigência do sistema de cátedra, tal como foi apresentado neste trabalho, constitui um dos aspectos que devem ser superados. Numerosos estudos afirmam que a abolição da cátedra é feita nas melhores Universidades do mundo. Acredita-se contudo, que esta abolição pode obrigar a UNA a mudar sua estrutura acadêmica e administrativa, criando mecanismos mais plásticos que redundem em benefício do seu ensino, pesquisa e extensão universitária.

2) Acredita-se que a estrutura acadêmica e administrativa, caso seja reformulada, deve contemplar a criação de mecanismos para a unificação dos exames de admissão para todas as instituições que compõem a UNA, em contraposição a exames de admissão para cada instituição de estudo.

3) Considera-se importante que, na revisão da Lei 356/56 referente ao sistema de carreira, sejam incluídos outros elementos como critérios de ascensão na carreira docente por exemplo, avaliação do desempenho dos docentes no cargo. Julga-se também que deve existir uma adequada definição dos cargos (funções e atribuições) não se negligenciando a qualificação do possuidor. Propõe-se que na elaboração de futuras mudanças na instituição, não se ignore outras instâncias de decisão como o corpo docente por exemplo.

4) Parece importante que a UNA, futuramente, procure avaliar os resultados das mudanças, por diversas razões, entre elas para se conhecer as discrepâncias entre os resultados obtidos e as metas almejadas.

5) Embora o presente estudo tenha centrado sua preocupação no corpo docente, não se deve esquecer, na formulação de política futura, a incorporação das questões relativas ao corpo de funcionários da instituição. Neste sentido, poder-se-ia realizar pesquisa idêntica junto ao corpo de funcionários.

6) Integrando outras escolas isoladas e com isso, aumentando a população em estudo, pode-se confirmar (ou refutar) a hipótese de que fatores como idade, nível de formação, categoria funcional, tempo de serviço, etc. influem nas percepções a respeito de mudanças que, futuramente, serão introduzidas na UNA.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Jaime. Articulação entre o ensino primário e médio no Brasil. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. V.48, nº 108, out./dez., MEC/INEP, 1967.
- AHRENS, Ernesto Guilherme. As instituições de ensino superior particulares isoladas frente à Reforma Universitária. Forum, Rio de Janeiro, 2(3):65-74, jul./set. 1978.
- ATCON, Rudolph P. Administração integral universitária. Rio de Janeiro, MEC/DAU/PREMESU, 1974.
- BALDRIDGE, Victor et alii. Estrutturación de políticas y liderazgo Efectivo en la Educación Superior. Tradução Carlos V. Garcia. Revisão, Luz del Carmem R. Martinez. México, NOEMA Editores S.A., 1982.
- BENTO, Alberto M. & FERREIRA, Maria Regina. A prática da pesquisa em Ciência Social; Uma estratégia de decisão e ação. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 174(4):4-39.
- BEZERRA, José Macedo. A concepção de docentes sobre extensão na Universidade Brasileira; Um estudo na UFAC. Dissertação de Mestrado em Administração. Curso de Pós-Graduação. UFSC. Florianópolis, 1984.
- CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- \_\_\_\_\_. Estrutura e apresentação de publicações científicas. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- CARVALHO, Maria da Conceição Sousa et alii. Extensão Universitária; algumas idéias para análise. Educação Brasileira, Brasília, 1(1):167-71, 1ª sem., 1978.
- CERYCH, Ladislau. Implementation of Higher Education Reforms in Europe. Abstract of paper presented for a "Seminar on Systems of Higher Education; Eight Disciplinary and Comparativa Perspectives". University of California, Los Angeles, July 26-31, 1982.
- CHAMPION, Dean. Mudanças planejadas nas organizações. In: - A Sociologia das Organizações. São Paulo, Saraiva, 1979. p.212-233.
- COSTA, L. F. Macedo. Tendências das universidades na América Latina. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Rio de Janeiro, 53(118):250-291, abr./jun., 1970.

- COUTINHO, Afrânio. Universidade; instituição crítica. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1977.
- DEMO, Pedro. Campus Avançados; Comentários a partir da ótica social e cultural. Educação Brasileira, Brasília, 19 sem. 4(8): 43-5, 1982.
- DECRETO-LEI nº 356 de 02.06.56. In: - Projeto UNA. Informe Técnico. Segunda etapa. v. 1, Asunción, UNA, 1982.
- DECRETO-LEI nº 252 de 28.02.67. Diário Oficial. Brasília, fev. 1967. p. 2423.
- DECRETO-LEI nº 62.937 de 02.07.68. Reforma Universitária: Relatório do Grupo de Trabalho. In: - Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, 50(111):119-175, jul./set., 1968.
- DECRETO-LEI nº 464 de 11.02.67. Diário Oficial; Brasília, fev. 1969. p. 1409-10.
- DREZE, Jackes et alii. Concepções da Universidade. Tradução de Francisco de Assis Garcia e Celina Fontenele Garcia. Fortaleza. Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.
- FARIA, A. Nogueira de. Organização de Empresas; Teoria e Prática de Organização. v. 1. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- FARIA, Hugo de Castro. A Universidade e a pesquisa científica. Ciência e Cultura, São Paulo, 29(2):183-5, 1977.
- FARRIS, George F. et alii. Congruência de objetivos em organizações Brasileiras. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 6(4):73-82, out./dez., 1972.
- FERNANDEZ, Florestán. Universidade Brasileira; reforma ou redução. São Paulo, Alfa-Ômega, 1975.
- FINGER, Almeri Paulo. Administração Universitária no Brasil; Problemas e Perspectivas. Florianópolis. Ed. UFSC, 1979.
- GOODE, William J. & HATT, Paulo K. Técnicas de escalonamento; O problema básico. Métodos em pesquisa social. Tradução de Carolina Martuscelli Bori. 7a. Edição. São Paulo, Editora Nacional, 1979. p. 299-375.
- GOUVEIA, Oserias Irineo de. A estrutura de decisão da Universidade. Revista de Administração, 16(2):122-135, abr./jun., 1981.
- GRILLO, Antônio Niccoló. Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias. Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis, UFSC/OEA, 1987. p. 93-105.

- GRUPO DE TRABALHO DA REFORMA UNIVERSITÁRIA. Reforma Universitária; Relatório do Grupo de Trabalho. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Rio de Janeiro, 50(111):119-175, jul./set., 1968.
- GRUPO DE TRABALHO. Relatório sumário sobre os sistemas de administração universitária. Cadernos de Administração Internacional das Universidades. Tradução de Maria Ramos Vianna. Fortaleza Edições UFC, 1981.
- HALL, Richard. Mudança e Inovação. In: - Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1984. p.148-154.
- HAMPTON, David R. Sistema Administrativo e mudança organizacional. In: - Administração Contemporânea; teoria, prática e casos. 2a.Ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. p. 461-487.
- HARRY, Ebert. As instalações físicas da Universidade. Rio de Janeiro, MEC/DAU/PREMESU, 1974.
- HOFFMANN, Ricardo L. Alienação na Universidade; crise dos anos 80. Florianópolis, UFSC, 1985.
- JAGUARIBE, Erlansen Freitas. Estrutura da universidade brasileira: um estudo a partir do departamento. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração Universitária, UFSC, Florianópolis, 1980.
- KERLINGER, Fred Nichols. Problemas, hipóteses e variáveis. In: - Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais; Um Tratamento conceitual. São Paulo. EPU Editora da Universidade de São Paulo, 1980. p. 35-50.
- LEAVIT, Harold. A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagens humanas, técnicas e estruturais. In: - Comportamento Organizacional. Lobos, Júlio A. Organizador. São Paulo. Ed. Atlas, 1978. v.2. p. 463-487.
- LEAVIN, Jack. Estatística Aplicada a Ciências Humanas. 2a. Ed. São Paulo. Editora Harper & Row do Brasil Ltda., 1985.
- LEI 5.540 de 28.11.68. Diário Oficial, Brasília, nov., 1968. p. 10.370-2.
- LITTERER, Joseph H. Mudança e Adaptação. In: - Análise das Organizações. São Paulo, Atlas, 1977. p. 445-512.
- LIDA, Itiro. Reflexões sobre a pesquisa na universidade. Educação Brasileira, Brasília. Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. 6(13):15-29, 2ª sem., 1984.
- LOBOS, Júlio A. A mudança organizacional e o desenvolvimento organizacional. In: - Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1979. p. 358-407.

- LOPES, J. Leite. Reflexões sobre a universidade. Educação Brasileira. Brasília. Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. 7(15):103-112, 29 sem., 1985.
- LUCE, Maria Beatriz Moreira. A departamentalização da Universidade: avaliação e perspectiva. Relatório Técnico, Anexo 4, Universidade do Rio Grande do Norte, 1985.
- MARCELINO, Gileno Fernandes S. Modernização administrativa na educação. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 15:98-114, 1981. (Edição extra).
- MARCOVITCH, Jacques et alii. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. In: - Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Motta, P.R. e Caravantes, G.R. organizadores, Porto Alegre, 1979. p. 191-207.
- MATTOS, Alexandre Morgado. Organização; uma visão global. Introdução, ciência, arte. 3a. Ed., Rio de Janeiro; FGV, 1980.
- MEC - Comissão Nacional para a Reformulação da Educação Superior. Uma nova política para a educação superior brasileira. Relatório Final, Brasília, 1985.
- MIRANDA, Geraldo I. Mac-Dowell dos Passos. Organizações e Métodos. São Paulo, Atlas, 1974.
- MOTTA, Paulo Roberto. As dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. In: - Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Motta, P. R. e Caravantes, G. R. organizadores, Porto Alegre, 1979. p. 121-151.
- \_\_\_\_\_. Doutrina de inovação em administração pública: a questão dos valores. In: - Planejamento Organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais. Motta, P. R. e Caravantes, G. R. organizadores, Porto Alegre, 1979. p. 153-173.
- O'Keefe, William. Duas abordagens do planejamento a longo prazo. Revista de Administração. São Paulo 4(1):77-96, jan./mar., 1979.
- PROJETO MEC/SUBIN/DAU/CRUB. O sistema departamental na universidade brasileira. v. 2, parte 2, 1974.
- PROYECTO UNA. Mejoramiento de la Capacidad Académica y Física de la Universidad Nacional de Asunción. Informe Técnico. Segunda Etapa. v. 1 e 2, Asunción, UNA, 1982.
- REIS FILHO, Casemiro dos. Reforma Universitária e ciclo básico; um modelo viável. In: - Educação Brasileira Contemporânea: Organização e funcionamento. Walter Garcia organizador. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978. p. 195-224.

- RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. Administração Acadêmica Universitária: A Teoria, O Método. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- RIBEIRO, Darci. Universidade de Brasília. In: - Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 36(83):161-230, jul./set., 1961.
- ROSAS, Paulo. Universidade Brasileira: frustrações, expectativas e esperanças. Educação Brasileira. Brasília, Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 7(15): 75-102, 2ª sem., 1985.
- ROSE, Hughes. Metodologia e estratégia da organização. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1972.
- RUAS, Antonio Gaspar. O ensino superior no Brasil e sua estrutura básica. In: - Educação Brasileira Contemporânea: Organização e Funcionamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978. p. 126-163.
- RUDIO, Franz Vitor. Pesquisa descritiva e pesquisa experimental. In: - Introdução do projeto de pesquisa científica. Petrópolis, Vozes, 1980. p. 55-69.
- SANTOS, Roberto Figueira. As conseqüências imediatas da Reforma Brasileira. Brasília, MEC, Documento nº 160, 1973. p. 19-33.
- SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração, 18(2): 30-9, abr./jun., 1983.
- TEIXEIRA, Anísio. Confronto entre a educação superior dos Estados Unidos e a do Brasil. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 33(78):63-74, abr./jun., 1974.
- TOLLE, Paulo Ernesto. Exame e redefinição do conceito de cátedra no ensino superior. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 41(94):164-188, abr./jun., 1964.
- TORRES, Dionísio M. Gonzalez. Antecedentes de la educación superior en Paraguay. In: - La Universidad Nacional de Asunción: Una etapa de su desarrollo. Asunción, Lotocolor, 1984. v. 1, p. 29-33.
- TSUJI, Tetsuo. Construção de um modelo explicativo dos fatores influentes no comportamento de adesão-resistência. Revista de Administração, São Paulo, 13(14):56-77, out./dez., 1978.
- WATSON, Goodwin. Resistência a Mudança. In: - Comportamento Organizacional. Lobos, Júlio A., organizador. São Paulo, Atlas, 1978. v. 2, p. 476-487.

## 8. ANEXOS

### ANEXO I - CARTA AO REITOR DA UNA (TRADUÇÃO)

Assunção, 14 de junho de 1987

Magnífico Senhor

Professor Doutor Dionisio M. Gonzalez Torres

Universidade Nacional de Assunção - UNA

Nesta

Senhor Reitor:

Em caráter de membro do corpo docente da Faculdade de Engenharia e como bolsista da Organização dos Estados Americanos - OEA, encontro-me realizando um curso de Mestrado em Administração Universitária na Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil.

Atualmente, estou desenvolvendo meu trabalho de dissertação a ser apresentado no mês de outubro do corrente ano e é um estudo que versa sobre a UNA e o projeto que está sendo implementado com a ajuda do BID. Certa parte do meu trabalho depende de um questionário que desejo distribuir ao corpo docente das 11 Faculdades da UNA.

Meu pedido a Vossa Magnificência é no sentido de solicitar seu apoio na coleta dos dados em cada Casa de Estudo. Estimo que os resultados de meu trabalho possam aportar seu grão de areia no importante processo que atravessa a vida da UNA.

À espera de uma resposta favorável a minha solicitação, subscrevo-me.

Atenciosamente,

Marco Antonio Benitez Espinola

ANEXO 2 - CARTA DA SECRETARIA GERAL DA UNA PARA DECA  
NOS DAS FACULDADES EM ESTUDO (TRADUÇÃO)

Assunção, junho de 1987

Senhor Decano

Faculdade

Nesta

Prezado Senhor:

Temos o prazer de dirigirmo-nos a V.Sa. com o objetivo de informar que o Sr. Marco Antonio Benitez Espinola solicitou ao Professor Doutor Dionisio M. Gonzalez Torres, Reitor e Presidente do Honorável Conselho Superior Universitário, seu apoio para a coleta de dados em cada uma das unidades que integram a Universidade Nacional de Assunção.

O Magnífico Senhor Reitor encarregou-nos de atender este pedido, pelo que solicitamos sua colaboração e atenção ao requerente.

Sem outro particular, fazemos propícia a ocasião para saudar a V.Sa. com a nossa maior consideração.

Secretaria Geral

Diretor

Departamento de Planejamento

## ANEXO 3

## QUESTIONÁRIO (TRADUÇÃO)

PROJETO DE MELHORAMENTO DA CAPACIDADE ACADÊMICA E FÍSICA  
DA UNIVERSIDADE NACIONAL DE ASSUNÇÃO

- Questionário dirigido ao corpo docente da UNA

## OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Professor(a)

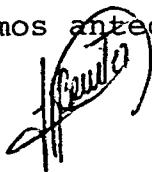
A Universidade Nacional de Assunção encontra-se, atualmente, em fase de implementação do seu projeto graças ao apoio financeiro do Governo Nacional e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O projeto objetiva aumentar satisfatoriamente a eficiência, tanto interna, como externa da UNA, permitindo, através da revisão, atualização e fortalecimento do seu aparelho administrativo e acadêmico, melhorar a qualidade do ensino e promover e incentivar as atividades de pesquisa e extensão universitária.

Neste questionário, que consta de duas partes, solicita-se, na primeira parte, certos dados básicos para o traçado do perfil do corpo docente da UNA. A segunda parte contém afirmações a respeito de algumas diretrizes do projeto.

Esclarece-se que não existe absoluta necessidade de identificação pessoal e solicita-se preencher o questionário e devolvê-lo à Secretaria da Instituição até ..... como máximo.

Agradecemos antecipadamente,



**PRIMEIRA PARTE**

1. Nesta parte solicitamos-lhe certos dados básicos
2. Cada item deve ser lido com a maior atenção a fim de ficar efetivamente compreendidas. Após a leitura responda cada item, assinalando apenas UMA alternativa em cada proposição.
3. Por favor, não deixe nada sem resposta, nem prejudique sua compreensão, pois cada dado é de suma importância e ademais será processado pelo computador.

**I. DADOS BÁSICOS**

1. Sexo
  - 1.1  masculino
  - 1.2  feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Atualmente qual é a sua categoria funcional como membro do corpo docente da UNA. Se possui vários cargos, de preferência, assinale o mais elevado que lhe é reconhecido pela UNA.
  - 3.1  Colaborador
  - 3.2  Assistente
  - 3.3  Adjunto
  - 3.4  Titular
4. Você possui algum título de graduação creditado por alguma instituição
  - 4.1  Sim
  - 4.2  Não
5. Esta pergunta leia-se junto com a seguinte antes de responder. Você realizou cursos do tipo especialização, mestrado, etc., posteriores a sua formação profissional?
  - 5.1  Sim
  - 5.2  Não

6. Se sua resposta foi afirmativa e se enquadra numa das quatro categorias abaixo indicadas, assinale apenas aquela que lhe deu o maior nível de formação.
- 6.1 ( ) especialização
  - 6.2 ( ) mestrado
  - 6.3 ( ) doutorado
  - 6.4 ( ) pós-doutorado
7. A carga-horária semanal que você emprega para exercer suas atividades docentes na UNA é: \_\_\_\_\_ horas-aula.
8. Em quantas cátedras, atualmente, você presta docência?
- 8.1 ( ) em uma
  - 8.2 ( ) em duas
  - 8.3 ( ) em três ou mais
9. Entre as instituições de estudo indicadas abaixo, assinale aquela que demanda a maior parte das suas horas de docência. Se entre duas ou mais instituições de estudo resultar uma igualdade entre horas de desenvolvimento de aulas, opte por uma e especifique-a.
- 9.1 ( ) Arquitetura
  - 9.2 ( ) Ciências Básicas
  - 9.3 ( ) Engenharia
  - 9.4 ( ) Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
  - 9.5 ( ) Odontologia
  - 9.6 ( ) Química e Farmácia
  - 9.7 ( ) Filosofia
  - 9.8 ( ) Engenharia Agrônômica
  - 9.9 ( ) Ciências Veterinárias
  - 9.10 ( ) Ciências Médicas
10. O tempo que você vem exercendo atividades docentes na UNA é: \_\_\_\_\_ anos.

**II CONHECIMENTO DO ASSUNTO**

11. Você tem informações sobre o Projeto de Melhoria da Ca  
pacidade Acadêmica e Física da UNA?
- 11.1 ( ) sim
- 11.2 ( ) não
12. Em caso afirmativo, obtido através de: (assinale aquela al  
ternativa que se enquadra mais à fonte de informação)
- 12.1 ( ) periódicos, revistas e similares
- 12.2 ( ) rádio, televisão
- 12.3 ( ) reuniões e outros meios semelhantes
- 12.4 ( ) através de quase todas essas fontes.

**SEGUNDA PARTE****INSTRUÇÕES**

1. Nesta parte solicitamos sua opinião a respeito de algumas diretrizes implícitas nas metas do Projeto.
2. Proceda à leitura atenta de cada item, assinale, depois , num quadrinho situado à esquerda de cada pergunta a concei tuação que conforme você se adequa a sua opinião a respei to da pergunta. A escala de pontos e seu significado estão transcritos abaixo. Para facilitar seu trabalho a transcre vemos na parte superior de cada folha. Lembre-se que deve marcar apenas um valor.

VALOR DO CONCEITO	SIGNIFICADO
1	Discordo Totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Encontro-me indeciso
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

I MAIOR RACIONALIDADE NA ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES  
UNIVERSITÁRIAS

13.  De um modo geral você admite a idéia de que é necessário que a UNA revise e atualize sua organização acadêmica e administrativa?
14.  A UNA caracteriza-se pela desintegração física e pela semi-autonomia acadêmica e administrativa de suas instituições. Em contraposição, você observa a necessidade de centralizar em órgãos com atribuições específicas determinadas funções administrativas e acadêmicas a serviço de todas elas? Por exemplo: O Controle e Registro Acadêmicos, Orçamento, Aquisição, Contabilidade, Finanças, Manutenção, etc.
15.  Na sua opinião, torna-se lógico reunir certos programas de estudo desenvolvidos por alguns institutos e escolas, sob a dependência de uma faculdade ou programa com o qual guardam estreita afinidade? Tal o caso do programa de licenciatura e doutorado em matemática que deveria ser desenvolvido no Instituto de Ciências Básicas e não na Faculdade de Filosofia.
16.  Muitas instituições da UNA têm suas próprias Cátedras de Matemática, Física, Química, Biologia, etc. pertencentes à Área das Ciências Básicas. Para evitar a excessiva multiplicação de recursos humanos e materiais a que isto leva, você centralizaria o ensino dessas disciplinas em departamentos especializados do Instituto de Ciências Básicas a serviço de todas as carreiras que delas precisarem na UNA?
17.  Cada Faculdade, atualmente, estabelece suas próprias normas e requisitos de admissão. Neste sentido, você julga adequada a unificação das políticas e procedimentos de admissão e centralização dessas funções em apenas um órgão dependente da Reitoria?
18.  Para muitos a idéia de um "campus" consiste na reunião, num local geográfico, de todas as atividades de uma universidade e um planejamento adequado possibilitaria o alcance das suas metas acadêmicas, resultando por isso necessária a aproximação física das suas unidades acadêmicas e administrativas. Você concorda com isso?

VALOR DO CONCEITO	SIGNIFICADO
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Encontro-me indeciso
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

## II EM RELAÇÃO AO ENSINO, A PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

19.  As condições de desenvolvimento de suas atividades do centro são de certa forma inadequadas, por isso você julga indispensável dispor de aulas em número suficiente, bibliotecas melhor sortidas, laboratórios equipados e outras instalações básicas?
20.  Você julga que numerosas deficiências do ensino na UNA se explicam através do regulamento estudantil excessivamente flexível?
21.  O "semestre acadêmico" permitiria, na sua opinião, um melhor aproveitamento do ano escolar e das instalações físicas da Universidade, incidindo positivamente na duração das carreiras?
22.  Os programas de estudo caracterizam-se pela sua extrema rigidez, isto é, todas as matérias são obrigatórias. Em contraposição, você julga que dever-se-ia dar-lhes certa flexibilidade, no sentido que os estudantes possam cursar matérias optativas do seu interesse, mesmo que sejam oferecidas por outras faculdades?
23.  Uma revisão e atualização dos programas de estudo, bem como dos próprios métodos de ensino são, na sua opinião, absolutamente necessários?
24.  Você concorda que um dos motivos da redução da qualidade do ensino na UNA se explica pela vigência do ensino de tempo parcial?
25.  No seu modo de ver, você nota que, no referente à extensão universitária, a universidade preocupa-se pela integração com a comunidade, no sentido de procurar soluções alternativas aos seus problemas através de ações comunitárias ou da prestação de serviços?
26.  Você julga que, tanto o ensino na universidade, como as atividades de pesquisa que se desenvolvem deveriam adequar-se as necessidades do País?
27.  Você concorda com a necessidade de se criar órgãos de coordenação das atividades de extensão universitária?

VALOR DO CONCEITO	SIGNIFICADO
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Encontro-me indeciso
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

28.  O sistema de carreira docente, isto é, a forma em que está elaborada a estrutura que permitiria a você ir galgando os diversos cargos docentes, em geral parece-lhe adequado e não necessitam de nenhuma revisão?
29.  No seu modo de ver, o cargo que ocupa o professor está bem relacionado com sua titulação, mérito e qualificação?
30.  Você julga que as funções e atribuições de cada cargo estão bem especificados e não necessitam de nenhuma revisão?
31.  No seu modo de ver, a política salarial adequa-se bem aos cargos e funções do professor?
32.  Você concorda em que existem incentivos suficientes para estimular-lhe no desempenho das suas tarefas?
33.  Para você a Universidade deveria criar programas de aperfeiçoamento do seu corpo docente?
34.  O sistema de progressão ou promoção na carreira lhe parecem adequados e não necessitam de revisão?
35.  O regime de aposentadoria, na sua opinião, não necessita de nenhuma revisão por satisfazer suas expectativas?