

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

Dissertação de Mestrado

*TIPOS DE RACIONALIDADE NA LÓGICA
DE AÇÃO DE DIRIGENTES EM ORGANIZAÇÕES
UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS*

OSMAR SIENA

Florianópolis, Abril de 1993

TIPOS DE RACIONALIDADE NA LÓGICA DE AÇÃO DE DIRIGENTES
EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS

OSMAR SIENA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Planejamento Universitário), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (CPGA/UFSC).




Prof. Dr. FRANCISCO GABRIEL HEIDEMANN
Coordenador do Curso

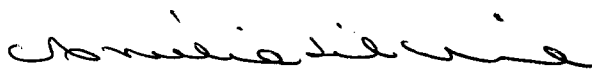
Apresentada junto à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



Prof. CLÓVIS LUIZ MACHADO DA SILVA - Ph.D.
(Presidente)



Prof. ANTONIO NICCOLÒ GRILLO - DR.
(Membro)



Profª. AMÉLIA SILVEIRA - DRª.
(Membro)

"UM MINUTO"

*"Viajo
a pé
de trem,
pássaro na terra;
Asas abertas
Penso que estou só
Vôo além de mim."*

J.M. de M. SIENA

AGRADECIMENTOS

Com este trabalho cumpre-se a etapa final do Curso de Pós-Graduação em Administração, a nível de Mestrado, oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Agradeço, em especial, a algumas organizações e pessoas que contribuíram para sua realização.

- Meus pais pela formação.*
- Lígia, Tiago, Fábio e Luiza pela paciência e compreensão.*
- Universidade Federal de Rondônia (UNIR) por ter me liberado para freqüentar o Curso.*
- Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-Graduação em Administração, Area de Concentração em Políticas e Planejamento Universitário, na pessoa de seu Coordenador Prof. Dr. Francisco Gabriel Heidemann, de todos os seus professores e funcionários.*
- Professor Dr. Clóvis Luiz machado da Silva, orientador do trabalho, pela competência e atenção.*
- Professores Dr. Antônio Niccoló Grillo e Dra. Amélia Silveira, membros da Banca Examinadora, pela gentileza e sugestões.*
- Pesquisadora do NAPPO/CPGA, Eloise H. Livramento Dellagnelo, pelas críticas e sugestões sempre adequadas.*
- Dirigentes Universitários que se dispuseram a responder o questionário.*
- Colegas de turma pela alegria, prazer e enriquecimento que a convivência me proporcionou.*
- Professores da UNIR Gilson Medeiros e Silva e Rudimar Antunes da Rocha pelo apoio e sugestões.*
- Departamento de Contabilidade da UNIR, nas pessoas dos professores Sidinei Aparecido pereira e José Moreira Neto, por terem cedido o equipamento para o processamento das informações.*
- Professor Benedito de Jesus Lisboa pela revisão do trabalho.*
- Analista Nildo Carlos da Silva, sempre paciente, pela colaboração.*
- Senhor João Moura e Senhora Joeli Peles de Moura pelo apoio concedido a mim e a minha família.*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E TABELAS	iv
LISTA DE GRÁFICOS	vi
RESUMO	viii
ABSTRACT	x
1. INTRODUÇÃO	1
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	7
2.1 A organização universitária	7
2.1.1 A universidade como sistema colegial	18
2.1.2 A universidade como burocracia	22
2.1.3 A universidade como sistema político	26
2.1.4 A universidade como anarquia organizada	34
2.1.5 A universidade como sistema cibernético	37
2.2 Tipos de universidade	42
2.3 Racionalidade	49
2.3.1 Tipos de racionalidade	57
2.3.2 Tipos de racionalidade em organizações universitárias	68
3. METODOLOGIA	74
3.1 Especificação do problema	74
3.1.1 Hipóteses	75
3.2 Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis	76

3.3 Delineamento da pesquisa	82
3.3.1 População e amostragem	82
3.3.2 Dados	83
3.3.3 Técnicas de coletas de dados	83
3.3.4 Técnicas de análise de dados	90
3.3.5 Modelo de análise	90
3.3.6 Limitações da pesquisa	91
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	93
4.1 Caracterização dos respondentes	95
4.1.1 Sexo	95
4.1.2 Idade	96
4.1.3 Área de formação	97
4.1.4 Classes da carreira	98
4.1.5 Titulação	99
4.1.6 Tempo de trabalho	101
4.1.7 Tempo no exercício de função	102
4.2 Análise das respostas dos dirigentes às afirmações representativas de lógica de ação	103
4.2.1 Análise das respostas dos dirigentes para as as afirmações referentes aos três tipos de racionalidade	105
4.2.2 Análise das respostas às afirmações segundo as características do grupo de dirigentes	110
4.2.2.1 Valores médios das respostas segundo a idade dos dirigentes	113
4.2.2.2 Valores médios das respostas dos dirigentes segundo a área de formação	114
4.2.2.3 Valores médios das respostas dos dirigentes segundo as classes da carreira	116
4.2.2.4 Valores médios das respostas segundo a a titulação dos dirigentes	118
4.2.2.5 Valores médios das respostas dos dirigentes segundo o tempo de trabalho na universidade ...	119
4.2.2.6 Valores médios das respostas dos dirigentes segundo o tempo no exercício de função	120
4.2.2.7 Valores médios das respostas dos dirigentes segundo o tipo d função exercida	122

4.3	Análises das respostas dos dirigentes segundo os tipos de universidade	124
4.3.1	Análise dos valores médios das respostas segundo as universidades dos três tipos	124
4.3.2	Análise das respostas dos dirigentes segundo os tipos de universidade, classificadas de acordo com o percentual de recursos de fonte própria	127
4.4	Análise de correlação entre as variáveis e análise de regressão	138
4.4.1	Análise de correlação entre as variáveis percentual de receita própria e tipos de racionalidade, segundo os tipos de universidade	139
4.4.2	Análise de correlação entre as variáveis segundo as universidades dos três tipos	146
4.4.4	Análise de regressão	149
5.	CONCLUSÕES	158
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	170
	ANEXOS	176
Anexo 1	-Relação das universidades componentes da população..	177
Anexo 2	-Relação das universidades componentes da amostra ...	181
Anexo 3	-Classificação das universidades componentes da população	184
Anexo 4	-Classificação das universidades componentes da amostra	187
Anexo 5	-Questionário número 1	190
Anexo 6	-Questionário número 2	192
Anexo 7	-Análise das respostas dos dirigentes para cada afirmação	199

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO	1 - Comparação entre as características das organizações acadêmicas e burocracias tradicionais	14
QUADRO	2 - Elementos do modelo político de Baldrige	28
QUADRO	3 - Comparação entre os modelos organizacionais de universidades	32
QUADRO	4 - Imagem do dirigente e da administração em organizações universitárias	33
QUADRO	5 - Características antropológicas dos indivíduos e padrões conscientes de ação racional	59
QUADRO	6 - Domínio consciente de realidades fragmentadas através da regularidade das ações	60
QUADRO	7 - Tipos de racionalidade	68
QUADRO	8 - Relação entre tipo de racionalidade e tipo de universidade	73
QUADRO	9 - Afirmações especificadoras dos indicadores de racionalidade burocrática	87
QUADRO	10 - Afirmações especificadoras dos indicadores de racionalidade econômica	88
QUADRO	11 - Afirmações especificadoras dos indicadores de racionalidade política	89
QUADRO	12 - Favorabilidade dos dirigentes em relação aos indicadores dos três tipos de racionalidade	112
QUADRO	13 - Teste de Tukey entre as médias dos tipos de racionalidade para as universidades independentes e parcialmente dependentes de recursos de fonte própria	135
QUADRO	14 - Teste de Tukey entre as médias de racionalidade econômica para os três tipos de universidade	136
TABELA	1 - Número de dirigentes consultados e número de questionários respondidos	84
TABELA	2 - Distribuição de freqüência do sexo dos dirigentes ..	95

TABELA 3	- Distribuição de freqüência das idades dos dirigentes	96
TABELA 4	- Distribuição de freqüência das áreas de formação dos dirigentes	98
TABELA 5	- Distribuição de freqüência das classes da carreira dos dirigentes	99
TABELA 6	- Distribuição de freqüência da titulação dos dirigentes	100
TABELA 7	- Distribuição de freqüência do tempo de trabalho dos dirigentes	101
TABELA 8	- Distribuição de freqüência do tempo no exercício de função	102
TABELA 9	- Distribuição de freqüência percentual das respostas dos dirigentes às afirmações representativas de lógica de ação	106
TABELA 10	- Médias dos escores das respostas às afirmações representativas de lógica de ação	108
TABELA 11	- Valores médios das respostas segundo a idade dos dirigentes	114
TABELA 12	- Valores médios das respostas segundo a área de formação dos dirigentes	115
TABELA 13	- Valores médios das respostas dos dirigentes segundo as classes da carreira	117
TABELA 14	- Valores médios das respostas segundo a titulação dos dirigentes	119
TABELA 15	- Valores médios das respostas dos dirigentes segundo o tempo de trabalho	120
TABELA 16	- Valores médios das respostas segundo o segundo o tempo no exercício de função	121
TABELA 17	- Valores médios das respostas segundo o tipo de função exercidade pelo dirigente	122
TABELA 18	- Valores médios das respostas segundo as universidades dos três tipos	125
TABELA 19	- Valores médios das respostas segundo o tipo de universidade, classificadas de acordo com o percentual de recursos de fonte própria	128
TABELA 20	- Coeficientes de correlação entre as variáveis para as universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria	139

TABELA 21	- Coeficientes de correlação entre as variáveis para as universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria	142
TABELA 22	- Coeficientes de correlação entre as variáveis para as universidades independentes de recursos de fonte própria	144
TABELA 23	- Coeficientes de correlação entre as variáveis segundo o conjunto das universidades	146
TABELA 24	- Análise de regressão para a variável racionalidade burocrática	150
TABELA 25	- Análise de regressão para a variável racionalidade econômica	153
TABELA 26	- Análise de regressão para a variável racionalidade política	156

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	- Percentuais médios das respostas atribuídas aos valores da escala Likert	109
GRÁFICO 2	- Valores médios das respostas dos dirigentes para os três conjuntos de afirmações	109
GRÁFICO 3	- Valores médios das respostas dos dirigentes para cada uma das afirmações	109
GRÁFICO 4	- Valores médios das respostas segundo a titulação dos dirigentes	123
GRÁFICO 5	- Valores médios das respostas segundo o tipo de função exercida	123
GRÁFICO 6	- Valores médios das respostas as universidades dos três tipos	126
GRÁFICO 7	- Valores médios das respostas segundo os tipos de universidade - % recurso	132
GRÁFICO 8	- Valores médios das respostas de racionalidade para as universidades dos três tipos	133
GRÁFICO 9	- Distribuição dos valores médios de racionalidade burocrática e percentual de recursos de fonte própria - univ. parcialmente dependentes	141
GRÁFICO 10	- Distribuição dos valores médios de racionalidade econômica e percentual de recursos de fonte própria - univ. parcialmente dependentes	141

GRAFICO 11	- Distribuição dos valores médios de racionalidade política e percentual de recursos de fonte própria - univ. parcialmente dependentes	141
GRAFICO 12	- Distribuição dos valores médios de racionalidade burocrática e percentual de recursos de fonte própria - univ. totalmente dependentes	143
GRAFICO 13	- Distribuição dos valores médios de racionalidade econômica e percentual de recursos de fonte própria - univ. totalmente dependentes	143
GRAFICO 14	- Distribuição dos valores médios de racionalidade política e percentual de recursos de fonte própria - univ. totalmente dependentes	143
GRAFICO 15	- Distribuição dos valores médios de racionalidade burocrática e percentual de recursos de fonte própria - univ. independentes	145
GRAFICO 16	- Distribuição dos valores médios de racionalidade econômica e percentual de recursos de fonte própria - univ. independentes	145
GRAFICO 17	- Distribuição dos valores médios de racionalidade política e percentual de recursos de fonte própria - univ. independentes	145
GRAFICO 18	- Distribuição dos valores médios de racionalidade burocrática e percentual de recursos de fonte própria - universidades doos três tipos	148
GRAFICO 19	- Distribuição dos valores médios de racionalidade econômica e percentual de recursos de fonte própria - universidades dos tres tipos	148
GRAFICO 20	- Distribuição dos valores médios de racionalidade política e percentual de recursos de fonte própria - universidades dos três tipos	148
GRAFICO 21	- Percentual de variância explicada - racionalidade burocrática	152
GRAFICO 22	- Modelo ajustado da regressão - racionalidade burocrática X % de recursos	152
GRAFICO 23	- Percentual de variância explicada - racionalidade econômica	155
GRAFICO 24	- Modelo ajustado da regressão - racionalidade econômica X % de recursos	155
GRAFICO 25	- Percentual de variância explicada - racionalidade política	157
GRAFICO 26	- Modelo ajustado da regressão - racionalidade política X % de recursos	157

RESUMO

O propósito desta pesquisa foi identificar a racionalidade predominante na lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias brasileiras, relacionando-a com o tipo de organização. Como objetivos específicos, buscou-se: identificar os tipos de organização universitária brasileira; identificar e analisar as semelhanças e diferenças na lógica de ação dos dirigentes de universidades brasileiras; verificar a relação entre os tipos de organização e a racionalidade predominante na lógica de ação dos dirigentes. O delineamento do estudo é do tipo levantamento e pode ser considerado como "ex post facto" e o método utilizado foi o método comparativo de análise. A abordagem partiu da elaboração de duas tipologias, envolvendo três tipos de universidade e três tipos de racionalidade. Os tipos de universidade, classificadas de acordo com a dependência da organização em relação a recursos de fonte própria, são: universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria; universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria e universidades independentes de recursos de fonte própria. Os tipos de racionalidade adotados no presente trabalho são: racionalidade burocrática; racionalidade econômica e racionalidade política. A população da pesquisa constituiu-se das universidades filiadas ao Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) em janeiro de 1991. A amostragem adotada foi a estratificada, sendo que de cada tipo de universidade extraiu-se uma amostra aleatória simples. Os dados foram coletados junto a cento e oitenta (73%) dirigentes de cinquenta universidades por meio de questionários aplicados pelo correio. Esses dados foram analisados utilizando-se técnicas estatísticas: distribuição de frequência, médias, análise de variância, teste de médias, correlação e análise de regressão. Em relação ao predomínio dos tipos de racionalidade na lógica de ação dos dirigentes de

cada um dos tipos de universidade, os resultados encontrados evidenciam que: para as universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria (Tipo 1), não se pode afirmar qual o tipo de racionalidade que predomina na lógica de ação dos dirigentes, se burocrática ou política; para as universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria (tipo 2), não se pode afirmar qual o tipo de racionalidade que predomina na lógica de ação dos dirigentes, se burocrática, econômica ou política; nas universidades independentes de recursos de fonte própria (tipo 3), predomina a racionalidade burocrática, seguida da racionalidade política e da racionalidade econômica. Portanto, os resultados não confirmam as hipóteses de que: nas universidades do tipo 1 predomina a racionalidade burocrática; nas universidades do tipo 2 predomina a racionalidade econômica e nas universidades do tipo 3 predomina a racionalidade política. Entretanto, os resultados encontrados para cada um dos três tipos de organização, em relação a cada tipo de racionalidade, permitem afirmar que parece existir diferenças de atitude em relação à racionalidade econômica. Verificou-se, também, uma forte relação entre percentual de recursos de fonte própria no orçamento da universidade e a presença dos indicadores de racionalidade econômica na lógica de ação dos dirigentes das universidades pesquisadas, uma vez que a primeira explica 73% do comportamento da segunda. Face aos resultados encontrados, conclui-se que há necessidade de realização de estudos complementares para uma melhor identificação dos tipos de racionalidade predominantes em organizações universitárias brasileiras.

ABSTRACT

Type of rationality which prevail in the logic of deed of the managers of Brazilian University Organizations. There was a concern in verifying the relation between the type of University and the type of rationality which prevail in the logic of deed of the managers. This research has got an itemizing delineation and can be considered as an "ex post facto" and the method followed was the comparative method of analysis. The broaching started at working on two tipifications involving three types of University and three types of rationality. The types of University classified according to the dependence of the organizations on self-resources are: Universities partially dependent on self-resources; Universities totally dependent on self-resources; Universities non-dependent on self-resources. The types of rationality adopted in this research are: the bureaucratic rationality; the economical rationality and the political rationality. The population in this research was constituted by the Universities joined to the Council of Rectors of the Brazilian Universities (CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras) on January, 1991. The stratified sample was the one adopted so that an aleatory common sample was extracted from each type of University. The data were taken from eighty-three (73% - seventy-three per cent) of the managers of fifty Universities through questionnaires delivered by postal services. The data were analysed under statistical

techniques: distribution of frequency, averages, analysis of variance, test of averages, correlation and analysis of regression. In relation to the predominance of the types of rationality in the logic of deed of the managers of each of the types of University, the results obtained show that: for the Universities partially dependent on self-resources, one cannot state which type of rationality prevails in the manager's logic of deed, whether bureaucratic or political; for Universities totally dependent on self-resources, one cannot state which type of rationality prevails in the manager's logic of deed, whether bureaucratic, economical or political; in the Universities non-dependent on self-resources, the bureaucratic rationality prevails, followed by the political rationality and the economical rationality. One could also verify a powerful relation between percentage of self-resources on the University budget and the presence of the gauges of economical rationality in the managers logic of deed of the analysed Universities, once the first explains seventy-three per cent (73%) of the behavior of the second.

1 - INTRODUÇÃO

Os estudos sobre racionalidade têm sido fundamentais para a compreensão do processo decisório em organizações, uma vez que o conceito de racionalidade tem grande poder explicativo em relação às premissas que antecedem a decisão e a ação (Simon, 1979). Esses estudos visam identificar os processos subjacentes que orientam a ação, criando, assim, uma estrutura que permita, aos que decidem, entender melhor as complexas situações que envolvem alternativas de escolha e suas conseqüências.

Os especialistas têm analisado o processo de tomada de decisão através de duas abordagens distintas: (a) a prescritiva, que baseada na teoria econômica e na estatística, adota como premissa a unidade de objetivos, tornando o processo decisório uma simples questão de maximização, onde as alternativas de escolha e suas conseqüências são todas conhecidas e podem ser antecipadas; (b) a analítica, mais preocupada com o desenvolvimento teórico-empírico das ciências sociais, volta-se para as complexidades que envolvem a tomada de decisão, tendo como preocupação central *"... descrever e explicar a realidade, envolvendo distanciamento crítico e certo grau de objetividade (dimensão do é); [...] o objetivo básico é conhecer a realidade como se apresenta"* (Machado et al., 1989, p.1599).

Vários tipos de organização têm sido objeto de análise e um tipo que tem recebido a atenção dos pesquisadores, principalmente nas últimas décadas, é a universidade. Nesse sentido destacam-se, entre outros, os trabalhos de Baldrige (1971), Cohen et al. (1972), Cohen e March (1983a e 1983b), Baldrige et al. (1982), Graciani (1984), Rodrigues (1984), Dal Pai Franco (1984a) e Birnbaum (1988). Esses autores destacam as dificuldades em identificar os processos

subjacentes que antecedem as decisões em função das especificidades que caracterizam a organização universitária, onde valores acadêmicos coexistem com as exigências de eficiência das burocracias e com a dinâmica das relações entre grupos de interesse, característica dos sistemas políticos.

Para Dal Pai Franco (1984a, p.3), observa-se "...um crescente consenso quanto à necessidade de clarificar a identidade da universidade brasileira, o que está diretamente ligado aos seus objetivos, ao seu papel e as suas funções". Para a referida autora, subjacente à crise de identidade da universidade brasileira está a crise de poder que se reflete no funcionamento da organização. Essas crises, segundo a autora, indicam a necessidade de reflexão sobre este tipo de organização.

Na opinião de Rodrigues (1984), os meios para se conhecer melhor as características da organização universitária são: através do estudo de sua lógica central de ação e através do conhecimento de quem são seus beneficiários, quem determina que problemas são prioritários, e que tratamento estes devem receber. Os caminhos apontados por Rodrigues remetem ao estudo da tomada de decisão, ou seja, ao estudo do tipo de lógica de ação ou racionalidade que, de acordo com um sistema de valores, orienta as decisões e ações.

Há indicações de que existe relação entre o tipo de organização com seus valores partilhados, o significado que os indivíduos atribuem às suas ações e às ações dos outros e a lógica de ação que orienta as decisões desses indivíduos. É o que se depreende do trabalho de autores como Graciani (1984), Baldrige (1971), Baldrige et al. (1982) e Rodrigues (1984).

Graciani (1984) ao analisar a universidade brasileira de acordo com o modelo burocrático, acentua que o conceito de

racionalidade formal está intimamente ligado ao de burocracia, uma vez que a racionalidade implica na adequação dos meios aos fins visados.

Baldrige (1971) ao discutir as alternativas de governo acadêmico sugere, por um lado, que os membros de universidades, quando tomam decisões estratégicas, agem como participantes de um sistema político; e, por outro, que muitas decisões são tomadas de acordo com os procedimentos padronizados que caracterizam as organizações burocráticas.

Rodrigues (1984), apesar de entender que a racionalidade não é inerente à organização, mas ligada ao indivíduo, servindo muito mais para legitimar ações passadas do que para guiar o processo decisório, afirma que a racionalidade econômica também prescreve as normas de ação, uma vez que as universidades estão submetidas às normas de mercado, adotando formas organizativas que satisfaçam os paradigmas econômicos.

Em síntese, o modelo organizativo e os valores partilhados parecem influenciar a presença deste ou daquele tipo de racionalidade nas organizações.

Pressupôs-se, assim, ser fundamental estudar os tipos de racionalidade na lógica de ação de dirigentes de universidades brasileiras como uma forma de melhor compreender este tipo de organização. Desso modo, procurou-se analisar, no presente trabalho, a possível relação entre o tipo de organização universitária brasileira e o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação de seus dirigentes. Para tanto, buscou-se responder ao seguinte questionamento:

Qual a relação entre o tipo de universidade e o tipo de racionalidade predominante, na lógica de ação de dirigentes, em organizações universitárias brasileiras¹?

A investigação de tal problema teve como objetivo principal:

.identificar a racionalidade predominante na lógica de ação de dirigentes em universidades brasileiras, relacionando-a com o tipo de organização.

Como objetivos específicos, buscou-se:

.identificar os tipos de organização universitária brasileira;

.identificar e analisar as semelhanças e diferenças na lógica de ação dos dirigentes de universidades brasileiras;

.verificar a relação entre os tipos de organização e a racionalidade predominante na lógica de ação dos dirigentes;

1. De acordo com o Sistema de Informações sobre as Universidades Brasileiras (SIUB/CRUB, 1991) existiam, em janeiro de 1991, 83 (oitenta e três) universidades filiadas ao Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), classificadas como:

. Federais Autárquicas - 19 (dezenove);
 . Federais Fundacionais - 16 (dezesesseis);
 . Estaduais - 12 (doze);
 . Municipais - 04 (quatro);
 . Particulares - 32 (trinta e duas).

Entre as particulares, encontram-se: a universidade denominada comunitária (organização de natureza privada, sem fins lucrativos, tendo como mantenedora uma associação religiosa ou leiga) e a universidade empresarial (organização de natureza privada, criada por grupos familiares ou sociedades por cotas).

Além dos objetivos anteriormente apontados procurou-se, tanto quanto possível e em termos exploratórios, verificar a influência do tamanho da universidade e de algumas características dos dirigentes sobre o tipo de racionalidade predominante.

Esta pesquisa justifica-se tanto no aspecto teórico como prático.

Sob o ponto de vista conceitual, o estudo justifica-se na medida em que a utilização de teorias para descrever a racionalidade predominante na lógica de ação de dirigentes de universidades, organização caracterizada por objetivos difusos e processo decisório ambíguo, pode trazer contribuições para o entendimento da universidade enquanto organização. Por outro lado, pode contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico na área de estudos organizacionais, em especial no que se refere ao processo de tomada de decisão em organizações educacionais.

Em termos práticos, seus resultados podem oferecer subsídios para atuação dos dirigentes universitários, propiciando-lhes condições para aperfeiçoar seu entendimento sobre os problemas das universidades, melhorando, assim, seu desempenho na difícil função de dirigir esse tipo de organização, de forma que esta possa cumprir com responsabilidade seu papel social.

A investigação do problema de pesquisa desenvolveu-se em etapas distintas, mas inter-relacionadas: a base teórico-empírica, a configuração metodológica, a coleta de dados, a análise dos resultados e as conclusões.

A base teórico-empírica, expressa no capítulo 2 visou, através da revisão da literatura disponível, discutir termos e expressões pertinentes ao estudo, tais como: organização universitária, tipos de universidade e tipos de racionalidade. Nesta parte do trabalho, procurou-se estabelecer uma tipologia de universidade e uma tipologia de racionalidade para o presente estudo.

O relacionamento entre as variáveis, o enunciado das hipóteses de pesquisa, as definições de termos e variáveis, a descrição dos instrumentos de pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados, entre outros aspectos, fazem parte do quadro metodológico constante do capítulo 3.

O capítulo 4 refere-se à apresentação e análise dos dados. Constam, neste capítulo, a caracterização dos respondentes e as análises dos dados obtidos, a partir das respostas dos dirigentes consultados às afirmações representativas de lógica de ação.

As principais conclusões do presente estudo e as recomendações estão enunciadas no capítulo 5.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo visa, através da revisão da literatura disponível, discutir termos e expressões pertinentes ao estudo bem como estabelecer uma tipologia de universidade coerente com os objetivos da presente pesquisa. Os temas abordados são: a organização universitária, tipos de universidade e racionalidade.

2.1. A ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA

O estudo de organizações universitárias, pela sua própria natureza, implica a análise de suas especificidades e das interações que ocorrem entre seus elementos. Como nenhuma organização pode ser analisada desvinculada de seu contexto, faz-se necessário explicitar algumas características dessa organização, contrastando-as com as características da forma organizacional considerada predominante na sociedade na qual a universidade se insere.

A forma organizacional considerada característica das sociedades modernas é a burocrática, entendida como grupo social ou como forma de organização social (Prestes Motta e Bresser Pereira, 1988).

Para Graciani (1984), a visão mecanicista do fenômeno administrativo das teorias clássicas das organizações, tendo em Taylor e Fayol seus legítimos representantes, foi duramente criticada e coube a Max Weber a transposição dessas teorias para a sociologia das

organizações, através dos estudos referentes à burocratização e à racionalização do mundo (Graciani, 1984). Weber desenvolveu suas teorias sobre uma variedade de assuntos intimamente inter-relacionados, entre os quais consta a análise do fenômeno da dominação do ponto de vista da legitimidade, onde estabelece uma tipologia trina: dominação tradicional, baseada na fé das práticas correntes e na legitimidade dos que têm poder por tradição; dominação racional-legal, alicerçada na realidade do direito e na legitimidade dos que ascendem ao poder legalmente, por nomeação ou por eleição; e, dominação carismática, expressa pela dedicação a uma pessoa por outras, que lhes conferem talentos especiais. Weber também desenvolveu a sociologia da burocracia, a partir da percepção do processo de racionalização do mundo (Julien, 1980).

Relacionado com os fenômenos anteriormente apontados, está o conceito de poder, que para Weber é a possibilidade de impor a vontade de uma pessoa sobre o comportamento das outras. Um tipo de poder, que ele chamou de dominação, é a relação em que a pessoa que impõe o poder crê que tem direito a fazê-lo e os outros consideram que devem obedecer. Quando se precisa exercer a dominação sobre um grande número de indivíduos, torna-se necessária uma organização administrativa que sirva de elo entre os que exercem o poder e aqueles sobre os quais o poder é exercido. A burocracia, então, se expressa pela organização administrativa correspondente à dominação racional-legal (Mouzelis, 1975).

Weber (1977), a partir da análise sociológica sobre o poder - sua origem, legitimação e estrutura - e a partir da análise da ação social, formulou o conceito de tipo ideal de burocracia. Tipo ideal, para Weber, é um instrumento analítico para compreensão dos fenômenos através da observação dos desvios entre o ideal e o real. O tipo ideal

de organização burocrática, para o autor, tem como pressuposto a dominação, fundamentada na autoridade racional-legal, caracterizada pela obediência às normas impessoais e objetivamente instituídas e às pessoas por elas amparadas. De acordo com o tipo ideal, a organização burocrática pode ser, sinteticamente, caracterizada pelo seguintes elementos: formalismo, impessoalidade e profissionalismo (Prestes Motta e Bresser Pereira, 1988).

O formalismo refere-se a um sistema de normas racionais, escritas e definidas precisa e exaustivamente, as quais delimitam e definem as áreas de competência, de forma que as atividades a serem executadas atinjam os fins visados. A impessoalidade torna a autoridade e a obediência prestada a ela como não pessoal. O indivíduo procurará atingir os objetivos seguindo as atribuições do cargo, agindo de forma objetiva, racional e impessoal. A terceira característica básica da burocracia é seu caráter profissional que se expressa pelo uso do conhecimento especializado, pela presença do administrador profissional, pela fidelidade ao cargo, pelo sistema de remuneração, pela nomeação de acordo com critérios racionais, pelo mandato por tempo indefinido e pelo sistema de carreira (Prestes Motta e Bresser Pereira, 1988).

Na moderna teoria das organizações, o termo burocracia tem sido utilizado para representar, tanto os elementos empíricos presentes no tipo ideal, como suposições sobre os atributos desses elementos (Mouzelis, 1975). Uma perspectiva consiste em considerar a burocracia como sinônimo de racionalidade, onde a meta é a eficiência conseguida através da adequação dos meios aos fins. Uma outra perspectiva considera as características do tipo ideal como magnitudes que variam de uma organização para outra (Mouzelis, 1975).

Como se sabe, Weber não desenvolveu estudos empíricos sobre a estrutura interna das organizações burocráticas. Muitas análises empíricas, visando tanto o aperfeiçoamento quanto detectar disfunções das organizações burocráticas, foram levadas a cabo por diversos autores posteriores a ele. Algumas dessas análises da burocracia foram realizadas por Gouldner (1978), Udy (1978) e Hall (1978 e 1984). Para Hall (1978), o conceito de burocracia deve ser concebido como uma série de dimensões, cada qual na forma de um contínuo - e não se presumindo que as organizações ou são totalmente burocráticas ou não burocráticas. Hall (1984) argumenta ainda que as dimensões formalização, complexidade e centralização não só variam de uma organização para outra, como também dentro de uma mesma organização.

Em decorrência das características sugeridas pelo tipo ideal, a teoria das organizações burocráticas, em relação ao processo decisório, pressupõe que os objetivos sejam claros, uma estrutura hierárquica bem definida de forma que as decisões sejam tomadas através de procedimentos pre-estabelecidos e, em muitos casos, de acordo com critérios econômicos. Desse modo, a decisão é uma simples questão de maximização, onde as alternativas de escolha e suas conseqüências são todas conhecidas e podem ser antecipadas.

As análises da universidade, enquanto organização, realizadas por Baldrige et al. (1982), Cohen e March (1983a e 1983b) e Birnbaum (1988), discutem suas características tais como objetivos, tecnologia, ambiente, profissionalismo, e revisam a literatura a respeito do assunto.

Quanto aos objetivos, na universidade, a lista é grande e muitos deles são perfeitamente defensáveis e ao mesmo tempo contestáveis (Baldrige et al., 1982). Cada indivíduo, ou grupo de

indivíduos, têm seus propósitos e objetivos que nem sempre são coincidentes com aqueles considerados como os da organização. Vários autores salientam que os objetivos da universidade são amplos, vagos e pouco definidos (Baldrige et al., 1982). Para Gross e Grambsch (apud Baldrige et al., 1982), as organizações universitárias tendem a ser todas as coisas para todas as pessoas, pois seus participantes julgam que elas deveriam estar fazendo quase tudo, razão pela qual muito raramente têm uma só missão. Também Cohen e March (1983b) destacam que essas organizações apresentam objetivos confusos e preferências inconsistentes. Para esses autores, qualquer pessoa educada poderia pronunciar uma conferência sobre os objetivos da universidade. Porém, argumentam os autores, a maioria não escutaria de bom grado, pois tais conferências são exercícios bem intencionados de retórica social, com pouco conteúdo operativo, de tal modo que *"o esforço para gerar objetivos para a universidade tende a produzir objetivos que são ou sem sentido ou dúbios"* (p.238). Birnbaum (1988) entende que esse caráter problemático da missão e dos objetivos da universidade tem importante efeito sobre sua organização e administração, ainda que exista certo acordo entre os participantes. Para o referido autor, a maioria dos membros da comunidade acadêmica concorda que a missão da universidade é gerar, transmitir conhecimentos e colocar esses conhecimentos à disposição da sociedade, mas poucos se envolvem com os três aspectos ao mesmo tempo e cada um desses aspectos requer estrutura e coordenação específicas.

Outra característica das universidades é sua relação com o ambiente. Umhas são quase independentes, outras quase totalmente vulneráveis a esse ambiente (Baldrige et al., 1982). Apesar de tradicionalmente não ser permeável à influência do ambiente, sendo muito mais marcada pela presença de grupos internos que determinam as

prioridades e o modo de implementá-las, percebe-se que cada vez mais a universidade está sujeita a forças externas que tendem a provocar mudanças, tanto nas formas de exercer suas funções, como nas suas formas de governo (Baldrige et al., 1982). Assim, professores e administradores são cada vez mais influenciados por diferentes aspectos do ambiente (Birnbäum, 1988).

Quanto ao profissionalismo, é alta sua influência sobre a organização universitária, uma vez que os profissionais são divididos em vários grupos e daí decorre, também, a divisão da universidade. Assim, a universidade tanto é fatorada pela "expertise", como unida por ela (Clark, 1977). Baldrige et al. (1982) ao discutirem a influência dos profissionais para o funcionamento da universidade, resumem a visão dos sociólogos sobre o assunto: os profissionais demandam liberdade e autonomia; sentem-se divididos entre valores cosmopolitas e valores paroquiais; necessitam que seus pares valorizem seu trabalho e só aceitam ser avaliados por eles; estão expostos à tensão provocada pelas divergências entre valores profissionais e as expectativas burocráticas que, muitas vezes, intensificam o conflito entre esses empregados e os administradores. Essas características do profissionalismo, na organização universitária decorrem, em parte, de sua tecnologia não rotinizável e do fato de possuir clientes com necessidades variadas, exigindo o uso de um vasto repertório de habilidades para o desempenho das atividades. Os profissionais da universidade podem ser enquadrados em dois tipos dicotômicos cujos pólos são chamados de cosmopolitas e locais (Gouldner apud Birnbaum, 1988). Os cosmopolitas são mais vinculados à comunidade acadêmica de sua área e atribuem grande valor às atividades de pesquisa e à publicação de trabalhos científicos. Os locais são mais comprometidos com a comunidade local e mais ligados às atividades de ensino e outras de caráter interno (Birnbaum, 1988). A proporção de cosmopolitas e locais, lembra Birnbaum, exerce importante influência sobre a organização, uma vez que os valores

acadêmicos distintos conferem percepções diferentes sobre posição e prestígio.

Ainda outra dimensão que identifica a universidade como um tipo particular de organização é a tecnologia. Como a universidade serve a clientes com diferentes necessidades, possui uma tecnologia problemática, não rotinizável, holística e pouco clara. *"Se muitas vezes as universidades não sabem o que fazem, também não sabem como fazê-lo"* (Baldrige et al., 1982, p.26-7). Thompson (1976) ao estabelecer uma tipologia de organização com base na tecnologia, enquadra a universidade entre as organizações com tecnologia do tipo intensiva, caracterizada por uma variedade de técnicas que visam mais do que um simples serviço - mas a mudança em um objeto.

Outros dois elementos críticos para o entendimento da universidade enquanto organização são: poder e autoridade. Para Weber, poder é "a possibilidade de que um ator, dentro de uma relação social, esteja em condições de realizar sua própria vontade apesar da resistência, independentemente da base na qual essa possibilidade repousa" (apud Lukes, 1980, p.828-9). A distinção entre poder e autoridade, do ponto de vista Weberiano, é o fato de que o poder envolve força ou coerção, enquanto a autoridade é exercida com base na obediência voluntária, o que exige um sistema de valor partilhado pelos membros da organização (Hall, 1984).

Ao analisar a dualidade entre autoridade administrativa (legal) e autoridade de especialista, Etzioni (1984) identifica uma tensão entre os requerimentos exigidos pelos dois tipos. Enquanto a primeira tem por base o conhecimento técnico e legal, a segunda tem por base o conhecimento especializado. Assim, é inevitável o conflito entre especialistas e administradores e a presença de um especialista no topo da linha de autoridade significa o reconhecimento da atividade profissional como a principal, mas isto choca-se com as exigências que as organizações têm de conseguir e racionalizar recursos para garantir a sua sobrevivência. Por outro lado, Etzioni (1984) percebe diferenças no que concerne à idéia de centro de autoridade nas universidades, em

comparação com outras burocracias, pois nelas apenas a autoridade administrativa é estruturada, uma vez que a difusão da autoridade especializada é fundamental para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Na visão de Birnbaum (1988), os acadêmicos estão mais dispostos a serem influenciados pelos princípios internalizados, tais como liberdade acadêmica e comunicação com seus pares do que pelos incentivos salariais ou sanções administrativas. Por isso, lembra o autor, os meios pelos quais o comportamento dos membros da universidade são influenciados são diferentes daqueles que seriam efetivos em uma empresa comercial. Nas organizações acadêmicas, por serem predominantemente compostas por profissionais, a resolução do conflito devido a incompatibilidade entre autoridade administrativa e profissional é muito mais problemática do que em outras organizações, onde o conflito é normalmente resolvido pela supremacia da autoridade administrativa (Etzioni, 1984).

O quadro, a seguir, apresenta a comparação entre algumas características, em termos extremos, das organizações acadêmicas e burocracias tradicionais, segundo Baldrige et al.

Quadro 1 - Comparação entre as características das organizações acadêmicas e burocracias tradicionais

	Organizações acadêmicas	Burocracias tradicionais
Objetivos	Ambíguos, difusos, contestáveis e inconsistentes	Objetivos claros e pouco desacordo
Tecnologia	Indistinta, não rotineira e holística	Clara, rotineira e segmentada
Serviço	Servindo clientes	Processando material comercial
Relação com o Ambiente	Muito vulnerável	Pouco vulnerável
Imagem sumária	"Anarquia organizada"	Burocracia tradicional

Fonte: Baldrige et al. (1977, p.7).

Considerando em termos extremos, as características das organizações acadêmicas, Birnbaum (1988) entende que a universidade é, em sua essência, um sistema de idéias inter-relacionadas que podem ser ativadas a qualquer momento, onde muitas coisas parecem acontecer por acaso. Porém, argumenta o autor, os métodos científicos indicam que existem padrões, até mesmo no caos, e a grande tarefa dos cientistas sociais é estudar os possíveis padrões em relações e interações sociais. Desse modo, ele propõe que a universidade seja estudada como sistema, centrando a atenção na dinâmica através da qual o todo e suas partes interagem.

"Um sistema é um todo organizado que tem duas ou mais partes (ou subsistemas) interdependentes separadas de seus ambientes por uma fronteira" (Kast e Rosenzweig apud Birnbaum, 1988, p.30).

Em um sistema aberto como a universidade, as fronteiras são relativamente permeáveis e muitas interações ocorrem entre os elementos do sistema onde insumos e produtos são complexos e podem consistir de pessoas, idéias, recursos ou envolvimento com outros sistemas (Birnbaum, 1988).

Uma forma adequada para analisar como os vários sistemas, subsistemas e elementos interagem, segundo Birnbaum (1988), é considerar a maneira como eles são conectados. A vinculação entre os elementos pode variar num contínuo que vai de "firme" a "frouxa", sendo que a vinculação firme, em termos absolutos, é característica de estruturas mecânicas e raramente ocorre em organizações concretas (Birnbaum, 1988). Nessas organizações, os elementos possuem características comuns, portanto são sensíveis entre si, mas preservam suas próprias características (Weick, 1976), por isso a conexão entre eles pode ser chamada de "frouxamente articulada". Assim, o termo "frouxamente articulada" pode ser usado para denotar as conexões

entre subsistemas organizacionais que parecem ser esporádicas e frágeis em seus efeitos (Weick, 1976).

Birnbaum (1988) entende que é possível diferenciar, conceitualmente, vinculação firme de vinculação frouxa através de dois critérios: intensidade que os subsistemas possuem variáveis comuns e a importância dessas variáveis para o sistema. Se os subsistemas têm muitos componentes em comum e se esses elementos estão entre os mais importantes, os subsistemas tendem a ser firmemente articulados. Caso contrário, frouxamente articulados.

Entendendo que as organizações acadêmicas, como as universidades, apresentam sistemas de "vinculação frouxa" entre seus elementos, pois cada acadêmico mantém sua identidade, seus objetivos e os contatos entre um professor e seu chefe são esporádicos e, muitas vezes, informais, Weick (1976, p.1) descreve metaforicamente este ambiente organizacional:

"Imagine que você é o árbitro, treinador, jogador ou expectador de um jogo de futebol muito pouco convencional: o campo para o jogo é redondo; há diversos gols distribuídos ao acaso ao redor do campo circular; as pessoas podem entrar ou sair do jogo quando bem entenderem; elas podem atirar bolas quando quiserem; podem dizer "este gol é meu" sempre que desejarem, para qualquer número de gols; o jogo se desenrola em um campo inclinado; tudo acontece como se tudo tivesse sentido (March, comunicação pessoal). Agora, se você, neste exemplo, substituir árbitro por diretor; treinador por professores; jogadores por estudantes; expectador por pais; futebol por ensino, você tem um quadro igualmente não convencional das instituições educacionais. A beleza deste quadro é que ele apreende um conjunto de realidades das instituições educacionais que é diferente daquele traçado pela teoria burocrática".

Para Weick (1976), as organizações parecem mover-se por causa de planos e seleção intencional de meios que as levam a agregarem-se em termos de objetivos e tudo que é executado parece seguir procedimentos racionais, como a análise da relação custo-benefício, divisão do trabalho etc. O autor salienta, entretanto, que uma organização acadêmica raramente existe desta forma, na realidade, pois ela opera à base de preferências inconsistentes, mal definidas e pode-se descrever essas organizações mais como uma frouxa coleção de idéias do que uma estrutura coerente. Desse modo, existe uma grande variação na quantidade de tempo e esforço que os participantes dedicam à tomada de decisão, tornando difícil estabelecer as fronteiras da organização. Ainda que ela consiga sobreviver, e até mesmo produzir, as pessoas que dela participam não chegam a compreender os processos empregados, que são muitas vezes improvisações ou procedimentos do tipo ensaio-erro (Cohen e March, 1983a).

Birnbaum (1988) afirma que se se olha de um ponto de vista estritamente racional, a universidade é organizada e administrada de maneira a manter suas atividades e realizar seus objetivos através de uma estrutura que orienta seus processos e procedimentos. O autor argumenta que regras e metas declaradas podem não informar como as organizações realmente funcionam, podendo isto ser visualizado, por alguns, como uma debilidade da organização, mas que, do ponto de vista do contexto cultural, essas discrepâncias são freqüentemente necessárias e funcionais. As expectativas de como a universidade deve funcionar fazem parte da cultura partilhada e são reforçadas de muitas formas: através de requerimentos legais; ações e opiniões de pessoas influentes etc. Essas expectativas influenciam a forma da estrutura formal da organização, tornando-se "mitos racionalizados" (Meyer e Rowan apud Birnbaum, 1988). Assim, os objetivos presentes no

estatuto, sistema de avaliação discente e plano estratégico são exemplos de mitos racionalizados, uma vez que muitas coisas ocorrem na universidade como se estes elementos não existissem (Birnbaum, 1988). Esses elementos na visão de Birnbaum (1988) têm mais significado simbólico do que instrumental. Talvez por isso, a universidade consegue atender, simultaneamente, demandas de cerimônias e efetivas e isto é possível graças à existência de vinculação frouxa entre seus elementos (Weick, 1976; Birnbaum, 1988).

Considerando as características das organizações universitárias, os teóricos propõem alguns modelos organizacionais, ou de processos decisórios, para análise dessas organizações. Entre os que tratam do assunto, destacam-se Baldrige (1971); Cohen, March e Olsen (1972); Baldrige et al. (1977 e 1982); Cohen e March (1983a e 1983b) e Birnbaum (1988).

Entende-se por modelo uma abstração da realidade que permite entender algumas dinâmicas de um sistema, dirigindo a atenção do analista sobre algumas dimensões organizacionais. Portanto, nenhum modelo representa completamente um sistema complexo, como a universidade, mas alguns modelos podem refletir o que ocorre em algumas partes de determinadas organizações (Allison, 1971; Morgan, 1986; Bolman e Deal apud Birnbaum, 1988).

2.1.1. A UNIVERSIDADE COMO SISTEMA COLEGIAL

Um dos modelos utilizados para análise da organização universitária é chamado de colegiado ou universitário (Baldrige, 1971 e Birnbaum, 1988). De acordo com esse modelo, a organização não é caracterizada por uma estrutura hierárquica e por procedimentos administrativos racionais que enfatizam a precisão e a eficiência na

tomada de decisão. De acordo com esse modelo, reina na organização um clima igualitário e democrático, onde administradores e docentes tratam-se como iguais e boa parte das interações entre os membros é de natureza informal. A influência de cada membro decorre menos do status legal e mais das características de cada um e das normas partilhadas por eles. Os membros concordam quanto à necessidade das decisões serem tomadas por consenso, que é viável em função das discussões serem abertas. Os participantes acreditam ser possível influenciar os resultados e as pessoas estão dispostas a acatar uma decisão, mesmo que essa decisão não corresponda às suas posições assumidas inicialmente. Por isso, as deliberações necessitam ocorrer num vagar tal que os participantes tenham oportunidade de expor suas idéias e as possíveis divergências, evitando-se frustrações e o engajamento dos descontentes em atividades que podem causar rupturas (Birnbbaum, 1988). O modelo colegiado pressupõe a idéia de que os acadêmicos tendem a não se submeterem ao processo hierárquico das burocracias, reivindicando a participação na tomada de decisão e à idéia de que eles são habilitados para tomarem suas próprias decisões, que devem resultar do consenso. Os argumentos arrolados por Millet (apud Baldrige et al., 1982), para a defesa desse modelo, são: o conceito de hierarquia não é uma representação realista das relações interpessoais que existem dentro da universidade; uma estrutura hierárquica não é uma prescrição desejável para uma organização acadêmica; existe outro conceito de organização que é valioso como ferramenta de análise e, talvez, mais útil para a observação do comportamento interpessoal, que é o conceito de comunidade. O conceito de comunidade, por sua vez, pressupõe uma organização na qual as funções estão diferenciadas e na qual a especialização deve ser unida, não através de uma estrutura de superordenação das pessoas e dos grupos, mas mediante uma dinâmica de

consenso (Balldidge et al., 1982).

Para Birnbaum (1988), o senso de comunidade propicia o desenvolvimento de sentimentos e valores comuns, lealdade para com a coletividade e concordância sobre as características institucionais, que são mais desejadas e requeridas do que exigidas por normas escritas. A influência mútua entre os membros se dá por meio de uma rede de trocas pessoais contínuas, tendo por referência valores consensuais. As idéias e crenças partilhadas transcendem o plano individual e são transmitidas aos novos membros (Birnbaum, 1988).

A administração da universidade, em consequência da organização ser composta por um grupo colegial, está subordinada a um colegiado e sua função é oferecer serviços de suporte às atividades dos docentes; representar os interesses da instituição junto ao público externo e tomar decisões sobre questões rotineiras. O dirigente é normalmente escolhido por seus pares (Birnbaum, 1988) e o seu papel é o de ser "o primeiro entre iguais". Ele necessita de "expertise" profissional para obter o respeito de seus pares, e precisa possuir conhecimentos em dinâmica interpessoal para promover negociações e compromissos, elementos essenciais do consenso (Balldridge et al., 1977). O respeito pelo dirigente também decorre do seu grau de conformidade com as normas partilhadas pelo grupo e pela confiança e influência mútua. Confiar no poder coercitivo é visto como sinal de fraqueza e, por isso, este tipo de poder não é aceito (Birnbaum, 1988).

Uma condição essencial para que a organização mantenha sua característica colegial, segundo Birnbaum (1988), é que a universidade seja pequena, ou seja, tenha poucos membros, permitindo uma constante interação entre os participantes. Esta interação contínua leva ao desenvolvimento de uma cultura organizacional coerente com

determinados símbolos, ritos e mitos. As características do sistema colegial também são mantidas e reforçadas, de acordo com Birnbaum (1988), por normas que são partilhadas pelos membros, mesmo na ausência de um sistema de controle hierárquico. A contínua interação reforça os laços afetivos que, por sua vez, faz crescer a interação. Esse processo leva os membros a partilharem sentimentos e atitudes e a desenvolverem normas informais de controle. O poder dessas normas está diretamente relacionado com a frequência da interação e com a intensidade com que os grupos participam de atividades comuns (Birnbaum, 1988).

Outra característica de uma comunidade de iguais é sua relação com outros elementos do ambiente. Ela é marcada por articulações frouxas, onde pouca atenção é dirigida às mudanças que ocorrem próximo à organização. Os docentes são normalmente locais, com forte vínculo entre eles e frouxamente articulados com a comunidade acadêmica em geral (Birnbaum, 1988). Determinados valores, como liberdade acadêmica e autonomia tendem a causar desarticulação no sistema administrativo e, por isso, a universidade não se preocupa com a eficiência (Birnbaum, 1988).

Ao criticarem o modelo colegiado, Baldrige et al. (1982) entendem que as discussões sobre esse modelo são mais um lamento pelo paraíso perdido do que uma descrição da realidade, pois a idéia de tomada de decisão em uma mesa redonda não reflete o que ocorre nas universidades. É certo, dizem os autores, que existem exemplos de tomada de decisão tendo por base o princípio do consenso entre pares, mas esta não é a regra nas universidades atuais e, por isso, o modelo colegiado deve ser visto mais como uma meta desejável ou como uma estratégia de reforma do que uma realidade. Pelo fato desse modelo ter surgido como reação de professores e alunos ao excesso de

impessoalidade e à rigidez da burocracia escolar, ele é mais uma ideologia e uma projeção utópica do que um modelo analítico, na medida em que não trata de forma adequada a questão do conflito e descuida das prolongadas batalhas que precedem o consenso (Baldrige et al., 1982). Por outro lado, o consenso representa a vitória momentânea de um grupo sobre outros. Assim, *"o que se necessita é um modelo que possa incluir fatores de consenso e processos burocráticos, e que também possa fazer frente aos jogos de poder, ao conflito e à política áspera e desesperançada de muitas instituições acadêmicas"* (Baldrige et al., 1982, p.34).

Birnbaum (1988) também critica o modelo colegiado pelo seu baixo poder explicativo, uma vez que ele não consegue caracterizar nem todas as pequenas universidades. Para o autor, o modelo ignora, por exemplo, que há diferenças na autoridade legal entre os membros; que procedimentos padronizados são utilizados nas atividades ordinárias e despreza, ainda, o fato de que existe discordância entre os membros sobre muitas questões. As características deste modelo só podem ser mantidas quando os contatos face-a-face promovem mecanismos de coordenação e onde os programas e tradições são integrados para o desenvolvimento de uma coerente cultura (Birnbaum, 1988).

2.1.2. A UNIVERSIDADE COMO BUROCRACIA

Com o crescimento da universidade, as características do sistema comunitário, representada pelo modelo colegiado, podem ainda existir, mas como uma especificidade dos subgrupos e não de toda organização. Regras e regulamentos passam a ser mais importantes para intermediar relacionamentos, uma vez que o aumento do tamanho traz

como consequência o aumento no número de posições ou níveis entre a direção e outros membros; as subunidades tornam-se mais especializadas e a estrutura administrativa torna-se mais complexa e, por isso, a interação entre os membros decresce (Birnbaum, 1988).

Essas características, segundo Birnbaum (1988), exigem que se adote um outro modelo para analisar a organização universitária. Para esse autor, o modelo burocrático focaliza atenção sobre a estrutura e processos racionais, onde a estrutura burocrática visa capacitar a organização para atingir seus objetivos. A ênfase na descrição escrita dos cargos, regras e regulamentos leva a um aumento da previsibilidade e da eficiência. Apesar da frustração de administradores e professores, normas e regras e outras características burocráticas, servem a muitas funções: igual tratamento é dispensado a todos os participantes, evitando o favoritismo pessoal; os subordinados estão pouco sujeitos aos caprichos dos superiores; limita-se a ascensão dos incompetentes e reduz-se a influência de determinados fatores, tais como o status social, sexo e religião, com a valorização do uso de ações racionais e da "expertise" (Birnbaum, 1988).

Blau (1984), ao comparar organizações acadêmicas com as burocracias governamentais, afirma que elas são semelhantes e, ao mesmo tempo, diferentes. Semelhantes no que se refere à estrutura administrativa e diferentes em relação às responsabilidades, ao tipo de pessoal e ao modelo pelo qual se organizam.

Segundo Kast e Rosenzweig (1976), as universidades atuais passaram a constituir-se organizações complexas por possuírem uma tecnologia avançada e isto tem conduzido a um acentuado crescimento da máquina administrativa, acarretando um aumento de seu caráter burocrático. Concordando com esta visão, Fávero (1991) ao discutir os

anteriores da reforma universitária brasileira da década de sessenta, argumenta que essa reforma teve como pressuposto a modernização da organização segundo os paradigmas norte-americanos de racionalidade organizacional, onde a universidade, para ser eficiente, deveria ser organizada de acordo com o modelo da empresa privada, criando um divórcio entre os que "pensam" e os que "fazem" a universidade. Ainda segundo Fávero (1991), isso é consequência da submissão da universidade aos critérios da administração burocrática.

No entender de Oliveira (1984), a burocratização da universidade brasileira tem origem tanto interna como externa. A tendência de natureza externa está ligada à questão da sobrevivência e adequação devido à pressão que se exerce, sobre a organização, através da crescente complexidade dos órgãos e mecanismos de regulação. A nível interno, a burocratização se dá em função da diversidade de tarefas e aos desafios de seu crescimento.

No sistema burocrático, as interações entre os membros são fortemente influenciadas pela legitimidade das relações hierárquicas, através das quais os superiores direcionam subordinados que, por sua vez, apóiam os superiores. Essa relação de dominação, segundo Birnbaum (1988), onde o subordinado nada questiona em decorrência da legitimidade do superior e das suas ordens, pode conduzir a uma alienação de administradores e corpo docente, criando um círculo vicioso tal que, processos adotados para alcançar determinados objetivos podem se tornar fins em si mesmos. Em muitas universidades atuais, as atividades meio recebem tanta atenção quanto as atividades-fins.

As características burocráticas, também de acordo com Birnbaum, estão presentes na maior parte de todas as organizações universitárias. Segundo esse autor, as universidades subordinadas a

órgãos reguladores externos tendem a ser mais burocratizadas quando comparadas com universidades mais independentes. Naquelas com características predominantemente burocráticas, argumenta Birnbaum (1988), a administração acredita ser eficiente; os docentes e funcionários aceitam a dominação como não opressiva; a tecnologia é relativamente clara; as regras e normas criam e reforçam uma cultura que em muitos aspectos, é superficial, uma vez que estão presentes em todas as atividades, mas não conquistam a adesão de muitos participantes. Entretanto, os processos burocráticos podem não ser tão eficazes em muitas partes da organização. Mesmo dispensando grande atenção aos mecanismos de controle, os subsistemas internos não são tão vinculados como em organizações empresariais e as mudanças são predominantemente atos simbólicos sem conseqüências concretas (Birbaum, 1988).

Devido às características do modelo burocrático, o dirigente é freqüentemente visto como um herói no topo de uma complexa pirâmide de poder. O papel de um herói é descobrir problemas, propor alternativas de solução e fazer escolhas racionais, uma vez que a imagem de herói autoritário está profundamente arraigada em muitas sociedades (Baldrige et al., 1977). Os dirigentes são analistas racionais que utilizam os meios mais eficientes para alcançar os objetivos desejados. Controlam e coordenam as atividades dos membros, que aceitam as ordens porque acreditam na legitimidade das regras. Mas, nem todas as ordens são obedecidas, uma vez que algumas dessas ordens ou algumas relações de autoridade não se encontram dentro da área de aceitação definida pelo subordinado (Birnbaum, 1988). Portanto, em organizações acadêmicas, este tipo de dirigente tem pouco espaço, pois o poder é mais difuso e os profissionais estão fragmentados em muitos departamentos e subunidades. Nessas

circunstâncias, o dirigente não tem poder nem informações para tomar decisões heróicas (Baldrige et al., 1977).

Apesar do modelo burocrático ser útil para a análise de muitos fenômenos que ocorrem na organização universitária, é consenso de que os objetivos da universidade são pouco claros, ambíguos e que muitas decisões não se tomam seguindo determinados padrões, mas refletem a luta entre grupos de interesse. Por isso, vários estudos têm demonstrado que o modelo burocrático parece não coadunar-se com vários aspectos da realidade da universidade. Para Baldrige et al. (1982), apesar de ser possível aplicar o modelo weberiano para análise das universidades, uma vez que elas são organizações instituídas pelo Estado, possuem hierarquia formal, canais de comunicação, relações de autoridade, regras, processo de tomada de decisão que é, na maioria das vezes, burocrático quando se trata de decisões de rotina, esse modelo não diz muito sobre o poder baseado em ameaças ilegítimas, na "expertise" e na influência, bem como não explica o processo pelo qual as políticas são estabelecidas e como agem os grupos, dentro da universidade, para forçar decisões que favoreçam seus interesses.

2.1.3. A UNIVERSIDADE COMO SISTEMA POLÍTICO

Em um sistema complexo, como a universidade, os membros dos grupos tendem a ser mais especializados e heterogêneos, com preferências e interesses inconsistentes. Os subgrupos podem ter características de comunidade, mas a organização, como um todo, raramente tem. A tomada de decisão é confusa e descentralizada, havendo diminuição do consenso quanto aos objetivos, visto que a

organização é fragmentada em grupos de interesse que competem por recursos e influência. A influência de cada grupo é limitada pelos interesses e atividades de outros grupos que, ocasionalmente, se unem visando obter resultados desejados por meio de compromissos e barganhas (Birnbaum, 1988). Em alguns aspectos e sob algumas circunstâncias, os grupos e os indivíduos atuam de maneira autônoma, mas muitos outros aspectos requerem interdependência. O poder é difuso e muitos indivíduos e grupos exercem poder de diferentes maneiras, em diferentes situações. Alguns grupos são mais poderosos, mas nenhum é tão poderoso a ponto de ser capaz de dominar todos os outros. Existe um dualismo de controle e os conflitos entre autoridade administrativa e profissional são constantes.

Reconhecendo que os modelos burocrático e universitário não são suficientes para explicar o que ocorre em organizações acadêmicas, Baldrige (1971) sugere que as universidades sejam analisadas como sistemas políticos em miniatura e propõe a adoção do modelo político como forma de conciliar fatores como consenso e conflito com os pressupostos burocráticos. Baldrige justifica a adoção do modelo político para análise dessas organizações invocando quatro argumentos básicos:

- (a) apesar das teorias tradicionais indicarem que o reconhecimento de problema é um elemento essencial do processo de tomada de decisão, tem-se dado pouca atenção aos motivos, ou seja, o "por quê" se toma uma decisão; o modelo político reconhece que os grupos de interesse, as pessoas com muito poder e os processos burocráticos são elementos críticos para atrair a atenção sobre alguns problemas e não sobre outros;
- (b) na análise de organizações com coordenação mais vaga, torna-se crucial investigar quem tem o direito de tomar decisões, uma vez que o direito da autoridade sobre uma determinada decisão é uma questão política, sujeita a conflitos, a manipulações de poder e lutas entre grupos de interesse;
- (c) a tomada de decisões insere-se em uma rede capaz de reunir "expertises" de todos os cantos da organização, levando-as à arena política;
- (d) a dinâmica dos grupos de interesse e a oposição de entidades ou enclaves profissionais limitam, em muito, as opções viáveis

fluida, pois os indivíduos não dedicam muito tempo a um problema, ficando as decisões nas mãos de pequenos grupos que mais persistem; fragmentação da organização universitária em grupos de interesse com diferentes metas e valores; conflito, que é natural e muitas vezes salutar para a vida acadêmica e a autoridade é limitada pela pressão dos grupos, tornando a decisão em compromissos negociados entre grupos competidores.

Há dois importantes processos através dos quais os grupos são criados e suas posições são desenvolvidas: um é a formação de coalizões e o outro é o processo de negociação (Birnbaum, 1988).

"Se política é a posse e o exercício de poder para alcançar objetivos desejados, então o propósito da formação de coalizões é a união com outros grupos para alcançar um plano de poder e influência que não pode ser alcançado pela atuação isolada"
(Birnbaum, 1988, p.140).

Birnbaum (1988) lembra, ainda, que durante determinada batalha, antes do confronto de forças, os grupos avaliam o potencial para coalizões, em que grau os interesses das partes coincidem e os possíveis custos e benefícios com a formação de alianças. Por isso, argumenta o autor, os negociadores são envolvidos em dois processos seqüenciais e contínuos: negociam com representantes de outros grupos para conseguir resultados mais vantajosos ou para firmar compromissos; negociam com os membros dos seus grupos para descobrir quais os possíveis resultados que seriam aceitos e para captar as aspirações dos membros. Frequentemente, lembra o autor, as negociações com os membros do próprio grupo são mais difíceis do que aquelas com representantes de outros grupos.

Como as partes do processo político possuem preferências divergentes e interagem através de negociações, barganhas, compromissos e formação de coalizões, os objetivos originais de um grupo se alteram, assim como também mudam as posições dos outros grupos (Birnbaum, 1988). Por isso, argumenta Birnbaum (1988), o ambiente social muda mais rápido do que as partes podem apreender e, como consequência, é impossível predizer as vantagens e desvantagens de muitos resultados alternativos. Esses resultados, frequentemente, não são consistentes com as preferências de muitos atores e representam compromissos e, normalmente, são menos radicais do que a retórica das discussões podem sugerir. Por outro lado, resultados políticos também dependem do ambiente em que eles são discutidos, do número de alternativas avaliadas e da seqüência que elas são consideradas (Birnbaum, 1988).

De acordo com o modelo político, o dirigente desempenha um papel mais político que administrativo; é um mediador, negociador, um indivíduo que se move entre blocos de poder, procurando estabelecer cursos viáveis de ação para a organização. A habilidade é essencial, pois a grande tarefa do dirigente é a de reunir, persuadir e facilitar as atividades de "experts" capacitados e experientes (Baldrige et al., 1977). Os dirigentes concordam que muitos processos administrativos necessitam de um certo grau de racionalidade, mas reconhecem que os sistemas não são puramente técnicos, uma vez que podem alterar o equilíbrio de poder como podem modificar a forma pela qual indivíduos e grupos expressam suas preferências. O maior papel do dirigente é ser mediador e, por isso, é uma pessoa que pratica a arte do possível (Birnbaum, 1988).

Os processos políticos em uma universidade apresentam vantagens e desvantagens. Segundo Birnbaum (1988), eles permitem que decisões sejam tomadas na ausência de objetivos claros; simplificam os processos de influência, mesmo quando não há participação ativa de

todos os membros. A ineficiência dos subsistemas propicia a estabilidade da organização. Porém, adverte o autor, alguns grupos podem deter o controle da informação como um recurso de poder e os processos políticos podem ser usados em situações em que outros processos de escolhas são mais efetivos. Estruturas e processos políticos possuem importantes elementos e resultados simbólicos, permitindo aos grupos de interesse alcançarem ou confirmarem seu status. Eles protegem a organização contra rupturas e membros com comportamentos desviantes e reforçam a importância dos mitos e dos valores institucionais (Birnbaum, 1988).

No modelo político, segundo Rodrigues (1984), reconhece-se que, embora grande parte das atividades dos indivíduos esteja diretamente ligada ao trabalho, outra parte significativa do tempo é reservado às atividades políticas que visam a aquisição e o uso do poder, tornando as decisões resultado de negociações e lutas internas entre grupos de interesse e não resultado de ação racional guiada por parâmetros burocráticos. Para Rodrigues (1984, p.73),

"(...) as decisões refletem muito mais um jogo político, no qual o resultado depende das posições de vantagem relativa dos participantes: as regras não antecedem ou guiam o jogo, mas emergem no processo".

Analisando aspectos relacionados com o sucesso de decisões em universidades inglesas, Rodrigues (1984) conclui que o modelo político é o que melhor explica a tomada de decisão nas universidades, onde os interesses dos grupos têm muito mais impacto no processo decisório do que os valores econômicos ou organizacionais. Baldrige et al. (1982) advertem, entretanto, que muitas decisões não são tomadas no calor da discussão política. Em muitos casos, as decisões obedecem procedimentos padronizados, que dominam a maior parte das organizações.

Os quadros, a seguir, apresentam a comparação entre três modelos discutidos até aqui e a imagem do dirigente, de acordo com esses modelos.

Quadro 3 - Comparação entre os três modelos de universidade

	BUROCRÁTICO	COLEGIADO	POLÍTICO
Concepção sobre Estrutura Social	Burocracia hierárquica Unitária: integrada pelo Sistema formal	Comunidade de iguais Unitária: integrada pelo consenso entre iguais	Fragmentada; complexa federação de profissionais Pluralista Abrange diferentes grupos de interesse com valores divergentes
Base teórica	Burocracia Weberiana: estudos clássicos dos sistemas formais	Profissionalismo; abordagem das relações humanas para as organizações	Análise de conflitos: teoria dos grupos de interesse; poder comunitário
Visão do Processo de tomada de decisão	Tomada de decisão "racional": procedimentos padronizados	Decisão colegiada, Compartilhada; Consenso; participação comunitária	Negociação, barganha, influência política e influência externa
Ciclo da tomada de decisão	Definição do problema; busca das alternativas; cálculos; escolhas; implementação	Como no modelo burocrático, mas com participação dos profissionais no processo	Contexto social articulação de interesses; conflito; processo legislativo; implementação de política; feedback

Fonte: Baldrige et al. (1977, p.25)

Quadro 4 - Imagem do dirigente e da administração em organizações universitárias

	Burocrático	Universitário ou Colegial	Político
Imagem da liderança ou dirigente	Herói; Habilidade técnica para resolver problemas	"Primeiro entre iguais" Dinâmica interpessoal	Estadista Estrategista político, com dinâmica interpessoal e administrador de coalizões
Expectativa administrativa	Muito alta: pessoas acreditam que o líder-herói pode resolver os problemas	Modesta: o líder promove consenso entre profissionais	Modesta: líder é um condutor da ação política, mas é limitado pelo esforço da oposição dos grupos
	"Administração científica"	Administrando por consenso	Tonada de decisão estratégica

Fonte: Baldrige et al. (1977, p.26)

Ainda que as características dos três modelos até aqui discutidos possam explicar muitos processos que ocorrem na universidade, alguns autores questionam a utilidade deles, pois apontam como questão problemática a falta de conexão entre estrutura, tecnologia e desempenho em organizações educacionais e alertam para a necessidade de se dar mais atenção a modelos alternativos na análise organizacional (Campos, 1980). Autores afirmam que é possível que muitos processos sejam orientados pela intuição e por outros fatores (Hodgkinson apud Birnbaum, 1988). Por isso, justifica-se a discussão de outros modelos.

2.1.4. A UNIVERSIDADE COMO ANARQUIA ORGANIZADA

Embora as organizações possam ser vistas como veículos para a solução de problemas futuros e como estruturas dentro das quais conflitos são resolvidos por meio de barganhas, elas também são um conjunto de procedimentos através dos quais os participantes organizacionais realizam coisas, mas não chegam a interpretar o que estão fazendo (Cohen e March, 1983a). Desta forma, Cohen et al. (1972) e Cohen e March (1983a e 1983b) classificam as universidades como "anarquias organizadas". Para os autores, anarquias organizadas são organizações ou situações de decisão com objetivos indefinidos, tecnologia indistinta, participação fluida, falta de conexão entre problemas e soluções, pouco esforço para racionalização dos meios e estrutura de decisão problemática. Nas anarquias organizadas, segundo os autores, cada indivíduo é visto como tomador autônomo de decisão. Assim, nas organizações universitárias, professores decidem se, quando, e o que ensinar. Estudantes decidem se, quando, e o que aprender. Nenhuma coordenação é praticada. Recursos são alocados sem que se explicita que objetivos irão atender. As decisões são consequência do sistema, mas não são pretendidas por ninguém e nem controladas por nada (Cohen e March, 1983a).

Na acepção de Birnbaum (1988), os conceitos de anarquia organizada desafiam as expectativas que fazem parte das idéias mais comuns sobre as universidades como uma comunidade de iguais, como burocracias ou como sistemas políticos.

"Assim, esses conceitos questionam a idéia de racionalidade organizacional, onde o pressuposto é que a ação é precedida por alguma coisa, que a ação serve a um propósito, que intenções são relacionadas a um conjunto de objetivos e que a escolha tem por base uma relação lógica entre ação e consequências" (Birnbaum, 1988, p.155).

Considerando que as anarquias organizadas são organizações que fogem aos padrões esperados das chamadas burocracias, Cohen et al.

(1972, p.1) tentam explicar o seu funcionamento através do modelo que eles chamaram de "lata do lixo". De acordo com esses autores,

"Para compreender os processos internos da organização, pode-se visualizar a oportunidade de escolha como uma lata de lixo em que são despejados diversos tipos de problemas e soluções na medida em que são produzidos. A mistura de cada lata depende das latas disponíveis, dos rótulos colocados nas latas, da mistura a ser produzida e da rapidez com que as misturas são coletadas e tiradas de cena".

De acordo com Weick (1976), isto evidencia um contraste entre os padrões burocráticos e a realidade deste tipo de organização. No entanto, o formalismo, característica das organizações burocráticas, parece ser transferido para os processos de matrícula, preenchimento de formulários e especificação de horários das aulas, assim como o controle também parece ser transferido para os rituais de categorização que é responsável pelo processo de legitimação da universidade perante a sociedade (Machado da Silva, 1984).

Ao comentar sobre o modelo "lata de lixo", Dias (1980) argumenta que em situações problemáticas, onde a atenção a assuntos intervenientes pode prejudicar a solução de problemas importantes, o administrador pode lançar mão de um artifício para descarregar tensões, ou seja, proporcionar situação que atraia a atenção das pessoas, permitindo-lhes dar livre curso às idéias excedentes, de forma que esse "lixo" incômodo seja despejado em determinado local, promovendo-se, assim, a "limpeza" do ambiente. *"O primeiro item da pauta de uma reunião é uma evidente lata de lixo. (...) os projetos de maior importância devem ser, normalmente, deixados para mais tarde, depois que já estejam satisfeitas as importantes questões de auto-estima individual e grupal..."* (Cohen e March, 1983a,p.251).

Para Baldrige et al. (1982), as características das anarquias organizadas existem em uma parte da organização, em boa parte do tempo. A imagem de anarquia organizada, segundo os autores, permite visualizar as ambigüidades que são fundamentais para se entender e interpretar as inter-relações que ocorrem na universidade. Quando os objetivos são ambíguos, as teorias ordinárias de tomada de decisão tornam-se problemáticas. Assim, a imagem de anarquia organizada e o modelo de "lata de lixo" rompem com muitas formalidades tradicionais que envolvem as discussões sobre a tomada de decisão e ajudam a apreender o espírito da dinâmica organizacional, mas também podem gerar conotações negativas para aqueles que não estão inteirados de que essa imagem se aplica a características específicas da organização. Porém, com todos os perigos que pode conter, argumentam os autores, ela é útil para ampliar conceitos, rejeitando a imagem burocrática e sugerindo uma organização com características mais vagas e fluidas (Baldrige et al., 1982).

Birnbaum (1988) argumenta que a imagem criada pela expressão "anarquia organizada" precisa ser entendida. O conceito de anarquia organizada não pode ser confundido com ausência de qualquer conexão entre as partes da organização. A universidade tem uma estrutura, funções, regras e regulamentos. Há procedimentos padronizados para o fluxo de informações e muitas decisões seguem passos pré-estabelecidos. A organização tem uma cultura que, por sua vez, aumenta a probabilidade de certos comportamentos e diminui a probabilidade de outros. Esta cultura é orientada por padrões que têm por base a autoridade profissional e a "expertise" do docente (Birnbaum, 1988).

Como se pode notar, cada um dos modelos discutidos explica melhor a realidade de uma universidade, ou partes dela, mas a universidade alguma reflete de forma pura qualquer modelo. Em

contrapartida, as características dos quatro modelos parecem estar presentes em algumas partes de todas as universidades. A partir destas conclusões e considerando que as universidades são resultados de interações entre normas sociais, estruturas hierárquicas, preferências, predisposições e limites cognitivos; que cada universidade é, então, resultado desses processos e dos padrões característicos, onde os elementos são firmemente ou frouxamente articulados; que a cultura não prescreve comportamentos e relacionamentos, mas estabelece a probabilidade de certos comportamentos mais do que outros, Birnbaum (1988) propõe a integração dos quatros modelos, no modelo denominado cibernético, para análise da organização universitária.

2.1.5. A UNIVERSIDADE COMO SISTEMA CIBERNÉTICO

Apesar das características evidenciadas por todos os dos modelos até agora discutidos, as organizações acadêmicas sobrevivem e em muitos aspectos são estáveis (Birnnbaum, 1988). Por isso, Birnbaum (1988) entende que as "confusões" da universidade podem ser coordenadas por controles cibernéticos, isto é, através de mecanismos de autocorreção, através de sistemas de feedback que podem detectar e corrigir erros à medida em que alguma coisa surge tentando mover a organização para direção indesejável, através de ações corretivas espontâneas. Para Birnbaum, as funções na universidade podem ser controladas por curvas de feedback: curvas horizontais criadas e reforçadas por estruturas e curvas verticais encravadas em sistemas sociais institucionais. Os processos políticos e simbólicos, para o autor, conduzem a uma vinculação firme entre algumas curvas,

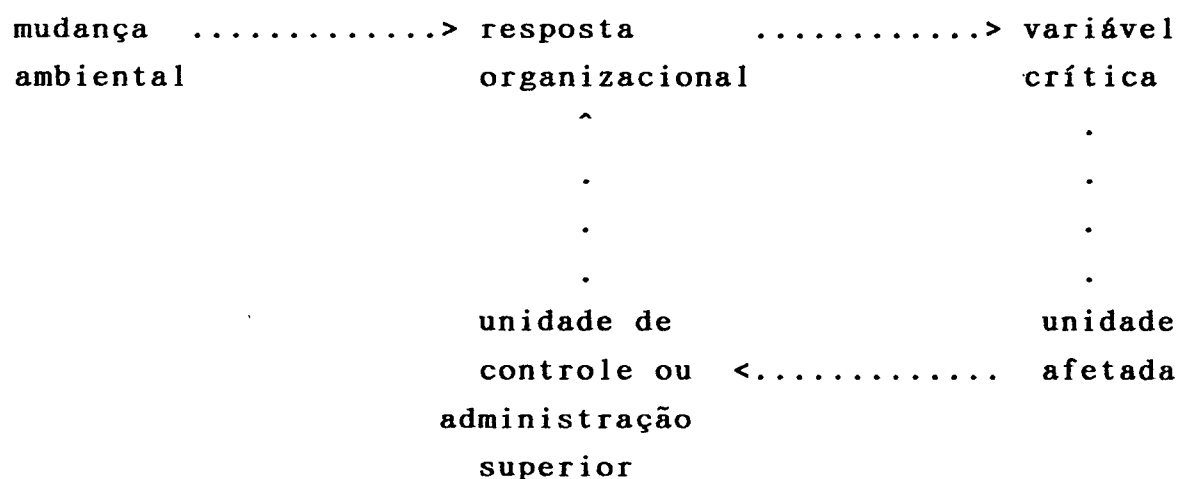
vinculação frouxa entre outras e a padrões que são criados para funcionar dentro de limites da cultura organizacional.

Birnbaum (1988) entende que a universidade pode ser considerada um sistema hierárquico e fragmentado: é fragmentado porque responde a múltiplos e conflitantes objetivos, através de subunidades organizacionais frouxamente articuladas, que alteram seu comportamento como resposta a um feedback; é hierárquico porque tem uma administração que coordena e supervisiona as atividades das subunidades, levando-as a realizar alguns objetivos organizacionais. Para o autor, existem dois sistemas de controle que regulam as atividades na universidade e que operam dentro dos limites estabelecidos pela cultura organizacional e funcionam como "termostatos organizacionais": o primeiro sistema consiste de controles explícitos presentes nas regras, regulamentos e estruturas organizacionais, chamados controles estruturais; o segundo sistema inclui controles implícitos desenvolvidos através das interações de indivíduos levando-os a partilharem atitudes coerentes com a coesão dos grupos, chamados controles sociais. A forma como esses controles são conectados sob diferentes circunstâncias é influenciada pelos processos simbólicos e políticos, assim como a cultura organizacional, dentro da qual esses controles funcionam, fornece o contexto que propicia a forma de percepção, filtragem e interpretação de dados (Birnbaum, 1988). Ainda segundo Birnbaum (1988), os controles sociais e estruturais são sensíveis a fatores selecionados do ambiente, fazendo pequenos ajustamentos nos processos organizacionais para mantê-los em funcionamento dentro de limites aceitáveis. Quando esses ajustamentos não têm as conseqüências esperadas, ações são iniciadas visando alterar o próprio processo. Assim, destaca Birnbaum (1988), as universidades funcionam dentro de limites estruturais, sociais e culturais estabelecidos, desenvolvendo programas e procedimentos, que visam encontrar soluções satisfatórias para seus problemas. Devido à

complexidade do ambiente, a habilidade das pessoas para tomar decisões é restrita em virtude dos limites da racionalidade. Por isso é que na universidade existem muitos tomadores de decisão e os problemas são fragmentados em um grande número de subproblemas específicos, cada um tratado por um tomador de decisão (Steinlemner, 1974 apud Birnbaum, (1988). O compromisso para com subobjetivos ou subproblemas não é necessariamente prejudicial para a universidade, visto que o vínculo frouxo entre seus elementos permite mudanças em determinado programa afetando apenas superficialmente outros (Birnbaum, 1988).

Na universidade, como um sistema cibernético, a coordenação entre as subunidades se dá pelos limites estabelecidos no plano superior da organização, pelo contexto cultural no qual as subunidades interagem e pelo treinamento e experiência dos participantes. Quando os sistemas de controle e coordenação internos dessas subunidades tornam-se inadequados, a intervenção hierárquica é requerida (Birnbaum, 1988).

A visualização do processo cibernético na universidade é mostrada por Birnbaum (1988, p.192) como no esquema a seguir:



De acordo com Birbaum (1988), quando alguma mudança ambiental conduz a uma resposta organizacional que altera o valor de alguma variável e se a mudança da variável vai além do limite

aceitável, o grupo influencia a administração, visando modificar a resposta organizacional até que a variável atinja um patamar aceitável. Quando o equilíbrio do subsistema é restabelecido, podem ter sido afetados, negativamente, outros subsistemas, tornando o processo de controle contínuo. Assim, argumenta o autor, os mecanismos de controle aumentam a probabilidade da ocorrência de certas atividades e não de outras, uma vez que cada unidade é limitada pelas regras e regulamentos. Mas, segundo Birnbaum (1988), regras e regulamentos permitem diversas interpretações. Por isso, as subunidades desenvolvem diferentes mecanismos de controle burocrático e colegial que limitam a atuação dos membros, regularizando as operações (Cyert e March apud Birnbaum, 1988). As subunidades tendem a ignorar os efeitos de suas atividades sobre as atividades das outras, mas quando seus interesses entram em conflito, elas desenvolvem negociações visando alterar as percepções e valores dos membros das outras subunidades (Birnbaum, 1988).

Quanto ao papel desempenhado pelos dirigentes, eles podem influenciar o alcance dos objetivos, mas têm pouco controle sobre o funcionamento das unidades, uma vez que sistema cibernético tende a mover-se por si mesmo (Birnbaum, 1988). A maior tarefa do dirigente é proteger a instituição (Kerr apud Birnbaum, 1988). O dirigente assume papel importante em duas situações, na visão de Birnbaum: primeiro, quando algum acontecimento interno exerce um grande impacto sobre a universidade, gerando uma crise. Nesse caso, a sua intervenção dá-se no sentido de provocar mudanças, visando garantir a sobrevivência da organização. Apesar dos resultados serem imprevisíveis, a intervenção é normalmente aceita devido a iminência do perigo. A outra situação ocorre quando o dirigente acredita que a universidade está operando de forma inaceitável e não há procedimentos institucionais que possam ser ativados. Nesse caso, o dirigente tenta provocar grandes alterações, cujo resultado é de alto risco, uma vez que os participantes vêm a

intervenção como ameaça (Birnbaum, 1988).

A discussão do modelo cibernético e dos outros modelos sugere que as universidades tanto podem ser vistas como organizações compostas por mestres e discípulos, assim como organizações complexas com estilos próprios de estrutura, coordenação, governo e procedimentos, diferindo de organizações tradicionais em muitas características. Como afirma Kerr (1982, p.15), a universidade é "*muitas coisas ao longo de um contínuo*" que parece refletir desde o "tipo ideal" de Weber até a "anarquia organizada" de Cohen et al.

Concorda-se com o pensamento de Baldrige et al. (1982, p.30) quando afirmam:

"Em certo sentido, a busca de um modelo que abarque tudo é simplista, pois nenhum modelo pode delinear as complexidades dos processos de decisão nas organizações complexas como são os colégios e as universidades. [...] cada um deles tem seus pontos fortes, e juntos podem ser úteis para examinar aspectos ligeiramente diferentes do processo de governo".

Em síntese, a universidade pode ser estudada a partir de diferentes modelos e cada um tem, certamente, contribuições a oferecer para a compreensão desse tipo de organização. Como salienta Rodrigues (1984), a variação em intensidade das características é o que permite identificar a universidade como uma organização singular, gerando certa discordância quanto ao seu enquadramento em um ou outro modelo organizacional.

Como o objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar a relação entre tipo de organização e tipo de racionalidade predominante na lógica de ação de dirigentes, cumpre tentar estabelecer uma tipologia de organização universitária que permita enquadrar as universidades objeto de estudo.

2.2. TIPOS DE UNIVERSIDADE

Para estabelecer uma tipologia de organização universitária, coerente com os propósitos desse estudo, deve-se levar em consideração alguns aspectos relacionados com o comportamento organizacional que podem afetar os tipos de racionalidade presentes na lógica de ação de seus dirigentes.

Para Hall (1984, p.29), qualquer tipologia deve levar em consideração as variáveis críticas que diferenciam os fenômenos investigados, bem como *"... o conjunto das condições externas, o aspecto total das ações e interações na organização e o resultado dos comportamentos organizacionais"*.

Entende-se por tipo, uma simplificação seletiva intencional com base em alguns critérios que devem servir como elos de ligação entre a abordagem teórica e observações empíricas; por tipologia, uma variedade de tipos com características comuns, mas suficientemente diferentes para permitir uma distinção entre esses tipos (Caldwell e Black apud Champion, 1985).

Na literatura, existe uma extensa classificação de organização e cada uma considera determinadas características peculiares. Mas, como afirma Champion (1985, p.62), nenhuma tipologia é totalmente completa e todas podem conter exceções, pontos fortes e pontos fracos.

Haas, Hall e Johnson desenvolveram uma tipologia onde as universidades são enquadradas entre aquelas organizações caracterizadas por: não possuir especificação de penalidades por violação de regras; ingresso voluntário dos membros e ausência de departamento para produção de bens de consumo de uso interno ou externo (apud Champion, 1985).

Tendo por base os tipos de poder que podem ser exercidos - coercitivo, utilitário e normativo - Etzioni (1984) desenvolveu uma

tipologia de organização em função do consentimento. Para o autor, consentimento é a relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz derivada do poder do outro. Poder é a habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir suas diretrizes ou normas por ele apoiadas. Assim, poder coercitivo reside na aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas; poder remunerativo tem por base o controle sobre os recursos materiais e recompensas através da distribuição de salários ou gratificações; e, o poder normativo fundamenta-se na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações por meio do emprego de lideranças, manipulação de meios, administração de rituais, etc. As organizações, então, podem ser ordenadas de acordo com suas estruturas de poder, levando-se em conta qual o tipo de poder que predomina. Segundo essa tipologia, as organizações universitárias são do tipo normativo. Dentro dessa concepção, o poder está fundamentado na existência de um consenso a respeito dos objetivos a serem perseguidos e dos métodos a serem utilizados, sendo que os participantes são motivados e atribuem muito valor ao seu trabalho na organização.

Tendo por base a função que a organização desenvolve como um subsistema do todo maior que é a sociedade, o esquema de classificação de Katz e Kahn (1987) tenta retratar as características organizacionais e especificar o grau em que essas características se acham presentes. De acordo com essa tipologia, a universidade pode ser uma organização de manutenção ou de adaptação. É de manutenção, na medida que transmite saber e conhecimento e ensina os valores e as normas da sociedade como forma de preservar a estabilidade da estrutura social e vincular as pessoas às normas. Esses papéis são desempenhados pela função ensino. É uma organização adaptativa, na medida que a função pesquisa busca encontrar respostas para fenômenos, de forma a estruturar um corpo teórico capaz de dar explicações a esses fenômenos, tornando-os compreensíveis ao cidadão comum.

Mintzberg, considerando os modos como as organizações se estruturam face às contingências que enfrentam, propõe uma classificação, de acordo com as características organizacionais. Um tipo é chamado de "estrutura simples", como uma nova organização com tecnologia não sofisticada. Outro é a burocracia profissional, onde o ambiente é estável e não há controle externo. Um terceiro tipo é a forma departamentalizada: cada organização possui divisões com uma estrutura própria que pode apresentar características dos vários tipos. Outro tipo é representado pela organização "ad hoc", caracterizada por possuir ambiente dinâmico e desconhecido e por apresentar uma estrutura que pode variar de acordo com os acontecimentos (apud Hall, 1984).

De acordo com esta tipologia, a universidade pode ser enquadrada como burocracia profissional ou como organização com forma departamentalizada, uma vez que, geralmente no campus, há a coexistência de órgãos de pesquisa que possuem uma tecnologia sofisticada e órgãos altamente burocratizados, sendo sua estrutura, portanto, variável e dependente do tipo de trabalho que se está executando.

Para Blau e Scott (1979), as organizações podem ser classificadas tomando por base o princípio de quem se beneficia com suas atividades: associações de benefício mútuo, firmas comerciais, organizações de serviços e organizações de bem estar público. Neste caso, a universidade pode ser enquadrada entre as organizações de orientação voltada para serviço, uma vez que o principal beneficiário é parte do público geral e cuja função básica é servir esses clientes. Porém, na medida que os profissionais deixam de proporcionar os serviços necessários aos estudantes, a universidade pode se transformar em uma organização de benefício mútuo, onde a preocupação pode se voltar para o progresso da carreira profissional, ou em uma organização de negócio, se a atenção de seus membros for dirigida para os resultados financeiros provenientes da atividade exercida.

A tipologia de Blau e Scott é importante para estudo de organizações universitárias por chamar a atenção sobre a lógica central das organizações, bem como sobre questões de como se comportam os indivíduos, quando a sobrevivência da organização está em jogo. Em resumo, para Blau e Scott "...é possível distinguir uma organização de outra apenas através de uma pergunta - a quem a organização beneficia?" (Rodrigues, 1984, p.61).

Assim, é possível classificar as organizações de acordo com os grupos que podem se beneficiar de suas atividades e a partir de como os membros encaram questões essenciais, ou seja, a partir da influência que exerce, por exemplo, a relação dessas organizações com os mecanismos de mercado.

No que se refere às universidades brasileiras, a classificação que normalmente se faz é quanto à propriedade dos meios de produção - pública ou privada - ou quanto à natureza do instituidor ou mantenedor - pública, empresarial ou comunitária (Tramontin e Braga, 1988). Essa classificação parece servir para destinação dos recursos públicos, uma vez que, em relação às universidades, não se pode dizer com segurança que o interesse privado se sobrepõe ao interesse público em muitas universidades particulares, assim como há universidades públicas onde a maioria dos recursos, que deveriam servir a todos, acabam beneficiando uma minoria (Tramontin e Braga, 1988).

Apesar das tipologias apresentadas serem embasadas em pesquisas sobre as características de universidades estrangeiras, elas parecem ser úteis para a análise da universidade brasileira, uma vez que esta carrega as influências dos modelos estrangeiros, em especial o europeu e o norte-americano. Da universidade européia, em especial da francesa, foram herdados os aspectos formais e da norte-americana a departamentalização, as práticas de ensino e pesquisa (Dal Pai Franco, 1984a) e a busca de uma racionalidade organizacional (Fávero, 1991). Por outro lado, os fenômenos mundiais que atingem as organizações educacionais estrangeiras parecem

influenciar decisivamente as universidades brasileiras. Tramontin e Braga (1988) confirmam essa posição ao destacar que cinco são os aspectos da crise de todas as universidades do mundo que afetam, de maneira desigual, as universidades brasileiras: crise financeira, crise de números, crise de conteúdo acadêmico, crise de racionalismo e de identidade, sendo a primeira a que mais tem chamado a atenção por envolver a sobrevivência da organização, tanto a pública como a privada.

Tendo em vista suas peculiaridades e a crise financeira pela qual passa a universidade e a sociedade brasileira, parece correto pressupor que a sobrevivência seja uma variável crítica para a diferenciação entre universidades, para efeito de estudo dos tipos de racionalidade presentes na lógica de ação de seus dirigentes. Isto parece razoável para a universidade e para outras organizações brasileiras, devido à crise econômica que atravessa o país, onde a maior preocupação, seja de operários ou profissionais especializados, tem sido a garantia do emprego, o que só é possível se a sobrevivência da organização for garantida. Por outro lado, no que se refere às universidades de modo geral, os membros são enquadrados em sistemas de carreira e promoção que não privilegiam o desempenho e a produtividade e a permanência dos membros é garantida se a organização sobreviver. Nesse sentido, eles podem agir como se a sobrevivência fosse o maior objetivo da organização.

A partir da percepção dos membros em relação à ação e à sobrevivência da organização, considerando os mecanismos de mercado, ou seja, com base no modo de proceder da organização que resulta ou não em captação de recursos, pela venda de serviços, Lusa (1986) entende ser possível identificar três tipos de universidade brasileira: universidade cuja ação e sobrevivência independem dos mecanismos de mercado; universidade cuja ação e sobrevivência dependem dos mecanismos de mercado e universidade cuja ação depende, mas a sobrevivência independe dos mecanismos de mercado.

Analogamente, a sobrevivência pode ser caracterizada pelo grau de dependência da universidade em relação aos recursos de fonte própria, ou seja, recursos provenientes da venda de serviços, aplicações, etc, através da verificação da participação desses recursos no orçamento ou balanço financeiro anual da universidade. Desse modo, pode-se também identificar três tipos de organização universitária.

Tipo 1 - Universidades cuja sobrevivência depende parcialmente dos recursos de fonte própria;

Tipo 2 - universidades cuja sobrevivência depende totalmente dos recursos de fonte própria;

Tipo 3 - universidades cuja sobrevivência independe de recursos de fonte própria;

No primeiro grupo estariam, em princípio, as universidades confessionais e as fundações municipais - chamadas universidades comunitárias - onde os recursos são provenientes de cobrança de anuidades e complementados por outras fontes, inclusive pelo poder público. Tais universidades têm como suporte, geralmente, uma instituição mantenedora que garante a sua sobrevivência. Assim, essas organizações preocupam-se mais com as formas de ação no mercado do que com a sobrevivência. No entanto, é provável que algumas dessas organizações assemelhem-se muito a uma empresa e a denominação "sem fins lucrativos" pode não passar de um artifício jurídico que permite à organização pleitear e utilizar recursos públicos. Isto inviabiliza a utilização da classificação freqüentemente usada: pública, comunitária e empresarial.

No segundo grupo, podem ser enquadradas as universidades chamadas empresariais, ou seja, aquelas criadas e dirigidas por sócios-proprietários, as quais dependem exclusivamente da venda de

seus serviços e de outros rendimentos próprios para sobreviver.

No terceiro grupo, parece ser possível enquadrar todas as universidades públicas onde os mecanismos de mercado exercem pequena influência sobre os tomadores de decisão, uma vez que a sobrevivência da organização é garantida pelo poder público.

Nesta pesquisa, procurou-se verificar o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação dos dirigentes das universidades objeto de estudo. Para tanto, necessário se faz identificar e analisar os diversos tipos de racionalidade que podem estar presentes na lógica de ação de seus dirigentes.

2.3. RACIONALIDADE

Conceitos básicos em ciências sociais, ação e racionalidade, assumiram, implícita ou explicitamente, posições-chaves na teoria sociológica e na teoria das organizações. Entende-se por ação, toda conduta humana, seja interna ou externa, em que o sujeito dessa ação atribui-lhe um sentido subjetivo. Quando o sentido conscientizado pelo sujeito da ação refere-se à conduta dos outros, orientando-se por esta, diz-se que essa ação é social (Weber, 1977). Assim, em um sentido weberiano, ação social não é toda ação, mas apenas aquela que se acha orientada por atores, ainda que ocorra no interior dos seres humanos (Ferratter, 1981). Na discussão que faz sobre aspectos relacionados com o conceito de ação, Weber (1977, p.6) afirma que o "*(...) sentido conscientizado e subjetivo dos sujeitos da ação (...)*", seja existente ou construído em um tipo ideal, nada tem a ver com sentido "objetivamente justo" ou "verdadeiro".

Weber (1977) chama de "motivo" a conexão de sentido que para o ator ou observador é o fundamento de uma ação concreta. Diz-se, então, que "*...uma conduta que se desenvolve como um todo coerente é adequada pelo sentido*" (Weber, 1977, p.10) quando a relação entre seus elementos constitui uma "conexão de sentido" entre os hábitos mentais e os meios efetivos.

A partir do conceito de tipo ideal, Weber afirma que a ação real com sentido, seja racional ou irracional, com consciência do ator, só ocorre em casos limites. Isto não significa, argumenta o autor, um impedimento para construção de conceitos mediante uma classificação dos possíveis "sentidos conscientizados" para estudar as

ações reais como se elas ocorressem de acordo com esses sentidos. Considerando que o papel da sociologia é exatamente este, ou seja, captar e compreender as ações dotadas de sentido, Weber (1977) classifica a ação social em quatro tipos:

(a) ação racional em relação a fins, determinada por expectativa de comportamento, tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens e utilizando essas expectativas como condições ou meios para alcançar fins propostos;

(b) ação racional em relação a valores, determinada pela crença consciente no valor - seja ético, estético ou religioso - próprio de certa conduta, independente dos resultados que possa alcançar;

(c) ação afetiva, especialmente emotiva, determinada por estados emocionais e;

(d) ação tradicional, determinada por um costume arraigado.

Para Weber, a ação tradicional está além das fronteiras de uma ação com sentido. O autor assevera também que a distinção entre a ação afetiva e a racional com relação a valores, se dá pela elaboração consciente, na segunda, dos propósitos da ação e pelo planejamento da mesma. Por outro lado, afirma Weber, o fato do sentido da ação não se relacionar com resultados, mas com a própria ação em suas peculiaridades, é o elemento comum entre a ação afetiva e a ação racional com relação a valores. Assim, atua de um modo racional com relação a valores quem, sem considerar as conseqüências possíveis, age a serviço de suas convicções sobre "...dever, dignidade, beleza,

piedade ou sobre a transcendência de uma causa, qualquer que seja seu genero" (Weber, 1977, p.21). Atua racionalmente em relação a fins quem orienta sua ação por um fim, meios e conseqüências relacionadas a ela. A decisão entre fins concorrentes e em conflito pode ser racional em relação a valores. Nesse caso, a ação é racional, com relação a fins, somente em termos de meios (Weber 1977). Ao comentar sobre esses aspectos dos tipos de ação social, Weber adverte que racionalidade absoluta na ação, com relação a fins, é um caso limite, de caráter essencialmente constructivo e a ação muito raramente está orientada por apenas um dos tipos. Assim, a classificação de ação social weberiana insere-se no contexto de seus tipos ideais e a ação real não corresponde a nenhum tipo de forma pura.

Desse modo, uma classificação de ação racional não pode ser exaustiva, a não ser para propósitos exclusivamente constructivo, ou para estabelecer tipos conceituais construídos para fins de investigação, em relação aos quais a ação real se aproxima de um ou outro ou, o que é mais freqüente, uma mescla dos dois tipos.

Kekes (1979) também discute o conceito de racionalidade e o seu uso nas Ciências Sociais. Para o autor, a classificação do comportamento como racional ou irracional e a explicação desse comportamento em termos de razão é um objetivo metodológico de muitos ramos dessa ciência, para os quais a racionalidade é um valor exibido como comportamento desejável, ainda que muitos cientistas possam duvidar que o ideal possa ser realizado. Há, segundo o autor, duas concepções básicas de racionalidade: a) ações e crenças são racionais se o indivíduo age por boas razões e, assim, o ato de um agente é racional se ele tem razoáveis fundamentos para acreditar que esse ato é apropriado para seus fins; b) um ato é racional se ele é alguma coisa que o indivíduo faz racionalmente. Na primeira concepção, que é

a da Ciências Sociais, a racionalidade depende se o agente tem boas razões para suas crenças e ações; na segunda concepção, da Filosofia ou Epistemologia, a racionalidade depende se uma particular ação está, de fato, amparada em boas razões (Kekes, 1979).

Sobre as diferenças de visão em relação ao conceito de racionalidade, Campos (1980, p.240-1) é enfático ao sugerir que ação racional "*(...) é um atributo mais de um relato do que das experiências relatadas (...)*", uma vez que o indivíduo cria, a posteriori, a racionalidade de suas ações que não existem para ele fora desse relato. Assim, ações racionais existem mais num contexto de justificação, referindo-se mais ao que já foi realizado.

Como afirmado anteriormente, os conceitos de ação e de racionalidade ocupam papel de destaque nas análises de sociólogos e teóricos organizacionais. Um dos grandes debates é travado em torno da importância do papel explicativo do conceito de racionalidade em relação às premissas que antecedem a decisão e a ação, uma vez que o entendimento dessas questões é imprescindível para a compreensão dos processos organizacionais. Para Simon (1979, p.78), "*(...) a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com um sistema de valores que permitem avaliar as conseqüências desse comportamento*". O autor, ao analisar o conceito de ação racional, afirma que a racionalidade refere-se a alternativas de comportamento visando determinados fins. Para o referido autor, esta é a visão que predomina na sociedade moderna, onde o indivíduo é levado a adotar os padrões e normas funcionalmente preestabelecidas e utilizar os meios de ação mais favoráveis para alcançar os fins propostos. No entanto, o autor chama a atenção para os limites da racionalidade. Os limites físicos e psicológicos da capacidade do homem restringem o processo individual e organizacional

de tomar decisões, e, por causa deles, a ação racional requer modelos simplificados que extraiam as principais características de um problema sem capturar suas complexidades. Segundo Simon, existem características desviantes para com a racionalidade pura, que são reveladas pela simplificação das soluções de problemas pelo homem: organizações fatoram problemas em partes independentes que são parceladas por várias unidades organizacionais; a maximização ou otimização é substituída pela satisfação, de forma que o homem ao fazer a escolha procura encontrar um curso de ação que satisfaça. Assim, o homem possui uma capacidade limitada de analisar e prever conseqüências de uma decisão ou ação.

Uma das grandes contribuições de Simon para o entendimento do conceito de racionalidade foram suas explicações sobre o binômio meio-fim. Para o autor, existe uma hierarquia de meios e fins de modo que determinados fins são objetivos intermediários para se chegar aos fins mais distantes. Desse modo, o papel da racionalidade é justamente o estabelecimento dessa cadeia de meios e fins. De acordo com Simon (1979), a cadeia de meios e fins constitui antecipações que estabelecem as conexões entre valor e as situações que o realizam e entre essas situações e os comportamentos que as provocam.

Wilson (1973), ao analisar a obra de Simon sobre racionalidade e processo decisório, afirma que ele reverteu a concepção de racionalidade baseada na dicotomia entre meios e fins e que isso tem importantes conseqüências para a dicotomia entre fatos e valores, freqüentemente considerada. Wilson (1973) argumenta que o fato de todo fim tornar-se meio para alguma coisa que "ascende, mas não chega a lugar nenhum" (Waldo apud Wilson, 1973, p.270), sugere que essa relação entre dois extremos -meio-fim- como um contínuo interativo, parece invalidar uma separação dicotômica.

Cohen e March (1983b) discutem aspectos relacionados com os conceitos de escolha e racionalidade humana e alertam para as dificuldades de entendimento desses conceitos. Os autores focalizam a atenção sobre três idéias a respeito desse assunto:

(a) a preexistência de propósitos para a ação é decorrência de uma interpretação que considera o comportamento e a escolha através de uma concepção de propósito humana, por isso inventou-se muitas elaboradas terminologias. Todas as terminologias refletem uma tendência para a crença de que uma interpretação do comportamento humano envolve um conjunto de objetivos que são atributos prévios de um sistema. Assim, a ação dentro de uma organização é justificada ou criticada em termos de seus propósitos;

(b) tem-se reconhecido a consistência como uma importante propriedade, tanto do comportamento humano como um pré-requisito dos modelos de escolha. Desse modo, ações seriam consistentes com crenças e as atividades são vistas como conectadas entre si, em termos de suas conseqüências, relativas a um conjunto de propósitos;

(c) por racionalidade, entende-se um conjunto de procedimentos utilizados para decidir qual o comportamento adequado, relacionando conseqüências com objetivos. Em função da ênfase dada aos aspectos técnicos da racionalidade, implicitamente, tem-se rejeitado dois outros processos para escolha e ação: os processos de intuição, através dos quais pessoas fazem coisas sem entender o porquê, e os processos de tradição e crenças, através dos quais pessoas fazem coisas porque sempre foi assim que elas fizeram. Para os autores, justifica-se a ação em termos da análise de meios e fins, em função da insistência tanto teórica como cultural e através da ética da racionalidade. Para Cohen e March (1983b) as concepções de racionalidade em termos de meios e fins estão fortemente arraigadas na

cultura dominante e a aceitação dessas concepções é decorrência da permeação do racionalismo e do individualismo na sociedade atual. Isto é fundamental, segundo os autores, para aqueles que defendem que alguma coisa precede a ação, que a ação serve a um propósito, que propósito é definido em termos de um conjunto consistente de objetivos preexistentes e que escolhas são baseadas num consistente entendimento entre ação e suas conseqüências.

Cunha (1985, p.35-6), ao discutir os diversos pontos de vista, conclui que a racionalidade:

"é produto direto da razão humana em suas diversas formas de reflexão sobre a atividade individual e grupal; relaciona-se com as atividades dos indivíduos nas suas diversas formas de pensar e agir; tem componentes ligados a valores individuais e a valores sociais; expressa condicionamentos ideológicos (...); exterioriza-se ou adquire forma concreta nas diversas modalidades de organização da vida humana grupal, a nível social, ou nas atividades e ações pessoais, a nível individual, sendo que entre esses dois níveis há uma constante interação".

Neste trabalho, o interesse está voltado para as ações racionais, uma vez que o objetivo é analisar o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação de dirigentes universitários. Lógica de ação e racionalidade referem-se a aspectos das ações com sentido, onde uma conduta se desenvolve como um todo coerente e a relação entre os elementos da ação constitui uma "conexão de sentido" entre os hábitos mentais e os meios efetivos. Assim, uma ação contém uma lógica na medida em que contempla um coerente encadeamento entre os processos mentais e os meios efetivos.

Adota-se, portanto, a concepção weberiana de ação social, que se orienta pelas ações de outros atores e podem ser passadas, presentes ou esperadas como futuras (Weber, 1977). Identificar as

premissas que estão por trás da ação, implica identificar o tipo de racionalidade predominante que subjaz essa ação. A racionalidade envolvida pode estar relacionada a fins e a valores ou, como afirma Weber, uma mescla dos dois tipos.

Assim, o comportamento do tomador de decisão parece refletir uma lógica de ação que é orientada pelas premissas que ele considera como válidas. A identificação dessas premissas e, por consequência, dos tipos de racionalidade que orientam as decisões e ações, pode ser realizada através da observação direta e da análise de como se comporta o indivíduo, ou através da análise de suas características atitudinais.

Existem inúmeras definições de atitude oferecidas pela Psicologia Social. Adota-se, aqui, aquela que relaciona atitude com a idéia de predisposição para agir de uma maneira particular frente a uma dada situação ou problema:

"Atitude pode ser definida como uma prontidão para responder consistentemente de uma forma positiva ou negativa a algum objeto ou situação" (Harvey e Smith apud Rodrigues, 1988, p.345).

Para Kolasa (1978), as atitudes são influenciadas pela cultura, pelos grandes agregados e pelos grupos primários aos quais a pessoa pertence. Segundo o autor, uma das manifestações da atitude é a opinião, que é uma resposta a um determinado estímulo; essa resposta, por sua vez, é influenciada pela predisposição dentro da qual a pessoa se comporta, isto é, pela estrutura de suas atitudes.

Para Rodrigues (1988), os elementos característicos das atitudes são: uma organização de crenças; uma carga afetiva pró ou contra; uma disposição à ação e; uma direção a um objeto. Ainda, segundo Rodrigues, a variável atitude é importante para o estudo de fenômenos sociais, uma vez que as atitudes constituem bons preditores

de comportamento. Desse modo, a análise das respostas do indivíduo em determinada situação pode indicar o tipo de razão contido nas premissas de sua ação. Para tanto, necessário se faz estabelecer uma tipologia de racionalidade para fins de investigação.

2.3.1. TIPOS DE RACIONALIDADE

Como se observou brevemente em seção anterior, o processo de tomada de decisão em organizações universitárias parece não apoiar-se em um modelo único. Dependendo das características da organização, este processo parece obedecer a uma determinada lógica de ação que, com base em determinados valores, orienta a atuação dos indivíduos no alcance dos objetivos: organizacionais, grupais ou pessoais.

Essa lógica de ação parece ser orientada por tipos de racionalidade que integram as premissas de valor, envolvidas nos processos antecedentes à decisão e à ação. Para Simon (1979, p.82), *"A escolha ocorre num ambiente de pressupostos - premissas que são aceitas pelo indivíduo como base para sua escolha - e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos"*. Portanto, as premissas não apenas antecedem à decisão e à ação, mas conferem-lhes um rumo específico, pois estão vinculadas aos elementos éticos e valorativos que exprimem os objetivos a atingir.

A tipologia de racionalidade foi um dos muitos arranjos utilizados por Weber para analisar padrões e regularidades (Kalberg, 1980). Como os tipos de racionalidade são ancorados em ações racionais com relação a fins e com relação a valores, os padrões da civilização e os processos societários identificados pelos tipos de racionalidade envolvem consciência das regularidades das ações dos indivíduos (Kalberg, 1980). Os processos históricos de racionalização da sociedade, por sua vez, são originados de uma constelação de fatores cristalizados que reforçam modos de vida racionais metódicos. Esses modos de vida, para Weber, são mais baseados sobre valores do que

sobre interesses (Kalberg, 1980).

Analisando a obra de Weber, Kalberg (1980) identifica e compara quatro tipos de racionalidade: prática, teórica, substantiva e formal.

A racionalidade prática é entendida como a forma de determinar os meios mais fáceis de procedimentos para se atingir objetivos pragmáticos. A racionalidade teórica refere-se ao domínio consciente da realidade através da construção de conceitos abstratos, cada vez mais precisos. A racionalidade substantiva é vista como ordenadora de ações, considerando uma escala de valores, existindo como uma capacidade inerente ao homem para a ação racional. A racionalidade formal é determinada por uma expectativa de resultados ou fins calculados. Age segundo a racionalidade formal o indivíduo que estabelece uma clara relação meio-fim e utiliza o cálculo utilitário de conseqüências para atingir objetivos organizacionais. Age de acordo com a racionalidade prática quem utiliza os melhores meios para alcançar objetivos pessoais. A racionalidade teórica, por sua vez, é utilizada por aqueles que buscam, através da atividade mental, a construção de conceitos que podem funcionar como modificadores de valores que são partilhados pelos indivíduos num determinado momento. A racionalidade substantiva, por se referir ao conjunto de valores que permeia a ação, expressa-se na utilização de um ou outro tipo de racionalidade.

Kalberg (1980) compara e confronta os tipos de racionalidade identificados na obra de Weber. O autor argumenta que, embora os tipos possam variar em conteúdo, os processos mentais que são utilizados conscientemente para perceber e dominar a realidade são comuns a todos os tipos. Independente de serem caracterizados pela subordinação da realidade aos valores, aos processos de pensamento abstrato, aos interesses, regras formais e leis ou problemas teóricos, todos

confrontam os fins das ocorrências concretas, eventos desconexos e acontecimentos imprevistos da realidade social (Kalberg, 1980). Para Kalberg, os processos mentais receberam atenção de Weber na medida em que poderiam ser traduzidos em termos de padrões de ação social. Em alguns casos, argumenta o autor, como na racionalidade prática, as regularidades seguem bem de perto os cálculos que levam em consideração os interesses pessoais em que os processos mentais são pouco visíveis. A racionalidade teórica ilustra exatamente o oposto, pois os processos cognitivos freqüentemente não introduzem padrões de ação, a não ser indiretamente. Quanto à racionalidade formal e substantiva, existe uma certa ligação entre os processos mentais e a ação.

Os quadros, a seguir, apresentam uma síntese da análise de Kalberg (1980) sobre os tipos de racionalidade em Weber.

Quadro 5 - Características Antropológicas dos indivíduos e padrões conscientes de ação racional

CARACTERÍSTICAS ANTROPOLÓGICAS DOS INDIVÍDUOS		TIPOS DE RACIONALIDADE	PADRÕES CONSCIENTES DE AÇÃO RACIONAL
TIPOS DE AÇÃO SOCIAL	PROCESSOS MENTAIS		
NÃO-RACIONAL			
Tradicional	Não-racional	Não
Afetiva	Não-racional	Não
RACIONAL			
Racional com relação a valores	Subordinação da realidade a valores	Substantiva	Sim
Racional com relação a fins	Cálculo meio-fim	Formal Prática	Sim Sim
*.....	Vários processos abstratos	Teorética	Sim

* Ação racional pode ser produzida indiretamente.

Fonte: Kalberg (1980, p.1161)

Quadro 6 - Domínio consciente de realidades fragmentadas
através das regularidades da ação.

TIPO DE RACIONALIDADE	PROCESSO MENTAL	RELAÇÃO COM A AÇÃO	REFERÊNCIA COM PROCESSOS MENTAIS
Teorética	Vários Processos abstratos	Indireta	Valores ou problemas puramente teóricos
Prática	Cálculo meio-fim	Direta	Interesses
Formal	Cálculo meio-fim	Direta	Regras, leis e regulamentos
Substantiva	Subordinação da realidade a valores	Direta	Valores

Fonte: Kalberg (1980, p.1161)

Continuando sua análise sobre os tipos de racionalidade, Kalberg afirma que a racionalidade substantiva, formal e a teórica não associam apenas regularidades amorfas da ação sociocultural. Ao contrário, dando configurações a fatores históricos e sociológicos, esses tipos de racionalidade são institucionalizados como regularidades normativas de ação dentro de uma "ordem legítima", como formas tradicionais e racionais legais de dominação, como tipos de estruturas econômicas ou como doutrinas, classes e estratos. O caráter difuso da solução de problemas da racionalidade prática, por sua vez, geralmente a confina ao domínio da rotina e às dificuldades pragmáticas do dia-a-dia. Assim, como as regularidades de ações visam perceber a realidade, os tipos formal e prático de racionalidade são

baseados na capacidade humana para agir racionalmente com relação ao cálculo meio-fim; a racionalidade substantiva deriva da ação racional com relação a valores, enquanto a racionalidade teórica fundamenta-se no processo cognitivo abstrato ao invés da ação (Kalberg, 1980).

Ao discutir os conceitos de racionalidade Wilson (1973) afirma que Weber tentou evitar a armadilha inerente à rígida distinção entre ação e pensamento. Embora isto seja útil para ser usado como recurso analítico, argumenta Wilson, não está de acordo com o modo de agir de atores individuais. Desse modo, continua o autor, a distinção entre a racionalidade - como comportamento e racionalidade - como pensamento é significativa do ponto de vista do ator, em uma dada situação social. Como conseqüência, afirma Wilson, Weber formulou, de fato, dois conjuntos de tipologias. Uma relacionada com o conhecimento do ator e a outra relacionada com sua participação na divisão social do trabalho. O referido autor ressalta, ainda, que a primeira é a única que tem sido discutida. A segunda só tem sido aludida de passagem, mas sua importância é atestada por aqueles interessados na reconstrução crítica das Ciências Sociais numa perspectiva marxista. Desta forma, afirma Wilson, a dicotomia de racionalidade está implícita em Weber, uma vez que foi cuidadoso no plano da análise sociológica para definir racionalidade, sempre em termos de ação.

A interpretação que Wilson (1973) faz sobre os tipos de racionalidade presentes na obra de Weber parece decorrer de duas concepções. A primeira parece estar relacionada com uma possível diferença na distinção entre razão e racionalidade: razão estaria relacionada com os processos mentais que capacitam o homem a conhecer e compreender o mundo e racionalidade relacionada ao uso desses processos mentais. A segunda concepção parece estar relacionada com as questões paradigmáticas. Enquanto Wilson deixa evidentes suas preocupações com os aspectos individuais da racionalidade, Weber, ao

discutir os tipos de ação social e racionalidade, declara que sua preocupação é com as regularidades e os padrões que os tipos de racionalidade introduzem.

Mannheim (1962) faz distinção entre dois tipos de racionalidade: substancial e funcional. O primeiro é entendido como um ato de pensamento que revela percepção das inter-relações dos acontecimentos de uma dada situação, enquanto que o segundo tipo, funcional, está relacionada à coordenação dos meios mais eficientes para atingir objetivos previamente estabelecidos. Para Mannheim, a racionalidade funcional é consequência do processo de industrialização e está destinada a privar o indivíduo comum de reflexão, percepção e responsabilidade, e a transferir essa capacidade aos que dirigem.

Na distinção proposta por Mannheim encontra subjacente a idéia de que só as ações baseadas na racionalidade substancial são verdadeiramente racionais, sendo a racionalidade, em relação a fins uma categoria inferior, subordinada à primeira. Esta visão difere daquela apresentada por Weber, que reconhece a importância e a coexistência dos dois tipos de ação racional nas relações humanas (Weber, 1977).

Guerreiro Ramos (1983, p.38), ao analisar o conceito de ação racional de Weber, afirma que:

"A ação racional no tocante a valores é fortemente portadora da consciência sistêmica de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou valores (...) a ação racional no tocante a fins é sistemática, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos".

Segundo Guerreiro, Ramos, a racionalidade funcional não permite a apreciação da qualidade intrínseca das ações, mas seu maior ou menor concurso para alcançar um fim determinado. Uma ação é consequência da racionalidade substantiva quando fundamentada num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos, revelando um acurado teor intelectual. Apesar de indicar que sua análise parte da obra de Weber, o referido autor parece centrar sua análise na distinção entre racionalidade substancial e funcional com o entendimento proposto por Mannheim.

Offe (1984) identifica um conceito tridimensional e contraditório de racionalidade. Segundo o autor, na primeira dimensão, as exigências podem ser satisfeitas sob as condições do modelo burocrático weberiano, estando a ação administrativa sujeita a um teste de conformidade legal - racionalidade legal. Na segunda dimensão, o ponto central é a escolha das premissas adequadas, estando a ação sujeita a um teste de efetividade - racionalidade funcional. Na terceira dimensão, a ação administrativa está sujeita a um teste de consenso político - racionalidade política. Segundo Offe (1980, p.232) não se vislumbra nenhum critério de racionalidade que englobe as premissas das três dimensões e, como consequência, *"(...) somente circunstâncias contingentes impedem que a política administrativa se torne manifestamente incapaz de atender, seja à necessidade de orientação funcional exigida pelo sistema global, seja a sua própria necessidade de legitimar-se pelo consenso"*. Assim, Offe (1984) parte do pressuposto de que existe uma dicotomia ou distinção entre política e administração no conceito de racionalidade em Weber:

"(...) podemos dizer que a administração burocrática é aquela forma de organização da ação social (...) que não pode tematizar suas próprias premissas. É nisso que se baseia também a divisão rígida entre administração e política, prevista no tipo ideal burocrático" (p.217).

Desse modo, argumenta Offe, é possível o estabelecimento de um tipo de racionalidade pela imposição da norma - racionalidade formal - por meio da disjunção entre as premissas de ação e o aparelho que as executa. Um outro critério de racionalidade considera não as regras como premissas de ação, mas os recursos que são avaliados de acordo com sua adequação para a realização de determinadas tarefas, ou seja, adequação dos meios aos fins - racionalidade funcional. Quando surgem atritos na resolução de problemas pela aplicação de métodos que utilizam esses critérios de racionalidade, impõe-se o critério do consenso político, que procura abrandar, pela negociação, a resistência de grupos.

Hartwig (1978) também discute tipos de racionalidade no contexto da teoria administrativa. Para o autor, um dos grandes problemas dos conceitos usados no contexto de múltiplos tipos de racionalidade é que eles são necessariamente ambíguos e toda análise deve considerar este aspecto. Hartwig (1978) discorre sobre o conceito de racionalidade e os problemas da teoria administrativa presentes na análise de Paul Diesing, que classifica a racionalidade em cinco tipos: racionalidade econômica, como sendo a forma pela qual se pode alcançar múltiplas metas, onde nenhum outro tipo de racionalidade é admitido; racionalidade técnica, como uma realização eficiente de um dado objetivo, utilizando técnicas disponíveis; racionalidade social pura, vinculada a sistemas sociais, contribuindo para o entendimento do relacionamento entre as pessoas; racionalidade legal, baseada em regras fundamentais que são elaboradas e difundidas como uma consequência da necessidade de regular e estruturar conflitos e racionalidade política, como a racionalidade vinculada à estrutura de tomada de decisões, servindo para amenizar tensões e facilitar a

decisão substantiva. O autor conclui afirmando que todos os tipos de racionalidade são encontrados na organização. Ainda que nos sistemas produtivos prevaleçam os critérios de racionalidade econômica e técnica, a racionalidade social serve às relações informais; a racionalidade legal manifesta-se em um sistema de regras que medeiam disputas, assim como a racionalidade política expressa-se através de estruturas de decisão e sistemas de controles políticos.

Simon (1981), ao afirmar que a economia exhibe na forma mais pura a componente artificial do comportamento humano, comenta sobre dois tipos de racionalidade. A racionalidade substantiva, manifesta no ajustamento de um sistema ao seu ambiente externo e condicionada pela capacidade de descobrir os comportamentos adaptativos adequados, expressão da racionalidade procedimental. Ao criticar os modelos normativos de empresa, Simon (1980, p.63) argumenta que *"(...) à medida que avançamos na direção de um maior realismo, o problema deixa gradualmente de estar na descoberta do curso de ação mais adequado - racionalidade substantiva, para vir a encontrar-se no processo de calcular esse curso de ação - racionalidade procedimental"*.

Na tentativa de evitar complexidades nas interpretações do termo "racional", Simon (1979) propõe uma qualificação utilizando determinados advérbios. Assim, uma decisão pode ser chamada: objetivamente racional, quando representa o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação; subjetivamente racional, quando a maximização contempla o conhecimento real do assunto; conscientemente racional, se o ajuste dos meios aos fins visados constitui um processo consciente; deliberadamente racional, quando a adequação dos meios aos fins visados é intencionalmente provocada;

organizativamente racional, se a ação é orientada para os objetivos da organização e; pessoalmente racional, quando visa atingir os objetivos do indivíduo.

Prestes Motta e Bresser Pereira (1988) também visualizam a ação racional como caminho para alcançar eficiência:

"(..) .um ato será racional na medida em que represente o meio mais adequado para atingir um determinado objetivo, na medida em que sua coerência em relação a seus objetivos se traduz na exigência de um mínimo de esforços para se chegar a esses objetivos" (p.22).

Guerreiro Ramos (1983), ao criticar o conceito de racionalidade de Simon, argumenta que as distinções sugeridas são insatisfatórias na medida que existe duplicação em suas definições. Guerreiro Ramos pergunta: não será a mesma coisa quando se fala em decisão deliberadamente racional e a organizativamente racional se exercidas pela organização? Ainda, segundo Guerreiro Ramos, Simon negligencia outros tipos de racionalidade ao enfatizar que a ação administrativa é norteada, exclusivamente, pela racionalidade instrumental. Concorde-se que Simon centrou sua atenção nesse tipo de racionalidade. Entretanto, parece exagero afirmar que ele tenha negado outros tipos de comportamento, uma vez que, para Simon (1979), a relação entre meios e fins não permite uma precisa separação entre fato e valor, pois o mesmo comportamento pode exibir mais de um valor. Desse modo, Simon parece considerar que o comportamento pode exibir mais de uma cadeia de meios e fins, dependendo dos valores partilhados.

Pelayo (1974) faz distinção entre dois tipos de racionalidade que dão origem a duas estruturas distintas: a estrutura jurídico-institucional, compreendendo a estrutura burocrática, e a

estrutura técnico-econômica, que estão relacionadas enquanto parte de um sistema sócio-cultural global. Assim, Pelayo vincula racionalidade aos conceitos de burocracia e de tecnocracia, elementos característicos da sociedade moderna. Para esse autor, a racionalidade burocrática ou legal baseia-se em normas jurídicas, prescrevendo condutas devidas segundo valores estabelecidos; prescreve expectativas de condutas pessoais; possui uma ordem normativa e tem a função de manter um sistema existente. A racionalidade técnica expressa-se em regras e sustenta-se em uma legalidade natural, tendo um sistema de regras e uma hierarquia dependente do problema a resolver ou do objetivo a atingir.

A partir das discussões sobre os conceitos e sobre as tipologias de racionalidade, é possível afirmar que a maioria dos analistas do tema partem da distinção feita por Weber, cujo foco central reside naquilo que é objeto referencial da racionalidade, distinguindo assim a racionalidade cujo ponto de referência é um fim e a racionalidade para a qual o ponto de referência são os valores. Parece que a tipologia de racionalidade weberiana não é contestada pela maioria dos autores. O que se observa, de fato, são diferentes interpretações sobre o conceito de racionalidade em função das diferenças de métodos, paradigmas e valores despojados pelos analistas.

A seguir, apresenta-se uma síntese dos tipos de racionalidade discutidos, relacionando-os com os diversos autores que abordam o assunto.

Quadro 7: Tipos de racionalidade

TIPOS DE RACIONALIDADE	AUTORES	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
Formal/Instrumental/Procedimental ou funcional	Weber (apud Kalberg) Mannheim Simon e Offe	Determinada por expectativa de resultados
Substantiva/Substancial ou Social	Weber (apud Kalberg) Mannheim Simon e Diesing (apud Hartwig)	Ordenadora de ações, considerando uma escala de valores, existindo como uma capacidade inerente ao homem para a ação racional
Técnica ou Prática	Weber (Kalberg) Pelayo Diesing(Hartwig)	Forma de determinar os meios mais fáceis de procedimentos para se atingir resultados pragmáticos. Sustenta-se em regras e em uma legitimidade natural
Teorética	Weber (Kalberg)	Refere-se ao domínio consciente da realidade através da construção de conceitos abstratos
Legal	Offe Diesing(Hartwig) Pelayo	Baseia-se em normas jurídicas e a ação está sujeita a um teste de conformidade legal
Política	Offe Diesing(Hartwig)	Vinculada às estruturas de decisão, servindo para lidar com tensões e tem lugar num ambiente de barganha
Econômica	Diesing(Hartwig) Simon	Forma pela qual se pode alcançar múltiplos fins, onde nenhum outro tipo de racionalidade é admitido. Maximização de valores

2.3.2. TIPOS DE RACIONALIDADE EM ORGANIZAÇÕES

UNIVERSITÁRIAS

Um ponto crucial para a determinação da racionalidade de uma ação é a identificação do objetivo a ser atingido. Se esta distinção parece não oferecer dificuldades em organizações onde os objetivos são claramente definidos, ela se torna altamente problemática em certos tipos de organização, como a universitária, onde esses objetivos são freqüentemente amplos, ambiguos e difusos.

Dependendo das características que pode assumir determinado tipo de organização, a ação de seus membros pode guiar-se por um ou por outro tipo de racionalidade. Esta tendência ao predomínio ora de um, ora de outro tipo em diferentes organizações, indica a necessidade de se estabelecer uma tipologia de racionalidade que torne possível a apreensão das características das ações e decisões dos membros a partir do tipo de racionalidade que as orienta. Independente do tipo de universidade, parecem ser cruciais questões como a sobrevivência da organização para se entender a lógica de ação dos seus membros.

Na realidade brasileira, a universidade pública - que independe de recursos de fonte própria - parece ter sua sobrevivência garantida pelo Estado e seus membros podem, portanto, utilizar a razão política como lógica de ação, combinada com a razão predominante em organizações burocráticas governamentais, onde é fundamental a obediência às normas, regras e a hierarquia.

Para a universidade empresarial e uma parcela das chamadas comunitárias - que dependem totalmente de recursos de fonte própria - a sobrevivência parece ser fundamental no processo de tomada de decisão, uma vez que as leis de mercado interferem em sua existência. Em conseqüência, os seus membros tendem a considerar, em suas decisões, antes de tudo, as conseqüências econômicas. Isto não significa que a razão econômica é a única a orientar as decisões; podem estar presentes em menor grau a razão política e a razão burocrática.

Quanto às universidades comunitárias - que de modo geral dependem parcialmente de recursos de fonte própria - em princípio, a sobrevivência parece não ser essencial para a tomada de decisão, uma vez que é, via de regra, garantida por uma associação leiga ou religiosa. O caráter burocrático desse tipo de associação acaba sendo transferido para a organização de modo que seus membros comportam-se orientados, predominantemente, por este tipo de racionalidade. Além

disso, em algumas dessas organizações, os propósitos públicos já se encontram sobrepostos aos interesses particulares (Tramontin e Braga, 1988). Trevisan (1989), ao analisar o processo decisório de uma universidade particular confessional, identificou como sendo burocrática a racionalidade predominante nas decisões, seguida da econômica e da política.

Considerando a visão expressa pelos autores citados sobre os tipos de racionalidade e considerando as características das organizações universitárias brasileiras, considera-se como possível estudar os tipos de racionalidade predominante na lógica de ação dos dirigentes dessas organizações, através da verificação do predomínio de um dos três tipos de racionalidade: burocrática, econômica e política.

A racionalidade burocrática é derivada de uma estrutura organizacional, sendo fundamentada numa ordem normativa, num sistema de regras e numa hierarquia dependente do problema. As decisões são tomadas seguindo uma lógica de ação que expressa a obediência às normas escritas e a observância da hierarquia de autoridade, através de passos sequenciais e bem definidos. As decisões baseadas neste tipo de racionalidade pressupõem que os objetivos são preestabelecidos e que a escolha de um determinado curso de ação deve acontecer com obediência aos estatutos, regimentos e normas emanadas pelos órgãos reguladores. Embora se admita a existência de conflitos na determinação dos objetivos, espera-se que eles sejam resolvidos pela aplicação de dispositivos legais. Assim, o predomínio deste tipo de racionalidade expressa-se através de um processo de tomada de decisão burocrático (Pfeffer, 1981) ou processo organizacional (Allison, 1971) cujas características básicas são: os objetivos são considerados um conjunto de restrições que as decisões devem satisfazer e, por isso, as organizações adaptam-se às regras e normas de ação, a procedimentos padronizados e a um repertório de comportamento que é ativado em

certas situações. Assim, as decisões e ações resultam de rotinas e as atividades de cada organização são caracterizadas por objetivos operacionais que emergem como um conjunto de definições limitadas pelo desempenho.

A racionalidade econômica tem como princípio básico o utilitarismo, cuja ênfase encontra-se na eficiência, em que a utilização dos recursos disponíveis deve considerar a relação custo-benefício, de modo a serem atingidos os objetivos organizacionais. Embora existam objetivos divergentes, a conciliação se torna possível através de mecanismos de recompensa e retribuição. As decisões são tomadas segundo uma lógica de ação que busca o alcance dos objetivos através do emprego do mínimo esforço e menor custo. Como afirma Simon (1979), a lógica da maximização só não é predominante em função dos limites da racionalidade.

Para Rodrigues (1984), seria irreal afirmar que a racionalidade econômica não prescreve normas de ação - apesar da prioridade a outras formas de ação - uma vez que as universidades também estão submetidas às regras de uma sociedade de mercado. O predomínio da racionalidade econômica em decisões e ações leva a adoção do modelo de tomada de decisão chamado racional (Peffer, 1981) ou racionalista (Allison, 1971). De acordo com esse modelo, os eventos são resultantes de escolhas consistentes e atos racionais que visam o alcance de um propósito único ou um conjunto de preferências que caracterizam a ação. O comportamento é motivado por uma consciência calculada nas vantagens, de acordo com um conjunto de valores.

A tomada de decisão baseada na racionalidade política caracteriza-se pela predominância de interesses pessoais ou grupais na escolha e tem por base a utilização de uma determinada lógica de ação que beneficia, em termos individuais ou grupais, o tomador de decisão. As decisões são mais o resultado de negociação e lutas internas entre grupos de interesse do que uma ação orientada para a

consecução dos objetivos organizacionais. O fundamento desse tipo de racionalidade encontra-se no desenvolvimento e uso de poder e negociação para obter resultados favoráveis em situações onde haja discordância ou conflito. Ao refletir sobre a formulação e implementação de políticas, Oszlak (1977) afirma que a ação política, tendo como suporte a racionalidade política, tem lugar num ambiente de barganha, onde a negociação representa o ajuste das demandas entre indivíduos ou grupos competidores. Cada tomador de decisão é livre para perseguir seus próprios objetivos, desde que considere os interesses partilhados pelo grupo ao qual pertence. Por outro lado, lembra o autor, o conhecimento adquirido durante suas ações pode modificar as premissas de futuras decisões a respeito de objetivos perseguidos. Assim, a coordenação entre diferentes agentes só é possível como resultado de transações políticas e não a partir de um desenho prévio. O predomínio deste tipo de racionalidade leva a adoção do modelo político (Baldrige, 1971; Allison, 1971 e Peffer, 1981) de tomada de decisão. A organização é visualizada como pluralista e dividida em vários grupos de interesse, subunidades e subculturas. O conflito é visto como normal e as ações resultam de negociações, barganhas e compromissos. Reconhece-se a influência das percepções e interesses pessoais e pressões de grupos de interesse nas decisões.

A tipologia de racionalidade proposta para este estudo não pretende ser exaustiva, mas servir como referencial para a análise do tipo de racionalidade predominante na lógica de ação de dirigentes de organizações universitárias brasileiras. Por outro lado, o que se espera é a co-existência dos três tipos de racionalidade na lógica de ação desses dirigentes, com predominância de um deles. Do mesmo modo, assume-se que nenhuma decisão ou ação racional é totalmente em relação a fins ou em relação a valores, uma vez que a própria escolha de um fim envolve valores. A tipologia de

racionalidade parece relacionar-se com os tipos de universidade identificados na literatura :

Quadro 8 - Relação entre tipo de universidade e tipo de racionalidade predominante

TIPO DE UNIVERSIDADE	TIPO DE RACIONALIDADE PREDOMINANTE	PODF ENVOLVER CARACTERÍSTICAS DOS SEGUINTE TIPOS DE RACIONALIDADE*
PARCIALMENTE DEPENDENTE DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA	Burocrática	Formal, técnica, prática e legal
TOTALMENTE DEPENDENTE DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA	Econômica	Procedimental, instrumental e econômica
TOTALMENTE INDEPENDENTE DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA	Política	Política

* Presume-se que os tipos substantivo e teórico estão presentes nos processos mentais e nos valores envolvidos na utilização dos outros tipos de racionalidade.

Procurou-se, até aqui, discutir algumas características da organização universitária e pretendeu-se estabelecer uma tipologia de universidade para efeito de estudo, utilizando-se como característica grau de dependência da organização em relação aos recursos de fonte própria, visando detectar as possíveis influências desse fator em relação ao tipo de racionalidade na lógica de ação dos dirigentes. Procurou-se, ainda, discutir o conceito de ação racional e os vários tipos de racionalidade que podem estar presentes na lógica de ação dos tomadores de decisão. A seguir, apresenta-se os aspectos pertinentes à metodologia da presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

No referencial teórico, procurou-se explicitar vários aspectos que tornam a universidade um tipo peculiar de organização, onde algumas características especiais se destacam: objetivos amplos, vagos e pouco definidos; tecnologia problemática; alto grau de profissionalismo; certa vulnerabilidade ambiental e processo decisório difuso. Tais características afetam a forma organizacional fazendo com que, na universidade, ora sobressaiam as características que a aproximam de um ou outro modelo organizacional: burocrático, colegiado, político, anárquico ou cibernético, de forma que o tomador de decisão seja orientado - quer por uma racionalidade burocrática, quer por uma racionalidade econômica, quer por uma racionalidade política. Foi possível identificar, também, diferentes tipos de organização universitária brasileira, tendo por parâmetro o grau de dependência da organização em relação aos recursos oriundos de fonte própria.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando os elementos anteriormente enumerados e outros também explicitados na base teórico-empírica, pareceu pertinente pressupor algum tipo de relação entre o tipo de universidade e o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação dos seus dirigentes, tendo em vista que o conhecimento, a priori, da dependência da organização em relação às fontes de recursos, independentemente da decisão que está sendo tomada, pode afetar a ação desses dirigentes. Assim, esta investigação pretendeu testar hipóteses, de acordo com a seguinte relação entre as variáveis:

```

*****
*
* VARIÁVEL INDEPENDENTE ..... VARIÁVEL DEPENDENTE *
* Tipos de universidade Tipos de racionalidade *
* Indicador: *
* percentual de recursos . burocrática *
* de fonte própria no . econômica *
* orçamento . política *
*
*****

```

3.1.1. HIPÓTESES

Como norteadora da presente investigação, tem-se a seguinte hipótese geral:

O tipo de racionalidade predominante na lógica de ação dos dirigentes de organizações universitárias brasileiras é decorrente do tipo de universidade.

Visando atender para aspectos específicos da problemática do trabalho, foram formuladas as seguintes hipóteses específicas:

Hipótese I - Nas universidades cuja sobrevivência depende parcialmente dos recursos de fonte própria predomina a racionalidade burocrática;

Hipótese II - Nas universidades cuja sobrevivência depende totalmente dos recursos de fonte própria predomina a racionalidade econômica;

Hipótese III- Nas universidades cuja sobrevivência
independe dos recursos de fonte própria
predomina a racionalidade política;

3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS

Definir termos e variáveis é atribuir-lhes um significado e
especificar as atividades necessárias para examiná-los.

UNIVERSIDADE

Organização acadêmica, cuja função básica é desenvolver o
ensino, a pesquisa e a extensão. As universidades, dentro do contexto
da presente pesquisa, podem ser de três tipos, dependendo do
percentual de recursos de fonte própria no seu orçamento anual.

TIPO DE UNIVERSIDADE

Considerada como variável independente e a classificação
tem por base a dependência da organização em relação aos recursos
provenientes de fonte própria.

SOBREVIVÊNCIA DEPENDENTE OU NÃO DOS RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA

Grau de dependência da organização em relação aos recursos
provenientes de fonte própria para cobrir despesas de custos e
investimentos.

UNIVERSIDADE DO TIPO 1

Universidade com sobrevivência parcialmente dependente dos recursos de fonte própria - se, no mínimo, 26% (vinte e seis por cento), e, no máximo, 74% (setenta e quatro por cento), dos recursos para despesas de custos e investimentos forem provenientes de fonte própria;

UNIVERSIDADE DO TIPO 2

Universidade com sobrevivência totalmente dependente dos recursos de fonte própria - se 75% (setenta e cinco por cento) ou mais dos recursos para despesas de custos e investimentos forem provenientes de fonte própria.

UNIVERSIDADE DO TIPO 3

Universidade com sobrevivência independente dos recursos de fonte própria - se, no máximo, 25% (vinte e cinco por cento) dos recursos para despesas de custos e investimentos forem provenientes de fonte própria.

LÓGICA DE AÇÃO

Refere-se a aspectos das ações onde uma conduta se desenvolve como um todo organizado, de tal forma que a relação entre os elementos dessa ação constitui uma conexão de sentido. Assim, uma

ação contém uma lógica na medida em que contempla um coerente encadeamento entre os processos mentais e os meios efetivos.

TIPOS DE RACIONALIDADE

São os diferentes tipos de razão ou valores que orientam uma escolha. A racionalidade, na presente pesquisa, pode ser de três tipos: burocrática, econômica e política.

RACIONALIDADE BUROCRÁTICA

A racionalidade burocrática é derivada de uma estrutura organizacional, sendo fundamentada numa ordem normativa, num sistema de regras e numa hierarquia dependente do problema. As decisões são tomadas com base nas normas escritas e com observância da hierarquia de autoridade, com passos seqüenciais e bem definidos. Os indicadores dessa variável, operacionalizados através de afirmações representativas de lógicas de ação, verificados pelas atitudes dos dirigentes como sendo favoráveis ou desfavoráveis:

- . ao uso de regras e normas escritas;
- . ao respeito à hierarquia formal;
- . à definição clara de papéis;
- . a uma hierarquia dependente do problema a resolver;
- . a que as decisões sigam passos seqüenciais e bem definidos;
- . à administração impessoal;
- . ao profissionalismo;

RACIONALIDADE ECONÔMICA

A racionalidade econômica tem como princípio básico o utilitarismo, cuja ênfase encontra-se na eficiência, onde a utilização dos recursos disponíveis deve considerar a relação custo benefício, de modo a serem atingidos os objetivos organizacionais. Os indicadores para essa variável, também operacionalizados através de afirmações representativas de lógica de ação, verificados pelas atitudes favoráveis ou desfavoráveis:

- . à previsão de retorno sobre o investimento;
- . a que a decisão considere a relação custo benefício;
- . à eficiência como critério administrativo;
- . a que o objetivo seja o lucro.
- . a que os objetivos perseguidos sejam os da organização;

RACIONALIDADE POLÍTICA

Caracteriza-se pela predominância de interesses pessoais ou grupais e cujo enfoque central é a negociação na tomada de decisão. Os indicadores dessa variável, operacionalizados do mesmo modo que os outros dois tipos, ou seja, através de afirmações que representam lógicas de ação, verificados pelas atitudes dos dirigentes favoráveis ou desfavoráveis:

- . à presença de conflito;
- . a objetivos divergentes;
- . ao atendimento a interesses de indivíduos ou grupos;
- . à fragmentação da organização em grupos de interesse;
- . à participação temporária e pouco envolvimento dos membros no processo decisório;
- . a que as decisões sejam resultantes de barganhas;
- . a decisões temporárias e de tempos em tempos revistas.

ATITUDE

Tendência de comportamento em relação a qualquer estímulo ou situação, ou, prontidão para responder de uma forma positiva ou negativa a algum objeto ou situação dada, que se manifesta com estrutura organizada (Rodrigues, 1988) e é "resultante de percepções, sentimentos, crenças e valores, que organiza e dá sentido ao comportamento do indivíduo" (Cunha, 1985, p.56).

Os indicadores de atitude são opiniões favoráveis ou desfavoráveis a exemplos de lógica de ação.

A variável atitude foi utilizada para medir o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação dos dirigentes de universidades brasileiras.

A escolha da atitude para medir os tipos de racionalidade prendeu-se aos seguintes motivos:

- . *a atitude é uma prontidão para responder consistentemente de uma forma positiva ou negativa em relação a uma dada situação (Harvey e Smith apud Rorigues, 1988).*
- . *a atitude constitui um bom preditor de comportamento (Rodrigues, 1988).*
- . *um dos canais através dos quais se manifesta a atitude é a opinião, que pode ser favorável ou desfavorável a um determinado objeto ou situação dada (Cunha, 1985).*
- . *a mensuração da atitude pode ser realizada utilizando-se escalas, como a escala tipo Likert, através da adoção das categorias atitude favorável/atitude desfavorável (Marconi e Lakatos, 1986).*

A adoção das categorias atitude favorável/atitude desfavorável permitiu a utilização da escala tipo Likert. A medição

dos três tipos de racionalidade propostos para esta pesquisa foram operacionalizados através de indicadores presentes nas afirmações representativas de lógica de ação. Da predominância de atitudes favoráveis/desfavoráveis em relação aos indicadores, resultou a medição da predominância ou não de um determinado tipo de racionalidade na lógica de ação dos dirigentes.

DIRIGENTE

Na presente pesquisa, considera-se como dirigente universitário o docente ou técnico que exerce a função de Reitor, Vice-Reitor ou Pró-Reitor ou equivalente.

A escolha deste estrato prendeu-se ao fato de que, nesse nível, são tomadas as principais decisões da organização ou, no mínimo, os ocupantes das funções participam delas como membros dos órgãos colegiados superiores.

TIPO DE FUNÇÃO

Classificou-se o tipo de função exercida pelo dirigente em decorrência da natureza da atividade desempenhada na organização.

- | | |
|--------|---|
| TIPO 1 | Função Política - Reitor e Vice-Reitor; |
| TIPO 2 | Função Acadêmica - Pró-Reitor de Ensino, Acadêmico, Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, ou equivalente; |
| TIPO 3 | Função Administrativa - Pró-Reitor de Administração, Planejamento, ou equivalente. |

3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.2.1. POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população pesquisada no presente trabalho constituiu-se das universidades filiadas ao Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) em janeiro de 1991. As universidades foram divididas em três tipos de acordo com a tipologia adotada. Cada tipo constituiu um estrato.

A amostragem utilizada foi a estratificada, sendo que de cada tipo saiu uma amostra aleatória simples, exceto para universidades do tipo 1 (parcialmente dependentes de recursos de fonte própria), onde todas foram pesquisadas, pois identificou-se apenas 11 (onze) desse tipo. Assim a amostra, face as limitações de tempo e de recursos, constituiu-se de:

- 11 universidades do tipo 1
- 19 universidades do tipo 2
- 20 universidades do tipo 3

A classificação das universidades componentes da população e da amostra de acordo com a tipologia adotada encontra-se nos anexos 3 e 4, respectivamente.

De cada universidade procurou-se consultar, sempre que possível, seis dirigentes: Reitor, Vice-Reitor, dois Pró-Reitores da área administrativa e dois Pró-Reitores da área acadêmica. Para algumas universidades isto não foi possível uma vez que o número de dirigentes identificados foi inferior a seis.

A lista das universidades componentes da população e da amostra constituem os anexos 1 e 2, respectivamente.

3.3.2. DADOS

Os dados utilizados na presente pesquisa são de dois tipos:

.dados secundários - coletados a partir de publicação do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB e se referem ao levantamento das universidades que compõem a população pesquisada;

.dados primários - Coletados junto aos dirigentes das universidades, através de questionários enviados pelo correio.

3.3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados primários, foram utilizados dois questionários: um para a identificação dos dirigentes, a participação dos recursos provenientes de fonte própria no orçamento da universidade e os dados referentes ao tamanho organizacional. Em relação ao segundo questionário, a primeira parte visou coletar dados pessoais dos dirigentes tais como idade, sexo, titulação, área de formação, classe da carreira, tempo de serviço na universidade e tempo no exercício de função comissionada ou gratificada. A segunda parte teve por objetivo detectar a opinião favorável ou desfavorável dos dirigentes para com os indicadores dos três tipos de racionalidade estabelecidos, através da utilização de escala tipo Likert. Os questionários constituem os Anexos 5 e 6, respectivamente.

Foi realizado um teste piloto com o segundo questionário visando detectar sobreposições de questões. Para tanto, foram consultados vinte dirigentes. Através da análise estatística, foram eliminadas 10 (dez) questões das 36 (trinta e seis) inicialmente propostas, pois apresentaram alto grau de correlação (acima de 55%)

com outras. Na tabela 1 constam o número de ordem de cada universidade, o número de dirigentes consultados e o número de questionários respondidos. Pela referida tabela, constata-se que foram consultados 247 dirigentes de 50 universidades. O índice de respostas ficou em 73% (180 respondentes), sendo de 60% o percentual mínimo de respostas de cada universidade, exceto para um caso que ficou em 50%.

TABELA 1

NÚMERO DE DIRIGENTES CONSULTADOS E NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

NÚMERO DE ORDEM DA UNIVERSIDADE	DIRIGENTES CONSULTADOS	QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	%
03	6	4	67
07	6	6	100
08	5	5	100
09	5	3	60
10	5	3	60
11	4	3	75
14	6	4	67
16	6	4	67
17	5	4	80
18	5	5	100
19	3	2	67
20	5	4	80
21	5	3	60
22	5	3	60
23	5	3	60
24	4	4	100
25	5	3	60
28	5	3	60
30	5	3	60
31	5	3	60
32	5	4	80

NÚMERO DE ORDEM DA UNIVERSIDADE	DIRIGENTES CONSULTADOS	QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	%
33	5	5	100
34	5	3	60
36	4	4	100
37	5	3	60
41	5	3	60
44	5	3	60
46	5	3	60
47	5	4	80
48	5	3	60
51	5	3	60
56	6	5	83
57	6	5	83
58	5	5	100
59	5	5	100
63	5	4	80
65	3	3	100
66	5	4	80
69	5	3	60
70	5	3	60
71	5	3	60
72	5	3	60
73	5	4	80
75	3	2	67
76	6	3	50
78	5	3	60
80	5	5	100
81	5	3	60
82	5	4	80
83	4	3	75
TOTAL	247	180	73

FONTE: questionários respondidos

Utilizando-se a variável atitude num contínuo cujos extremos são atitude favorável e atitude desfavorável, associada a afirmações que traduzem os indicadores dos três tipos de racionalidade propostos, foi possível a aplicação da técnica de escalonamento através da escala tipo Likert.

As afirmações constituem-se de frases construídas com base nos indicadores das variáveis: racionalidade burocrática, racionalidade econômica e racionalidade política.

As afirmações são em número de 26 (vinte e seis), distribuídas da seguinte forma, conforme se pode ver nos quadros 9, 10 e 11.

- . racionalidade burocrática - 09 (nove) afirmações;
- . racionalidade econômica - 09 (nove) afirmações;
- . racionalidade política - 08 (oito) afirmações.

A cada afirmação corresponde um número de código.

No instrumento de pesquisa, cada afirmação foi associada a uma escala de cinco pontos, numerados de cinco a um, de acordo com a técnica de escalonamento. Cada ponto corresponde a uma alternativa de resposta da seguinte forma:

- "Concordo Integralmente" (5)
- "Concordo Parcialmente" (4)
- "Estou Indeciso" (3)
- "Discordo Parcialmente" (2)
- "Discordo Totalmente" (1)

Para cada escala apenas uma alternativa de resposta foi indicada pelo pesquisado.

QUADRO 9

AFIRMAÇÕES ESPECIFICADORAS DOS INDICADORES DE RACIONALIDADE
RACIONALIDADE BUROCRÁTICA

INDICADOR CORRESPONDENTE	CÓDIGO	AFIRMAÇÕES
As decisões seguem passos sequenciais e bem definidos	1.1	O dirigente universitário é um tomador de decisões. Por isso, a adoção de uma sequência sistemática (passos bem claros e sequenciais) para a solução de problemas é fundamental para o sucesso de suas decisões.
Administração impessoal Impessoalidade Uso de regras e normas	1.2	O concurso público de provas e títulos é o meio mais adequado para contratar docentes e funcionários para a universidade.
Uso de normas e regras escritas	1.3	O credenciamento dos cursos de mestrado e doutorado pelo Conselho Federal de Educação é requisito imprescindível para aceitação dos diplomas para efeito de contratação ou promoção de docentes.
Definição clara de papéis	1.4	A definição exaustiva das regras e normas de funcionamento dos órgãos e das relações de autoridade existentes na universidade facilita o trabalho dos seus membros, quer sejam dirigentes, quer sejam docentes, funcionários ou alunos, melhorando o desempenho de cada um.
Respeito à hierarquia formal	1.5	A designação dos membros dos colegiados superiores da universidade é mais eficaz quando ocorre por escolha de uma autoridade hierarquicamente superior do que através do mecanismo da eleição.
Uso de regras e normas escritas	1.6	Quando necessita arbitrar sobre divergências entre membros da universidade, é importante que o dirigente decida em favor daquele(s) cujas posições estejam mais de acordo com as regras, normas e procedimentos em vigor.
Respeito à hierarquia formal	1.7	O fato de cada professor, servidor ou ocupante de função dirigir-se ao seu chefe imediato quando necessita tratar de assuntos pertinentes à universidade, só reportando-se às autoridades de níveis superiores com a devida autorização do chefe imediato, é um fator indispensável para o bom funcionamento da universidade.
Profissionalismo	1.8	Por conhecer melhor a realidade da universidade - sua estrutura e suas normas de funcionamento - os professores e funcionários mais competentes do ponto de vista técnico e mais experientes são os mais indicados para assumir as funções da administração superior.
Definição clara de papéis	1.9	O fato de cada problema identificado na universidade ser tratado no órgão ao qual ele diz respeito é fundamental para evitar conflitos ou divergências entre dirigentes.

QUADRO 10

AFIRMAÇÕES ESPECIFICADORAS DOS INDICADORES DE RACIONALIDADE
RACIONALIDADE ECONÔMICA

INDICADOR CORRESPONDENTE	CÓDIGO	AFIRMAÇÕES
Os objetivos são os da organização	2.1	Nas discussões sobre salários, entre servidores e instituição cabe ao dirigente defender os interesses econômicos da universidade.
Previsão de retorno sobre investimentos	2.2	Ao tomar decisões é indispensável que o dirigente universitário considere, em primeiro lugar, as implicações financeiras para a universidade a curto, médio e longo prazos.
Eficiência como critério administrativo	2.3	A remuneração de acordo com o número de horas trabalhadas em atividades de ensino, pesquisa e extensão é a forma mais adequada para pagamento de professores universitários.
Análise custo-benefício	2.4	É indispensável que a universidade, possuindo restaurante universitário, cobre dos seus usuários, no mínimo, o custo das refeições.
Eficiência como critério administrativo	2.5	O critério para aferir a eficiência de uma universidade, seja pública ou particular, é o custo anual por aluno.
O objetivo é o lucro	2.6	É indispensável que o dirigente universitário atue no sentido de que a universidade mantenha em funcionamento os cursos que são economicamente inviáveis.
O objetivo é o lucro	2.7	É necessário que a universidade, como qualquer outra organização, receba dos seus usuários, no mínimo, o correspondente aos custos dos serviços oferecidos.
Previsão de retorno sobre investimento	2.8	Para abertura de novos cursos, assim como para início de outras atividades na universidade, é imprescindível considerar o potencial de retorno econômico sobre os recursos que serão investidos.
Eficiência como critério administrativo	2.9	A universidade particular, por usar mais adequadamente seus recursos (humanos, tecnológicos e financeiros) é mais eficiente e produtiva, quando comparada com a universidade pública.

A afirmação de número 2.6 foi enunciada de maneira invertida ao significado adequado para o indicador correspondente, visando obter a favorabilidade ou não do respondente de maneira indireta.

QUADRO 11

AFIRMAÇÕES ESPECIFICADORAS DOS INDICADORES DE RACIONALIDADE
RACIONALIDADE POLÍTICA

INDICADOR CORRESPONDENTE	CÓDIGO	AFIRMAÇÕES
Atendimento a interesses de indivíduos ou grupos	3.1	Não é indispensável que o dirigente universitário tenha grande experiência administrativa, mas é necessário que seja hábil para lidar com grupos de interesse divergentes.
Objetivos divergentes	3.2	É fundamental que o dirigente leve em consideração que na universidade toda decisão contrária, de alguma forma, interesses grupais.
Atendimento a interesses de indivíduos ou grupos	3.3	Na tomada de decisão é importante que o dirigente universitário considere as opiniões, sugestões e reivindicações dos segmentos da comunidade acadêmica, mesmo que não estejam totalmente de acordo com os dispositivos legais vigentes (estatuto, regimento etc).
Fragmentação da organização em grupos de interesse	3.4	É importante que o dirigente reconheça que, na universidade, grupos internos articulados influenciam decisivamente nas deliberações dos dirigentes e dos colegiados, visando atender seus interesses.
Fragmentação da organização em grupos de interesse	3.5	É importante que o dirigente universitário considere normal o fato de que, na universidade, os membros tentem reverter uma decisão, quando seus interesses não são contemplados.
Atendimento a interesses de indivíduos ou grupos	3.6	Na universidade é fundamental que os aspectos econômicos e legais estejam subordinados aos interesses dos grupos que constituem a comunidade acadêmica.
Presença de conflito	3.7	Divergências ou conflitos em relação a decisões importantes para a universidade são, geralmente, inevitáveis.
As decisões são resultantes de barganhas	3.8	Na universidade muitas decisões que aparentemente são resultantes de "consenso", na realidade representam a prevalência das idéias e dos interesses de um grupo sobre outros.

3.3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi dividida em quatro partes:

- a. Caracterização dos respondentes;
- b. Análise das respostas dos dirigentes às afirmações rerepresentativas de lógica de ação;
- c. Análise das respostas dos dirigentes - segundo os tipos de organização;
- d. Análise de correlação entre as variáveis e análise de regressão.

A organização e análise dos dados foram realizadas por meio de programação em computador, utilizando-se o pacote estatístico: Statistical Graphics system (STATGRAF).

3.3.5. MODELO DE ANÁLISE

Esta pesquisa tem um delineamento do tipo levantamento e pode ser considerada como "ex post facto", definida como aquela onde não é possível manipular variáveis e designar sujeitos ou condições aleatoriamente (Kerlinger 1980). A perspectiva é caracterizada pelo corte transversal, isto é, procurou-se analisar as variáveis em um momento específico do tempo.

O método utilizado foi o "método comparativo de análise", definido como a comparação de um determinado número de organizações a fim de estabelecer relações entre suas características (Blau, 1978).

Trabalhou-se, nesta investigação, ao nível organizacional de análise. As unidades de análise foram as organizações universitárias componentes da amostra selecionada.

3.3.5. MODELO DE ANÁLISE

Esta pesquisa tem um delineamento do tipo levantamento e pode ser considerada como "ex post facto", definida como aquela onde não é possível manipular variáveis e designar sujeitos ou condições aleatoriamente (Kerlinger 1980). A perspectiva é caracterizada pelo corte transversal, isto é, procurou-se analisar as variáveis em um momento específico do tempo.

O método utilizado foi o "método comparativo de análise", definido como a comparação de um determinado número de organizações a fim de estabelecer relações entre suas características (Blau, 1978).

Trabalhou-se, nesta investigação, ao nível organizacional de análise. As unidades de análise foram as organizações universitárias componentes da amostra selecionada.

3.3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O projeto inicial previa a classificação das universidades com base na dependência de recursos oriundos de fontes públicas. Infelizmente não foi possível coletar dados confiáveis a este respeito. Assim, a classificação teve por base a dependência da organização em relação aos recursos provenientes de fonte própria - vendas de serviços, aplicações financeiras, etc.

O segundo questionário aplicado, contendo afirmações representativas de lógica de ação, é original. Ou seja, foi elaborado e aplicado pela primeira vez. Por isso, alguns resultados não esperados podem ter surgido em decorrência do instrumento de pesquisa.

- o teste piloto do segundo questionário aplicado foi realizado com apenas vinte dirigentes universitários. O fato deveu-se às dificuldades de realização do referido teste do instrumento de pesquisa, numa amostra representativa da população por dois motivos: grande parte dos indivíduos selecionados para o teste seriam consultados durante a pesquisa e; a indisponibilidade de tempo para realização do teste e reteste, numa amostra representativa da população. Portanto, resultados inadequados encontrados a partir das respostas a algumas afirmações, onde a grande maioria dos dirigentes se posicionou amplamente favorável às proposições, podem ter ocorrido por deficiência do instrumento;

- admite-se que o mais adequado teria sido a aplicação do questionário diretamente, ao invés do correio, combinando questões fechadas e abertas para melhor captar a atitude dos respondentes em relação aos indicadores dos tipos de racionalidade adotados. Infelizmente, face as limitações de tempo e recurso esse procedimento tornou-se inviável;

- como o questionário foi aplicado por meio do correio, não foi possível verificar a fidelidade nas respostas. Por vezes, teve-se a impressão que o questionário foi respondido pela assessoria e não pelo próprio dirigente. É conhecida a prática da delegação de tarefas pelos dirigentes universitários a assessores. Assim, os resultados encontrados podem ter sofrido a influência das assessorias dos dirigentes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da presente pesquisa foi dividida em quatro partes: caracterização dos respondentes; análise das respostas dos dirigentes para cada conjunto de afirmações segundo as características dos dirigentes pesquisados; análise das respostas, segundo segundo os tipos de universidade e; análise de correlação entre as variáveis e análise de regressão.

Na primeira parte da análise, consta a caracterização dos dirigentes segundo os dados de identificação, quais sejam: sexo, idade, área de formação, classe da carreira (se docente), maior titulação, tempo de trabalho na instituição e tempo no exercício de função gratificada ou comissionada em universidade. As formas estatísticas escolhidas para essa parte foram: tabelas de distribuição de frequência, figuras e gráficos.

Na segunda parte, foram analisados os dados referentes às respostas dos dirigentes consultados segundo as suas características, face a atitude destes em relação aos indicadores dos três tipos de racionalidade propostos, conforme as respostas obtidas às afirmações. As formas estatísticas escolhidas foram tabelas, gráficos e análise de variância, visando identificar tendências para predominância de um ou outro tipo de racionalidade.

Na terceira parte, foram realizadas as análises, visando detectar o tipo de racionalidade predominante nas universidades estudadas, tendo como base a classificação de organização universitária utilizada neste estudo e os escores médios obtidos, por

universidade, para as afirmações representativas dos três tipos de racionalidade.

Na quarta parte procurou-se realizar análises visando encontrar subsídios que permitissem avaliar a existência de relação funcional entre as variáveis. Para tanto, as técnicas utilizadas foram: análise de correlação e de regressão que são as apropriadas para investigar o relacionamento entre as variáveis objeto do estudo.

Das 26 (vinte e seis) afirmações inseridas no questionário, 02 (duas) foram eliminadas das análises estatísticas, uma vez que um exame preliminar indicou que ambas não discriminavam um respondente do outro. Aproximadamente 90% dos respondentes discordaram totalmente das afirmações 1.5 (forma escolhá dos membros dos colegiados superiores) e 2.5 (critérios para se aferir a eficiência da universidade). Assim, o número de afirmações que efetivamente serviu de base para as análises estatísticas foi de 24 (vinte e quatro), distribuídas da seguinte forma:

- . racionalidade burocrática - 08 (oito)
- . racionalidade econômica - 08 (oito)
- . racionalidade política - 08 (oito).

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

4.1.1. SEXO

Esse item corresponde à pergunta número um do segundo questionário aplicado (anexo 4).

TABELA 2 - Distribuição de Frequência do Sexo dos Dirigentes

SEXO	Frequência		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
Masculino	140	0,778	77,8
Feminino	40	0,222	22,2
TOTAL	180	1,000	100,00

Fonte: questionários respondidos

Como se pode observar na tabela 2, a maioria significativa (aproximadamente 78%) dos dirigentes das universidades são do sexo masculino. Tal resultado evidencia que, apesar da universidade ser uma das organizações ditas abertas e democráticas, o acesso aos postos diretivos não se dá de forma igualitária entre homens e mulheres, confirmando uma tradição, ainda arraigada, na sociedade brasileira.

4.1.2. IDADE

Esse item corresponde à pergunta número dois do segundo questionário aplicado.

Conforme a tabela 3, percebe-se que o maior número de dirigentes das universidades pesquisadas encontra-se na faixa entre trinta e três e cinquenta e nove anos de idade. Considerando-se a classe intermediária de idade (quarenta e dois a cinquenta anos), constata-se que 46,7% dos dirigentes estão nela incluídos. Como será

TABELA 3- Distribuição de Freqüência das Idades dos Dirigentes

CLASSES DE IDADE (ANOS)	Freqüência		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
24.....32	6	0,033	3,3
33.....41	39	0,217	21,7
42.....50	84	0,467	46,7
51.....59	34	0,189	18,9
MAIS DE 59	17	0,094	9,4
TOTAL	180	1,000	100,00

Fonte: questionários respondidos

destacado posteriormente, esse resultado pode ser explicado pelo fato de que, em muitas universidades, o acesso a postos diretivos parece estar relacionado com o tempo de serviço na organização.

4.1.3. ÁREA DE FORMAÇÃO

Em relação às áreas de formação dos dirigentes pesquisados - pergunta número quatro do questionário utilizado, percebe-se que as ciências humanas e sociais são as que oferecem o maior número de dirigentes às universidades (37,8%) seguidas das ciências econômicas e administrativas (21,7%), sendo que as duas áreas em conjunto abarcam 59,45% dos dirigentes. Esses números podem ser explicados pelo fato de que as ciências humanas e sociais são compostas por várias especialidades, muitas das quais com significativa presença na maioria das universidades. O percentual de dirigentes da área de ciências econômicas e administrativas parece refletir a preferência, seja da comunidade acadêmica ou daqueles encarregados de nomear os ocupantes de funções, por esses profissionais para as áreas técnicas - administração e planejamento.

Chama também atenção, na tabela 4, o pequeno percentual de dirigentes da área de ciências agrárias e da terra (7,8%). Isso parece ocorrer porque essa área não está presente em todas as universidades.

TABELA 4 - Distribuição de Frequência das Áreas de Formação dos Dirigentes

ÁREA DE FORMAÇÃO	Frequência		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
Ciências Humanas e Sociais	68	0,378	37,8
Ciências Econômicas e Administrativas	39	0,217	21,7
Ciências Exatas e Tecnológicas	33	0,183	18,3
Ciências Biológicas e da Saúde	26	0,144	14,4
Ciências Agrárias e da Terra	14	0,078	7,8
TOTAL	180	1,000	100,00

Fonte: questionários respondidos

4.1.4. CLASSES DA CARREIRA DOS DIRIGENTES

Observa-se na tabela 5 que a grande maioria dos dirigentes (86,6%) são professores das classes "adjunto" e "titular". Comparando esses dados com aqueles referentes à titulação, conclui-se que boa parte desses dirigentes chegaram a essas classes por tempo de serviço, uma vez que apenas 30% são doutores, formação exigida por muitas universidades para se atingir as classes de adjunto e titular, por titulação. Destaca-se, ainda, que apenas 3,3% dos dirigentes não são docentes, o que parece indicar uma pequena participação dos técnicos administrativos na definição das políticas das organizações universitárias pesquisadas.

TABELA 5 - Distribuição de Freqüência das Classes
da Carreira dos Dirigentes

CLASSES DA CARREIRA (OU EQUIVALENTE)	Freqüência		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
Auxiliar	5	0,028	2,8
Assistente	13	0,072	7,2
Adjunto	71	0,394	39,4
Titular	85	0,472	47,2
Não docente	6	0,033	3,3
TOTAL	180	1,000	100,00

Fonte: questionários respondidos

4.1.5. TITULAÇÃO DOS DIRIGENTES

Esse item corresponde à pergunta número seis do questionário aplicado. A distribuição de freqüência da titulação dos dirigentes é a seguinte:

TABELA 6 - Distribuição de Frequência da Titulação
dos Dirigentes

TITULAÇÃO	Frequência		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
Graduação	13	0,072	7,2
Especialização	48	0,267	26,7
Mestrado	65	0,361	36,1
Doutorado ou Livre Docência	54	0,300	30,0
TOTAL	180	1,000	100,00

Fonte: questionários respondidos

Observa-se na tabela 6 que quase dois terços (66,1%) dos dirigentes pesquisados possuem pós-graduação strictu-sensu (36,1% com mestrado e 30,0% com doutorado) e somente 7,2% possuem apenas graduação. Esses resultados parecem indicar um crescente reconhecimento da importância da titulação acadêmica para assumir função diretiva em organizações universitárias.

4.1.6. TEMPO DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE

A tabela 7 contém a distribuição de freqüência do tempo de trabalho dos dirigentes.

TABELA 7 - Distribuição de Freqüência do Tempo de Trabalho dos Dirigentes

CLASSES DO TEMPO DE TRABALHO (ANOS)	Freqüência		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
01.....08	23	0,156	15,6
09.....16	42	0,233	23,3
17.....24	79	0,439	43,9
25.....32	24	0,133	13,3
Mais de 32	07	0,039	3,9
TOTAL	180	1,000	100,00

Fonte: questionários respondidos

Constata-se pela tabela 7 que a maioria dos dirigentes possuem entre nove e vinte e quatro anos de trabalho na universidade, sendo que 43,9% possuem entre dezessete e vinte e quatro anos de trabalho.

Os dados sugerem que existe uma relação direta entre função diretiva e tempo de trabalho na universidade até a faixa de vinte e quatro anos e uma relação inversa a partir daí. Esses resultados parecem indicar uma forte influência da "carreira" na escolha dos dirigentes.

4.1.7. TEMPO NO EXERCÍCIO DE FUNÇÃO EM UNIVERSIDADE

Os dados da tabela 8 permitem verificar a distribuição de freqüência do tempo no exercício de função dos dirigentes em universidades.

A maioria dos dirigentes possuem no máximo dez anos no exercício de função comissionada ou gratificada em universidades, sendo que 45,6% possuem no máximo cinco anos. Costata-se a existência de uma relação inversa entre função diretiva e tempo no exercício de funções, indicando que parece ocorrer uma rotatividade de pessoas na administração superior das universidades pesquisadas.

TABELA 8 - Distribuição de Freqüência do Tempo no Exercício de Função em Universidades

CLASSES DE TEMPO NO EXERCÍCIO DE FUNÇÃO (ANOS)	Freqüência		
	ABSOLUTA	RELATIVA	%
01.....05	82	0,456	45,6
06.....10	60	0,333	33,3
11.....15	26	0,144	14,4
16.....20	09	0,050	5,0
Mais de 20	3	0,017	1,7
TOTAL	180	1,000	100,00

Fonte: questionários respondidos

4.2. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES ÀS AFIRMAÇÕES REPRESENTATIVAS DE LÓGICA DE AÇÃO

Esse item e os subseqüentes correspondem à apresentação e análise dos dados da segunda parte do segundo questionário aplicado, onde constam afirmações e, a elas correspondentes, escalas do tipo Likert, cujos valores variam de cinco a um. O principal objetivo dessas análises foi detectar o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação dos dirigentes pesquisados, de acordo com a tipologia de universidade adotada, e avaliar a existência de relação funcional entre as variáveis objeto de estudo. Também foi realizada análise exploratória cruzando-se os resultados obtidos a partir das respostas às afirmações com os dados de identificação da primeira parte do questionário. Foram realizados testes estatísticos visando, atingir os objetivos propostos.

Trabalhou-se com médias dos valores numéricos correspondentes às respostas para cada afirmação, com a soma dos escores das respostas para cada conjunto de afirmações e com as médias das somas dos escores das respostas para cada conjunto de afirmações por universidade, conforme o caso.

Assim, valores médios das respostas de um a três (ou de oito a vinte e quatro) encontram-se na faixa de "DISCORDÂNCIA" à afirmação ou conjunto de afirmações. Valores médios de um a dois (ou de oito a dezesseis) indicam uma desfavorabilidade à afirmação de alta para moderada. De dois a três (ou de dezesseis a vinte e quatro), uma desfavorabilidade de moderada para baixa.

Valores médios de três a cinco (ou de vinte e quatro a quarenta) encontram-se na faixa de "CONCORDÂNCIA". Assim, valores médios de três a quatro (ou de vinte e quatro a trinta e dois) indicam favorabilidade de baixa para moderada. Valores médios de quatro a cinco (ou de trinta e dois a quarenta), favorabilidade de moderada para alta.

As afirmações referentes à racionalidade burocrática são identificadas pelo código 1; aquelas referentes à racionalidade econômica, código 2 e aquelas referentes à racionalidade política, código 3.

A afirmação de código 2.6 foi elaborada originalmente de forma inversa à racionalidade que pretende medir. Para efeito de análise, entretanto, foram feitas as correções de forma que os escores referem-se ao tipo de racionalidade e não à afirmação em si.

Ressalte-se, ainda, que a análise realizada sob o ponto de vista das respostas dos dirigentes para cada afirmação, por razões de conveniência, encontra-se no anexo 7. Essa análise objetivou extrair entre os dados gerais da pesquisa, informações que poderiam ser relevantes para a análise do tipo de racionalidade predominante em organizações universitárias brasileiras. Tais informações tornaram-se tanto mais necessárias na medida em que uma análise preliminar dos dados indicou uma alta concentração dos percentuais de respostas na faixa de concordância para os três conjuntos de afirmações referentes aos três tipos de racionalidade propostos para o estudo.

4.2.1. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES PARA AS AFIRMAÇÕES REFERENTES AOS TRÊS TIPOS DE RACIONALIDADE

Observa-se nas tabelas 9 e 10 e nos gráficos 1, 2 e 3 os percentuais de respostas atribuídas aos valores numéricos da escala Likert e os valores médios das respostas às afirmações representativas de lógica de ação.

O gráfico 1 contém a representação dos percentuais médios das respostas, dos dirigentes pesquisados, atribuídas aos valores da escala Likert relativas aos três tipos de racionalidade. Os valores médios de todas as respostas para os três conjuntos de afirmações estão dispostos no gráfico 2. No gráfico 3 são apresentados os valores médios das respostas para cada afirmação.

Analisando-se os dados da tabela 9 e o gráfico 3, verifica-se uma predominância de respostas atribuídas aos valores numéricos da faixa de concordância (valores 4 e 5 da escala). Exceto duas afirmações referentes à racionalidade econômica (2.6 e 2.9) e uma afirmação relativa à racionalidade política (3.6), todas as outras afirmações obtiveram percentuais de respostas, atribuídas à faixa de concordância, acima de 55%. A análise das médias dos percentuais indica que 79,21% das respostas às afirmações de racionalidade burocrática situam-se na faixa de concordância; situam-se também nessa faixa, 62,15% das respostas às afirmações de racionalidade econômica e 74,55% das respostas às afirmações de racionalidade política.

Esses resultados são intrigantes, pois eles parecem indicar que os dirigentes pesquisados se manifestaram favoravelmente em relação a afirmações que tendem a levar a atitudes de favorabilidade a lógicas de ação aparentemente opostas.

TABELA 9 -Distribuição de Freqüência Percentual das Respostas dos Dirigentes às Afirmações Representativas de Lógica de Ação

CÓDIGO DA AFIMAÇÃO	PERCENTUAL DE RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS VALORES NÚMERICOS DA ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
1.1	0,0	2,9	1,2	26,7	69,2
1.2	5,2	9,9	4,1	27,3	53,5
1.3	12,2	15,7	6,4	36,6	29,1
1.4	6,1	16,3	5,8	37,8	33,7
1.6	7,6	11,0	2,9	37,2	41,3
1.7	6,4	15,7	1,7	47,1	29,1
1.8	2,3	9,9	6,4	40,1	41,3
1.9	1,7	8,1	6,4	33,7	50,0
% MÉDIO	5,2	11,2	4,4	35,8	43,4
2.1	7,6	15,7	5,2	45,3	26,2
2.2	2,3	16,3	5,2	47,1	29,1
2.3	18,6	15,7	4,7	30,2	30,8
2.4	5,2	7,6	1,2	15,1	70,9
2.6	14,5	34,9	7,0	19,2	24,4
2.7	18,6	16,9	7,0	26,2	31,4
2.8	13,4	23,3	4,7	37,8	20,9
2.9	39,5	12,8	4,7	25,0	18,0
% MÉDIO	14,9	17,9	4,9	30,7	31,6
3.1	5,8	17,4	2,9	37,8	36,0
3.2	4,7	8,1	3,5	30,2	53,5
3.3	11,6	8,7	1,2	47,7	30,8
3.4	5,8	9,9	4,1	34,3	45,9
3.5	12,8	12,2	2,9	23,8	48,3
3.6	42,4	19,2	6,4	20,9	11,0
3.7	2,3	4,1	1,2	28,5	64,0
3.8	1,7	11,0	3,5	42,4	41,3
% MÉDIO	10,9	11,3	3,2	33,1	41,5

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

Analisando as tabelas 9 e 10 e os gráficos 2 e 3 verifica-se, com base nos valores médios das respostas para os três conjuntos de afirmações, o seguinte:

a. para as afirmações que correspondem à racionalidade burocrática (código 1) observa-se uma total predominância de respostas na faixa de concordância. Todas as respostas às afirmações com indicadores desse tipo de racionalidade tiveram seus pontos médios de respostas na área de favorabilidade. Embora alguns pontos não indiquem favorabilidade total, pode-se afirmar que existe uma atitude favorável dos dirigentes pesquisados em relação aos indicadores da variável racionalidade burocrática. A média de todas as respostas assumiu o valor 4,00 (ou 32,03), indicando uma favorabilidade moderada em relação às afirmações;

b. para as afirmações relativas à racionalidade econômica (código 2), observa-se uma moderada predominância de respostas na faixa de concordância. Apesar de sete das oito afirmações (87,5%) terem pontos médios nessa faixa, duas delas situaram-se próximo da zona de neutralidade, indicando uma fraca favorabilidade para com alguns indicadores desse tipo de racionalidade. A única afirmação a obter um ponto médio na faixa de discordância foi a de código 2.9. O valor médio de todas as respostas foi de 3,46 (ou 27,66), o que indica uma favorabilidade de moderada para baixa (baixa favorabilidade) para com os indicadores de racionalidade econômica;

c. quanto às afirmações referentes à racionalidade política, constata-se uma predominância de respostas na faixa de concordância. Apenas uma dentre as oito afirmações (3.6) apresentadas obteve ponto médio na área de discordância. A média das respostas para esse conjunto de afirmações assumiu o valor 3,83 (ou 30,61), o que indica

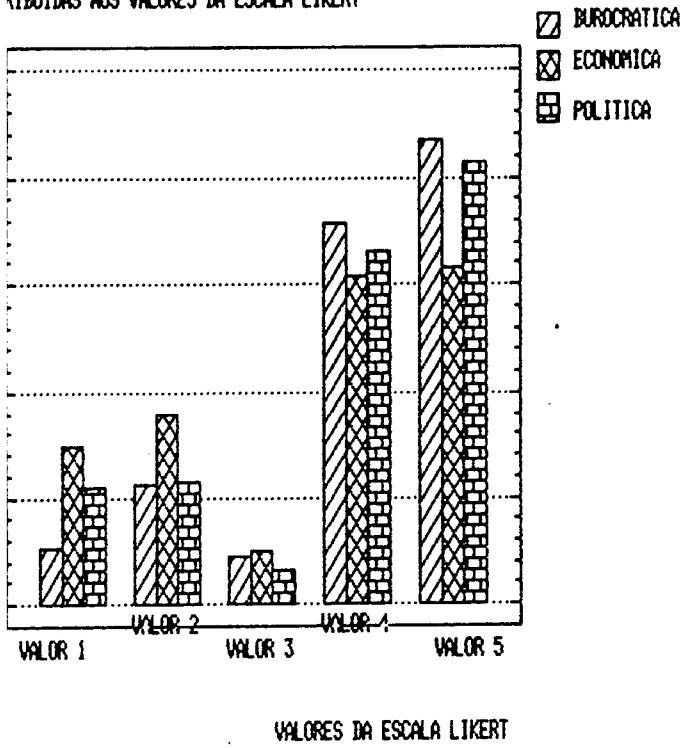
uma favorabilidade, para com os indicadores desse tipo de racionalidade, de baixa para moderada (favorabilidade moderada).

TABELA 10- Média dos Escores das Respostas às Afirmações Representativas de Lógicas de Ação

TIPO DE RACIONALIDADE	CÓDIGO DA AFIRMAÇÃO	VALOR MÉDIO	MÉDIA
BUROCRÁTICA	1.1	4,62	
	1.2	4,14	
	1.3	3,54	
	1.4	3,76	
	1.6	3,93	
	1.7	3,76	
	1.8	4,08	
	1.9	4,22	4,00 OU 32,03
ECONÔMICA	2.1	3,67	
	2.2	3,84	
	2.3	3,39	
	2.4	4,39	
	2.6	3,04	
	2.7	3,35	
	2.8	3,29	
	2.9	2,69	3,46 OU 27,66
POLÍTICA	3.1	3,80	
	3.2	4,20	
	3.3	3,77	
	3.4	4,04	
	3.5	3,82	
	3.6	2,38	
	3.7	4,47	
	3.8	4,10	3,83 OU 30,61

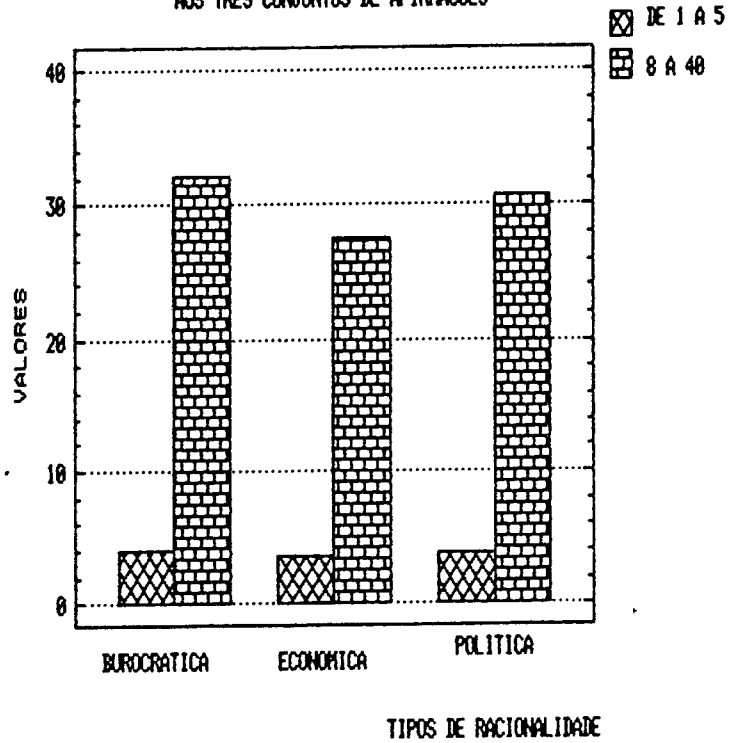
Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

FIGO 01 - PERCENTUAIS MEDIOS DAS RESPOSTAS
RIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT



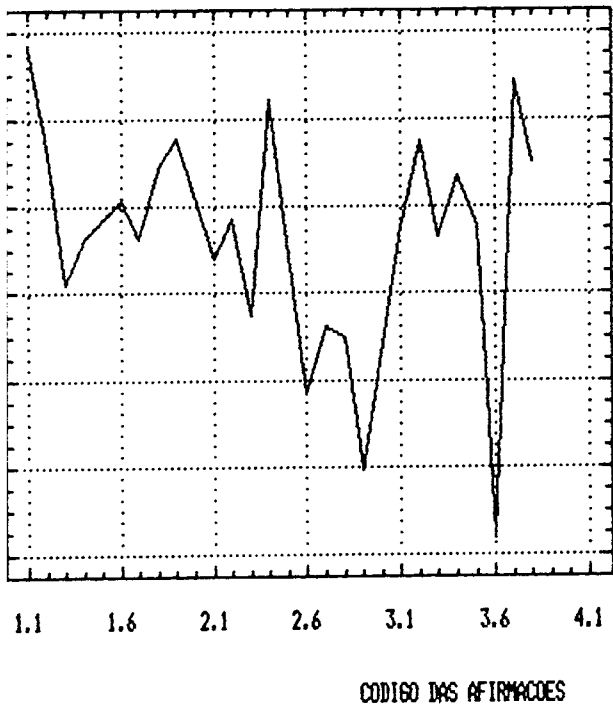
DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 02 - VALORES MEDIOS DAS RESPOSTAS
AOS TRES CONJUNTOS DE AFIRMACOES



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 03 - VALORES MEDIOS DAS RESPOSTAS
PARA CADA UMA DAS AFIRMACOES



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

4.2.2. ANÁLISE DAS RESPOSTAS ÀS AFIRMAÇÕES SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DO GRUPO DE DIRIGENTES

Neste item é realizada a análise dos dados referentes às respostas, segundo as características dos dirigentes consultados, conforme dados de identificação, face a atitude destes em relação aos indicadores dos três tipos de racionalidade propostos.

A principal técnica estatística utilizada neste item foi a análise de variância.

A análise de variância é uma técnica estatística empregada para comparar várias médias. O objetivo básico desse tipo de análise é verificar se as diferenças entre as médias amostrais são significativas ou se tais diferenças podem ser atribuídas apenas a flutuações aleatórias. A análise de variância tem por base a estatística-teste F (o valor de F é encontrado dividindo-se as médias dos quadrados, ou seja, dividindo-se o resultado da "VARIÂNCIA EXPLICADA" pelo resultado da "VARIÂNCIA NÃO-EXPLICADA"). Compara-se o valor encontrado para F com o valor crítico de F (tabelado), a determinado nível de confiança (comumente 5%). Quando o valor de F calculado é superior ao valor crítico de F, significa que nem todas as médias são iguais. Assim, quando se trabalha com mais de duas médias, a análise de variância informa se todas as médias são iguais ou se pelo menos uma média é diferente das outras.

As análises dos dados obtidos permitem enunciar as seguintes observações:

a - em termos gerais, os resultados das análises dos valores médios indicam que parece predominar as racionalidades burocrática e

política, seguidas da econômica, quando os dirigentes são considerados de acordo com suas características.;

b - em relação às classes das diversas características dos dirigentes, as análises de variância realizadas indicam que, a um nível de confiança de 5%, há diferenças entre os valores médios apenas para a racionalidade econômica, quando os dirigentes são considerados: por idade, área de formação, classe da carreira e titulação.

Em relação à idade, percebe-se uma relação direta entre esta e a favorabilidade dos dirigentes para com os indicadores de racionalidade econômica. Esse resultado indica que os dirigentes com mais idade tendem a ser mais conservadores ou mais sensíveis à influência dos aspectos econômicos.

Quando os dirigentes são considerados de acordo com a área de formação, eles parecem estar divididos em dois grupos: os pertencentes às áreas de Ciências Humanas\Sociais e Econômicas\Administrativas manifestaram-se mais favoravelmente aos indicadores de racionalidade econômica que os demais dirigentes. O fato de um dos maiores valores médios para as afirmações de racionalidade econômica ter resultado, também, das respostas dos dirigentes da área de Humanas e Sociais é surpreendente, uma vez que se supunha que uma formação mais humanística pudesse conferir aos dirigentes universitários uma visão menos utilitarista dos fenômenos sociais, em comparação com outros indivíduos que não possuem esse tipo de formação.

Em relação às classes da carreira, os dirigentes parecem estar divididos também em dois grupos: os dirigentes que são professores adjunto são menos favoráveis aos indicadores de racionalidade econômica que os demais. Em relação à titulação, observou-se que os dirigentes que são doutores manifestaram-se menos

favoráveis aos indicadores de racionalidade econômica que os demais. Esse último resultado pode ser explicado por dois motivos: os professores com doutorado tendem a preocupar-se mais com aspectos acadêmicos do que com econômicos; além disso, é significativo o percentual de dirigentes com doutorado nas universidades públicas, onde os aspectos financeiros parecem não receber atenção prioritária.

O quadro 12 apresenta, de forma suscinta, os dados referentes à favorabilidade dos dirigentes em relação aos indicadores dos três tipos de racionalidade.

Quadro 12 - Favorabilidade dos Dirigentes em relação aos indicadores dos três tipos de racionalidade

		DIRIGENTES	
		MAIS FAVORÁVEIS	MENOS FAVORÁVEIS
RAC. BUROCRÁTICA	Idade entre 24 e 32 anos	Idade entre 51 e 59 anos	
	Ciências Exatas e Tec. Professor adjunto Graduados	C. Agrárias e da Terra Professor auxiliar Mestres	
	Tempo de trabalho entre 09 a 16 anos	Tempo de trabalho entre 01 a 08 anos	
	Mais de 20 anos no exercício de função	Exercício de função entre 06 a 10 anos	
	Exercem função política	Exercem função administ.	
		DIRIGENTES	
		MAIS FAVORÁVEIS	MENOS FAVORÁVEIS
RAC. ECONÔMICA	Idade entre 51 e 59 anos	Idade entre 24 a 32 anos	
	C. Econômicas e Administ. Professor assistente Graduado	C. Agrárias e da Terra Professor auxiliar Doutor	
	Tempo de trabalho entre 09 a 16/25 a 32 anos	Tempo de trabalho entre 17 a 32 anos	
	Mais de 20 anos no exercício de função	Exercício de função entre 06 a 10 anos	
	Exercem função administ.	Exercem função acadêmica	
		DIRIGENTES	
		MAIS FAVORÁVEIS	MENOS FAVORÁVEIS
RAC. POLÍTICA	Idade entre 33 a 41 anos	Idade entre 51 e 59 anos	
	C. Humanas e Sociais Professor auxiliar Doutorado	C. Biológicas e Saúde Professor assistente Especialização	
	Tempo de trabalho entre 25 a 32 anos	Tempo de trabalho entre 17 a 24 anos	
	Mais de 15 anos no exercício de função	Mais de 20 anos no exercício de função	
	Exercem função acadêmica	Exercem função política	

Na sequência, apresenta-se a análise mais detalhada dos dados segundo as características dos dirigentes.

4.2.2.1. VALORES MÉDIOS DAS RESPOSTAS SEGUNDO A IDADE DOS DIRIGENTES

Analisando-se os dados da tabela 11 observa-se um alto valor médio para as afirmações de racionalidade burocrática para os dirigentes com idades entre vinte e quatro e trinta e dois anos (33,17). Os mesmos dirigentes demonstraram uma atitude desfavorável em relação às afirmações de racionalidade econômica (valor médio de 22,83). Os dirigentes com mais de cinquenta e nove anos tenderam a ser mais favoráveis aos indicadores de racionalidade econômica (que predomina sobre a política) que os demais.

As análises de variância apresentadas na tabela 11 indicam que, a um nível de confiança de 5%, há diferenças entre as médias obtidas pelas diversas classes de idade apenas para a racionalidade econômica. Ou seja, no que se refere a esse tipo de racionalidade, pode-se dizer que nem todas as médias obtidas pelos dirigentes das diversas classes de idade são iguais. Percebe-se uma relação direta entre esta e a favorabilidade dos dirigentes para com os indicadores de racionalidade econômica. Esse resultado parece indicar que os dirigentes com mais idade tendem a ser mais conservadores ou mais sensíveis à influência dos aspectos econômicos.

TABELA 11 - Valores Médios das Respostas Segundo as Idades dos Dirigentes

CLASSES DE IDADE	RESPONDENTES (%)	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
24.....32	3,3	33,17	22,83	29,83
33.....41	21,7	31,54	25,67	31,49
42.....50	46,7	32,33	27,79	29,96
51.....59	18,9	31,41	28,35	29,53
60.....69	9,4	32,52	31,47	29,53

ANÁLISE DE VARIÂNCIA

EXPLICADA	35,88	139,73	10,53
NÃO EXPLICADA	22,12	32,17	22,69
G.L.	4-175	4-175	4-175
RAZÃO F CALCULADO	1,62	4,37	0,46
RAZÃO F CRÍTICO	2,40	2,40	2,40
NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA	0,17	0,002	0,76

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

4.2.2.2. VALORES MÉDIOS DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES SEGUNDO A ÁREA DE FORMAÇÃO

Observa-se na tabela 12 os valores médios das respostas para os três conjuntos de afirmações referentes aos tipos de racionalidade propostos, segundo a área de formação dos dirigentes.

Como se pode verificar, parece prevalecer para todas as áreas a mesma tendência para o predomínio dos tipos de racionalidade. Ou seja, independente da área de formação, parece que predominam as racionalidades burocrática e política, seguidas da econômica.

TABELA 12 - Valores Médios das Respostas Segundo as Áreas de Formação dos Dirigentes

ÁREA DE FORMAÇÃO	RESPONDENTES (%)	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
C. Humanas e Sociais	37,8	31,85	28,66	31,67
C. Ec. e Administrativas	21,7	31,76	28,77	30,41
C. Exatas e Tecnológicas	18,3	32,90	26,94	30,63
C. Biol. e da Saúde	14,4	32,46	25,42	28,50
C. Agrárias e da Terra	7,8	30,78	25,00	29,87

ANÁLISE DE VARIÂNCIA

EXPLICADA	14,20	90,54	21,78
NÃO EXPLICADA	22,61	33,29	22,42
G.L.	4-175	4-175	4-175
RAZÃO F CALCULADO	0,63	2,72	2,32
RAZÃO F CRÍTICO	2,40	2,40	2,40
NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA	0,64	0,03	0,06

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

Os resultados das análises de variância (tabela 12) indicam que há diferenças apenas entre os valores médios das respostas às afirmações relativas à racionalidade econômica entre os indivíduos oriundos das diversas áreas de conhecimento, a um nível de confiança de 5%. Adverte-se que esse resultado pode ter sido influenciado pelas respostas do menor grupo de respondentes (C. Agrárias e da Terra), para os quais foi encontrado um valor médio das respostas de 25,00 , para as afirmações de racionalidade econômica.

O maior valor médio para as afirmações de racionalidade burocrática foi obtido das respostas dos dirigentes da área de Exatas e Tecnológicas (32,90), enquanto que os formados em Ciências Humanas e

Sociais e Ciências Econômicas e Administrativas foram responsáveis pelos maiores valores médios para as afirmações relativas à racionalidade econômica (28,66 e 28,77).

O fato de um dos maiores valores médios para as afirmações de racionalidade econômica ter resultado, também, das respostas dos dirigentes da área de Humanas e Sociais é surpreendente, uma vez que se supunha que uma formação mais humanística pudesse conferir aos dirigentes universitários uma visão menos utilitarista dos fenômenos sociais, em comparação com outros indivíduos que não possuem esse tipo de formação. Visto por um outro ângulo, porém, o resultado pode ser compreendido, uma vez que é significativo o percentual de professores da área de Ciências Humanas e Sociais que dirigem universidades particulares, para as quais têm muita importância os aspectos econômicos.

4.2.2.3. VALORES MÉDIOS DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES SEGUNDO AS CLASSES DA CARREIRA

De acordo com os dados obtidos, os dirigentes mais favoráveis aos indicadores de racionalidade burocrática foram os professores adjunto e os menos favoráveis os professores auxiliar. Os mais favoráveis aos indicadores de racionalidade econômica foram os professores assistentes, enquanto que os professores adjuntos foram o menos favoráveis aos indicadores desse tipo de racionalidade.

De acordo com as análises de variância apresentadas na tabela 13, observam-se diferenças entre as médias das respostas referentes à racionalidade econômica para os dirigentes das diferentes posições na carreira (valor de F de 4,42 contra o valor crítico de F de 2,40, a um nível de confiança de 5%). Isto quer dizer que nem

todos os dirigentes, quando considerados de acordo com as classes da carreira, têm a mesma atitude em relação aos indicadores de racionalidade econômica. Ressalta-se que, apesar do menor valor médio para este tipo de racionalidade ter surgido das respostas dos dirigentes que são professores auxiliares (apenas 2,8% dos respondentes), a média das respostas dos dirigentes que são professores adjuntos (39,4% dos respondentes) também assumiu um valor diferente das demais, sugerindo que as diferenças entre as médias não foram apenas influenciadas por um valor não significativo.

TABELA 13 - Valores Médios das Respostas Segundo as Classes da Carreira dos Dirigentes

CLASSES DA CARREIRA	RESPONDENTES (%)	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
Auxiliar	2,8	27,40	24,60	33,20
Assistente	7,2	31,46	30,84	29,00
Adjunto	39,4	32,66	25,94	29,93
Titular	47,2	31,91	28,67	31,36
Não docentes	3,3	31,33	28,33	29,33
ANÁLISE DE VARIÂNCIA				
	EXPLICADA	35,93	112,31	39,57
	NÃO EXPLICADA	22,11	32,79	22,04
	G.L.	4-175	4-175	4-175
	RAZÃO F CALCULADO	1,62	3,42	1,79
	RAZÃO F CRÍTICO	2,40	2,40	2,40
	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA	0,17	0,01	0,13

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

A análise dos dados da tabela 13 permitem observar que os dirigentes que são professores auxiliar e assistente, ainda que não sejam em grande número, apresentaram uma atitude diferente dos demais, uma vez que para eles parece não se manter a ordem de predominância dos tipos de racionalidade. Para os auxiliares, parece predominar a racionalidade política e, para os assistentes, parece predominar a racionalidade burocrática seguida da econômica e não da política.

4.2.2.4. VALORES MÉDIOS DAS RESPOSTAS SEGUNDO

A TITULAÇÃO DOS DIRIGENTES

Verifica-se na tabela 14 e no gráfico 4 os valores médios das respostas dos dirigentes pesquisados segundo a titulação.

Assim como foi observado para nos itens anteriores, as análises de variância mostram que há diferenças entre as médias das respostas às afirmações de racionalidade econômica (valor de $F = 5,40$ contra valor crítico de F de $2,70$), a um nível de significância de 5%.

Constata-se que os dirigentes com doutorado são os menos favoráveis aos indicadores de racionalidade econômica.

Esse resultado pode ser explicado por dois motivos: os professores com doutorado tendem a preocupar-se mais com aspectos acadêmicos do que com econômicos; além disso, é significativo o percentual de dirigentes com doutorado nas universidades públicas, onde os aspectos financeiros parecem não receber atenção prioritária.

TABELA 14- Valores Médios das Respostas Segundo a Titulação dos Dirigentes

TITULAÇÃO	RESPONDENTES (%)	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
Graduação	7,2	35,88	31,23	30,54
Especialização	26,7	32,02	28,56	30,00
Mestrado	36,1	31,41	28,14	30,71
Doutorado ou Livre Docência	30,0	31,98	25,28	31,05

ANÁLISE DE VARIÂNCIA				
EXPLICADA	59,99	175,28	9,75	
NÃO EXPLICADA	21,83	32,17	22,64	
G.L.	3-176	3-176	3-176	
RAZÃO F CALCULADO	2,61	5,45	0,43	
RAZÃO F CRÍTICO	2,70	2,70	2,70	
NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA	0,053	0,01	0,73	

Fonte: Dados computados a partir dos questionários respondidos

4.2.2.5. VALORES MÉDIOS DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES SEGUNDO O TEMPO DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE

As análises de variância indicam, diferentemente dos casos anteriores, que não há diferenças entre as médias das respostas alcançadas pelos dirigentes para as afirmações referentes aos três tipos de racionalidade.

Esses dados parecem sugerir que o tempo de trabalho na organização não exerce influência sobre a atitude dos dirigentes em relação aos indicadores dos três tipos de racionalidade.

TABELA 15 - Valores Médios das Respostas Segundo o Tempo de Trabalho dos Dirigentes

CLASSES DE TEMPO DE TRABALHO (ANOS)	RESPONDENTES (%)	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
01.....08	15,6	31,07	27,39	30,71
09.....16	23,3	32,69	28,67	31,09
17.....24	43,9	31,87	26,80	30,00
25.....32	13,3	32,16	28,67	32,12
Mais de 32	3,9	33,28	27,86	29,00

ANÁLISE DE VARIÂNCIA

EXPLICADA	14,37	31,89	28,20
NÃO EXPLICADA	22,60	34,63	22,29
G.L.	4-175	4-175	4-175
RAZÃO F CALCULADO	0,63	0,92	1,26
RAZÃO F CRÍTICO	2,40	2,40	2,40
NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA	0,69	0,45	0,28

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

4.2.2.6. VALORES MÉDIOS DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES SEGUNDO O TEMPO NO EXERCÍCIO DE FUNÇÃO

Analisando-se a atitude dos dirigentes pesquisados, segundo o tempo no exercício de função em universidades, conforme os dados da tabela 16, parece que aqueles com tempo no exercício de função entre

dezesesseis e vinte anos têm uma atitude diferente dos demais. Para eles, não se pode afirmar se predomina em segundo plano a racionalidade política ou a econômica, uma vez que os valores médios das respostas referentes a esses tipos de racionalidade são praticamente idênticos. Ressalte-se, entretanto, que a classe de tempo no exercício de função com o maior número de dirigentes, de um a cinco anos, obteve valores médios muito próximos para as afirmações de racionalidade burocrática e política.

TABELA 16 - Valores Médios das Respostas Segundo o Tempo no Exercício de Função

CLASSES DE TEMPO NO EXERCÍCIO DE FUNÇÃO	RESPONDENTES (%)	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
01.....05	45,6	31,99	27,78	31,16
06.....10	33,3	31,50	26,22	29,72
11.....15	14,4	33,65	28,46	31,65
16.....20	5,0	31,33	29,78	29,00
Mais de 20	1,7	32,00	27,33	29,33
ANÁLISE DE VARIÂNCIA				
EXPLICADA		22,48	27,90	32,27
NÃO EXPLICADA		22,42	34,72	22,29
G.L.		4-175	4-175	4-175
RAZÃO F CALCULADO		1,00	0,80	1,45
RAZÃO F CRÍTICO		2,40	2,40	2,40
NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA		0,41	0,52	0,21

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

Os resultados das análises de variância estão também apresentados na tabela 16. Observa-se nessa tabela que não há diferenças entre as médias alcançadas pelos indivíduos das diversas classes tempo no exercício de função para os três tipos de racionalidade. Isto parece significar que o tempo no exercício de

função não exerce influência sobre a atitude dos dirigentes consultados em relação aos indicadores dos três tipos de racionalidade.

4.2.2.7. VALORES MÉDIOS DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES SEGUNDO O TIPO DE FUNÇÃO EXERCIDA

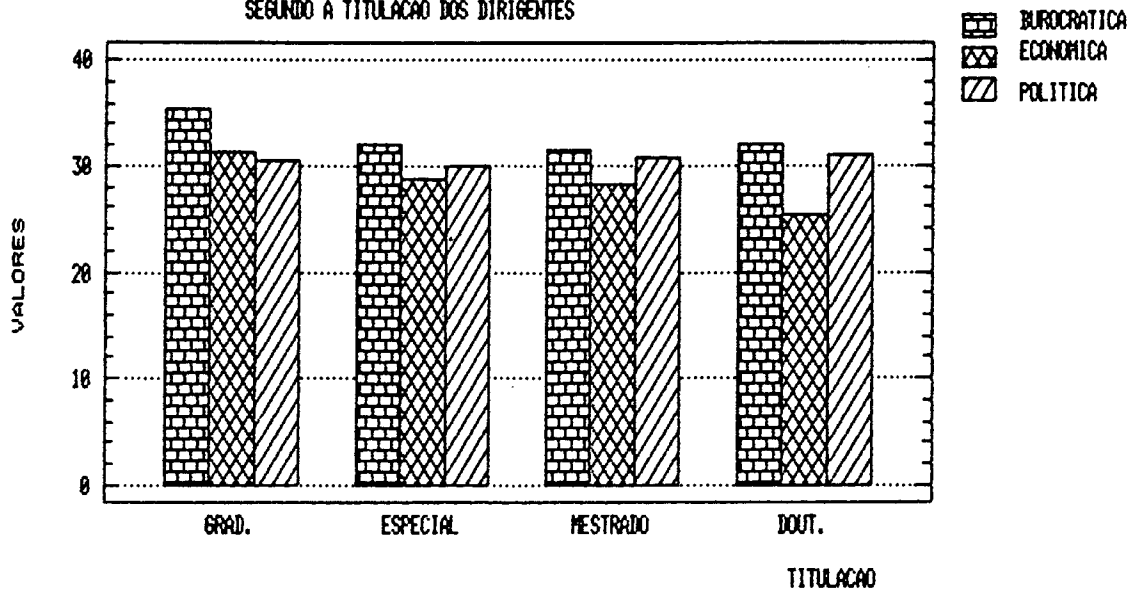
Observa-se na tabela 17 e no gráfico 5 os valores médios das respostas dos dirigentes, segundo o tipo de função exercida. A análise desses dados indica que independente da função exercida, parece predominar as racionalidades burocrática e política, seguidas da econômica. As análises de variância, por sua vez, também mostram que não há diferenças entre as médias encontradas entre os dirigentes em relação aos três tipos de racionalidade, segundo o tipo de função exercida.

TABELA 17 - Valores Médios das Respostas Segundo o Tipo de Função Exercida pelos Dirigentes

TIPO DE FUNÇÃO	RESPONDENTES (%)	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
Política	40,0	32,53	27,62	30,10
Acadêmica	36,1	32,46	27,41	31,52
Administrativa	23,9	30,55	27,90	30,14
ANÁLISE DE VARIÂNCIA				
EXPLICADA	61,55 3,13 42,37
NÃO EXPLICADA	21,98 34,93 22,20
G.L.	2-177 2-177 2-177
RAZÃO F CALCULADO	2,80 0,09 1,90
RAZÃO F CRÍTICO	3,00 3,00 3,00
NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA	0,06 0,91 0,15

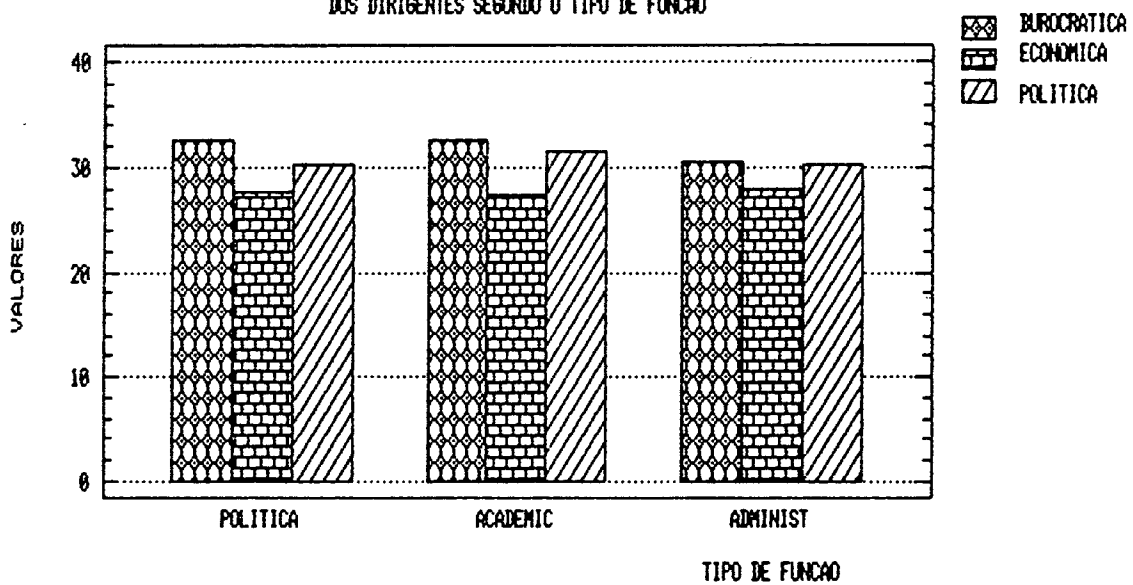
Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

GRAFICO 04 - VALORES MEDIOS DAS RESPOSTAS
SEGUNDO A TITULACAO DOS DIRIGENTES



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 05 - VALORES MEDIOS DAS RESPOSTAS
DOS DIRIGENTES SEGUNDO O TIPO DE FUNCAO



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

4.3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES

SEGUNDO O TIPO DE UNIVERSIDADE

Considerando-se a tipologia de universidade adotada no presente estudo, tendo por base o indicador: percentual de recursos de fonte própria no orçamento, procurou-se, nesta parte da análise, estudar os valores médios das respostas dos dirigentes, encontrados para cada uma das universidades, para cada conjunto de afirmações, segundo os tipos de organização universitária. Antes, porém, apresenta-se a análise dos valores médios encontrados para todas as universidades componentes da amostra.

4.3.1. ANÁLISE DOS VALORES MÉDIOS DAS RESPOSTAS

PARA AS UNIVERSIDADES DOS TRÊS TIPOS

Os valores médios das respostas e a análise de variância são apresentados na tabela 18 e no gráfico 6.

Os resultados das análises de variância demonstram que nem todas as médias são iguais, ou seja, que pelo menos uma delas é diferente das demais. Através do teste de TUKEY² verificou-se que não há diferença, a um nível de confiança de 5%, entre as médias das respostas às afirmações referentes à racionalidade burocrática e à política. As médias dessas duas, porém, são diferentes da média das respostas às afirmações de racionalidade econômica.

Desse modo não se pode afirmar, a um nível de confiança de 5%, para as universidades dos três tipos, que existe um tipo de

O teste de Tukey é utilizado para comparar todo e qualquer contraste entre médias. Quando as médias são igualmente repetidas, a fórmula para o cálculo é: $d.m.s. = q.s/r^{1/2}$, onde: d.m.s. é a diferença mínima significativa; q é um valor tabelado, em função do número de médias e do número de graus de liberdade; s é o desvio padrão residual e r é o número de repetições. Quando as médias não são igualmente repetidas, o método de Tukey fornece resultados aproximados $d.m.s. = q.(1/2 \sum y^2)^{1/2}$, onde y é a estimativa da variância do contraste $(1/r_1 + 1/r_2).s$.

racionalidade predominante. Entretanto, pode-se afirmar que a racionalidade econômica não é o tipo predominante nas universidades pesquisadas. Em outras palavras, nas universidades estudadas predominam as racionalidades burocrática e política, seguidas da racionalidade econômica.

Esses resultados parecem confirmar posição defendida por autores como Baldrige (1971), Rodrigues (1984), Birnbaum (1988) e Machado da Silva (1991) que destacam a influência das características dos sistemas burocráticos e políticos no funcionamento da universidade. Ao que parece, essa influência tem levado os dirigentes a terem atitude igualmente favorável aos indicadores de racionalidade burocrática e racionalidade política. Assim, em relação às universidades dos três tipos, tem-se a impressão de que os dirigentes procuram satisfazer tanto os requisitos burocráticos quanto os requisitos políticos, em suas decisões. Desse modo, a predominância das racionalidades burocrática e política na lógica de ação dos dirigentes das universidades dos três tipos parece decorrer da própria presença dos indicadores desses tipos de racionalidade nas organizações universitárias brasileiras.

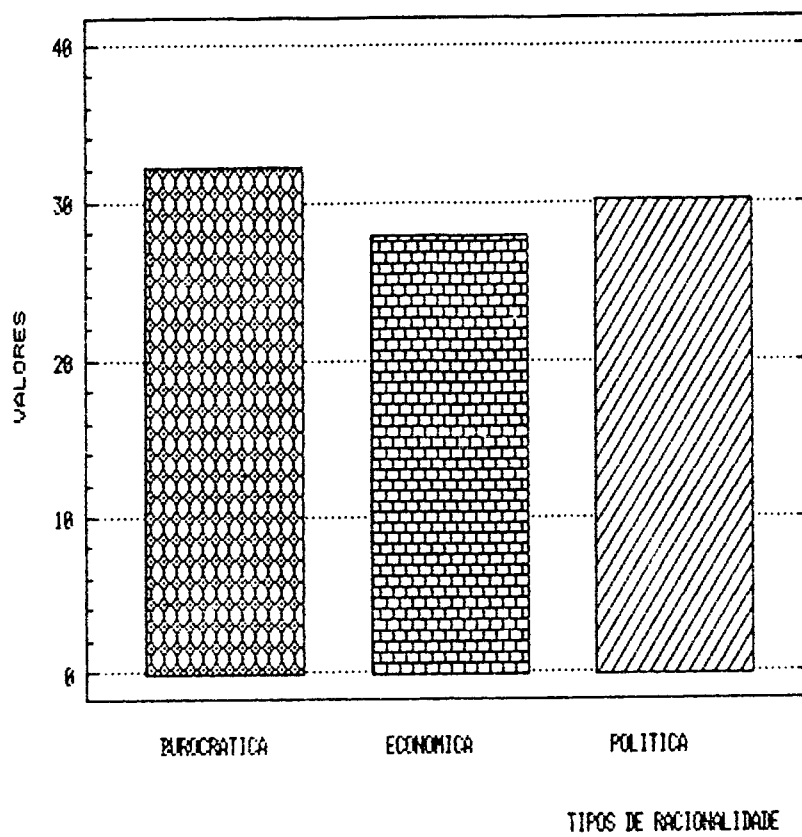
TABELA 18 - Valores Médios das Respostas Segundo as universidades dos três tipos

VALORES MÉDIOS			ANÁLISE DE VARIÂNCIA					
BUROCRÁT.	ECONÔM.	POLÍT.	EXPLIC.	NÃO EXPLIC.	G.L.	RAZÃO F	F CRÍTICO	N.S.
32,08	27,90	30,06	91,65	14,68	2-147	6,24	3,05	0,003

RACIONALIDADE	TESTE DE TUKEY	
	MÉDIA	GRUPOS HOMOGÊNIOS
BUROCRÁTICA	32,08	*
ECONÔMICA	27,90	*
POLÍTICA	30,06	*

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos

GRAFICO 06 - VALORES MEDIOS DAS RESPOSTAS
UNIVERSIDADES DOS TRÊS TIPOS



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

4.3.2. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES SEGUNDO OS TIPOS DE UNIVERSIDADE-CLASSIFICADAS DE ACORDO COM O PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA NO ORÇAMENTO

Os valores médios das respostas dos dirigentes às afirmações representativas de lógica de ação referentes aos três tipos de racionalidade e às análises de variância são apresentados na tabela 19 e gráfico 7.

Observa-se, na referida tabela e gráfico, que parece haver uma tendência para a predominância da racionalidade burocrática, seguida da racionalidade política e da econômica para dois tipos de universidade: parcialmente dependentes e independentes de recursos de fonte própria. Para as universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria, não se observa tendência para a predominância de um tipo de racionalidade.

Para as universidades que dependem parcialmente de recursos de fonte própria para sobrevivência, observa-se que os valores médios das respostas para as afirmações de racionalidade burocrática são ligeiramente menores do que os valores médios encontrados para as universidades dos três tipos (31,02 contra 32,08), enquanto os valores médios para as afirmações de racionalidade econômica e política estão mais próximos das médias para as universidades dos três tipos (27,00 e 30,62 contra 27,90 e 30,06).

TABELA 19 - Valores Médios das Respostas dos Dirigentes Segundo o Tipo de Universidade - Recursos de Fonte Própria

TIPO DE UNIVERSIDADE!	!TIPO DE RACIONALIDADE!			ANÁLISE DE VARIÂNCIA**					
	!BUROC.	ECON.	POLÍT.!	!EXPL.	!N.EXP!	!G.L.!	!FC!	!F*!	!N.S.!
Parcialmente dependente de recursos próprios	31,02	27,00	30,62	54,91	20,21	2-30	3,71	3,32	0,03
Totalmente dependente de recursos próprios	32,05	31,33	30,96	6,25	7,27	2-54	0,89	3,15	0,41
Independente de recursos próprios	32,59	24,84	30,31	292,01	8,07	2-57	36,1	3,15	0,00
AN.VARIÂNCIA**				** ANÁLISE DE VARIÂNCIA					
EXPLICADA	32,89	732,23	7,49	EXPL.-VARIÂNCIA EXPLICADA					
NÃO EXPLICADA	22,30	26,69	22,59	N.EXP-VARIÂNCIA NÃO EXPLICADA					
G.L.	2-177	2-177	2-177	G.L. -GRAUS DE LIBERDADE					
RAZÃO F CALC	1,47	27,43	0,33	FC -RAZÃO F CALCULADO					
RAZÃO F CRÍT	3,00	3,00	3,00	F* -RAZÃO F CRÍTICO					
N. SIGNIF.	0,23	0,00	0,71	N.S. -NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA					

Fonte: Dados computados a partir dos questionários respondidos

A análise de variância e o teste de Tukey indica que há diferenças, a um nível de confiança de 5%, entre as médias das respostas às afirmações referentes à racionalidade econômica os outros dois tipos de racionalidade, considerando-se esse tipo de universidade.

Assim, a um nível de confiança de 5%, esses resultados não permitem que se afirme que existe um tipo de racionalidade predominante na lógica de ação dos dirigentes das universidades que dependem parcialmente de recursos de fonte própria para sobrevivência. Ou seja, nessas universidades predominam os tipos burocrático e político. O que se observa é que parece haver apenas uma tendência para o predomínio da racionalidade burocrática. Portanto, os resultados encontrados não confirmam a hipótese de que nessas universidades predomina a racionalidade burocrática.

Esses resultados diferem daqueles encontrados por Trevisan (1985). A autora, ao analisar uma situação de decisão numa universidade confessional brasileira, detectou a predominância da racionalidade burocrática, seguida da racionalidade econômica e da racionalidade política. Tal discordância parece derivar de dois fatores: primeiro, Trevisan (1985) analisou uma decisão específica que envolveu trabalhos em comissões e órgãos colegiados que possuem normas e tradições que devem ser rigorosamente obedecidas. Por isso, é razoável a descoberta de um alto grau de presença dos indicadores de racionalidade burocrática. Segundo, as conseqüências da decisão analisada tinham sérias implicações financeiras para a organização. Assim, parece natural que a lógica econômica tenha tido preferência sobre a lógica política. Os resultados também não confirmam a previsão de Birnbaum (1988), segundo a qual nas universidades subordinadas a órgãos reguladores externos, como as confessionais por exemplo,

prevalecem as características burocráticas.

A formulação da hipótese segundo a qual nas universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria predomina a racionalidade burocrática, teve por base a suposição de que, em princípio, a sobrevivência desse tipo de organização parece não ser crucial para a tomada de decisão, uma vez que é, via de regra, garantida por uma associação leiga ou religiosa. Supôs-se que o caráter burocrático dessas associações acabaria sendo transferido para a universidade, de modo que seus membros tenderiam a comportar-se, predominantemente, orientados pela razão burocrática. Os resultados surpreendem principalmente nesse ponto. Os dirigentes das universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria não tiveram uma atitude mais favorável em relação aos indicadores de racionalidade burocrática que os dirigentes dos outros dois tipos de universidade. Desse modo, parece que o fato das universidades serem monitoradas por uma associação leiga ou religiosa não contribui para que seus dirigentes sejam mais favoráveis aos indicadores de racionalidade burocrática. Como os indicadores de racionalidade política parecem estar igualmente presentes em todos os tipos de universidade, uma vez que não foram observadas diferenças entre as médias obtidas para esse tipo de racionalidade, parece pertinente a mesma observação realizada para as universidades dos três tipos. Ou seja, a atitude dos dirigentes das universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria em relação aos indicadores de racionalidade burocrática e racionalidade política parece decorrer da própria presença desses tipos de razão nas organizações brasileiras, sendo mais uma característica da própria sociedade do que do tipo de organização, segundo a classificação adotada.

Os resultados obtidos com as respostas dos dirigentes das universidades que dependem totalmente de recursos de fonte própria para sobrevivência indicam que os valores médios das respostas, para as afirmações referentes às racionalidades burocrática e política, são próximos uns dos outros. Comparando esses valores com aqueles encontrados para as universidades dos três tipos (tabela 18), vê-se que o valor médio para as afirmações referentes à racionalidade burocrática é próximo daquele (32,05 contra 32,08); a média para as afirmações de racionalidade política, ligeiramente superior àquele (30,96 contra 30,60), enquanto o valor médio para as afirmações de racionalidade econômica é superior ao valor médio encontrado para as universidades dos três tipos (31,33 contra 27,90). Assim, pode-se dizer que os dirigentes das universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria, comparados com a média das universidades pesquisadas, têm uma atitude muito próxima dos dirigentes destas no que se refere aos indicadores de racionalidade burocrática e política, mas diferente em relação aos indicadores de racionalidade econômica.

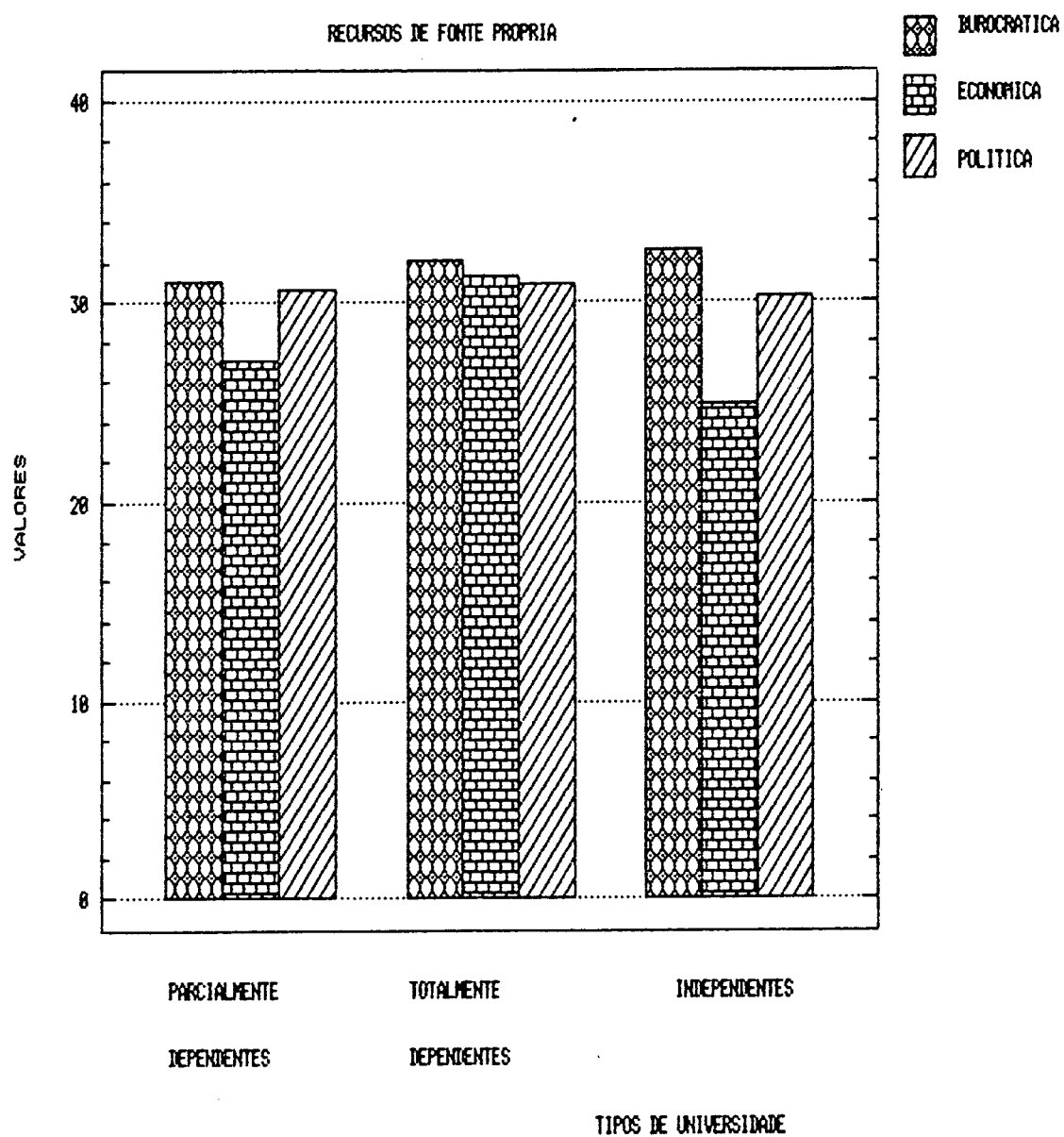
Os resultados da análise de variância, apresentados na tabela 19, indicam que, a um nível de confiança de 5%, não há diferenças entre as médias das respostas às afirmações dos três tipos de racionalidade em relação às universidades totalmente independentes de recursos de fonte própria.

Assim, para essas universidades, não se pode afirmar qual o tipo de racionalidade que predomina: se burocrática, econômica ou política. Desta forma, os resultados levantados não confirmam a hipótese de que nas universidades que dependem totalmente de recursos de fonte própria predomina a racionalidade econômica. Entretanto, observa-se que os dirigentes dessas universidades apresentaram uma atitude diferente dos dirigentes dos outros dois tipos de universidade, em relação aos indicadores de racionalidade econômica.

GRAFICO 07 - VALORES MEDIOS DAS RESPOSTAS

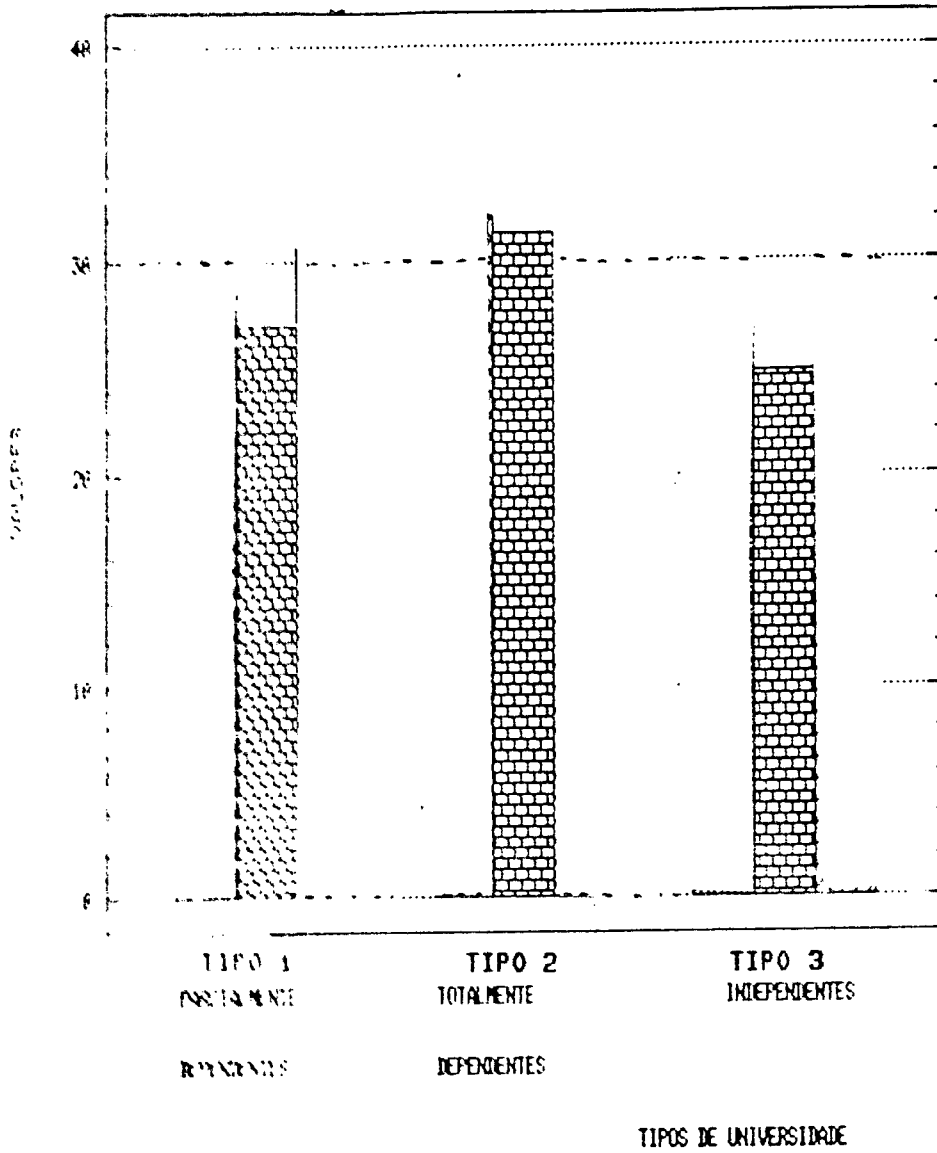
SEGUNDO OS TIPOS DE UNIVERSIDADE

RECURSOS DE FONTE PROPRIA



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

Gráfico 08 VALORES MÉDIOS DE RACIONALIDADE ECONÔMICA
PARA OS TRÊS TIPOS DE UNIVERSIDADE



VALORES MÉDIOS OBTIDOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Os valores médios das respostas dos dirigentes das universidades que independem de recursos de fonte própria para sua sobrevivência, para as afirmações referentes à racionalidade burocrática e política, são próximos dos valores médios encontrados para as universidades dos três tipos (ligeiramente superiores). O valor médio para as afirmações de racionalidade econômica, por sua vez, é menor do que aquele obtido para as universidades dos três tipos (24,84 contra 27,90).

Os resultados da análise de variância mostram que há, a um nível de confiança de 5%, diferenças entre as médias das respostas às afirmações referentes aos três tipos de racionalidade (razão de F de 12,6 contra um valor crítico de F de 3,10).

Constatado que há diferenças entre as médias dos tipos de racionalidade para esse tipo de universidade, realizou-se o teste de Tukey para verificar quais médias eram realmente diferentes. O resultado do referido teste está disposto no quadro 13. O teste de Tukey demonstra que todas as médias são diferentes. Ou seja, não há nenhuma média igual a outra, a um nível de confiança de 5%.

Assim, nas universidades que independem de recursos de fonte própria para sobrevivência predomina a racionalidade burocrática, seguida da racionalidade política e da racionalidade econômica. Portanto, os resultados obtidos não confirmam a hipótese de que nesse tipo de universidade predomina a racionalidade política. Entretanto, cabe observar que os resultados indicam que a independência da organização em relação a recursos de fonte própria parece influenciar significativamente a atitude dos dirigentes, em relação aos indicadores de racionalidade econômica. Pode ser observado na tabela 19 e gráfico 7 que os dirigentes dessas universidades manifestaram-se de forma significativamente diferente em comparação com os dirigentes

das universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria.

O fato dos resultados indicarem que, nas universidades independentes de recursos de fonte própria predomina a racionalidade burocrática, não confirmando a hipótese de que nessas universidades predomina a racionalidade política, parece refletir o excesso de regulamentação a que estão submetidas as universidades públicas. A necessidade de seguir normas que regem todo o setor público pode ter influenciado a atitude dos dirigentes em relação à concordância para com os indicadores de racionalidade burocrática.

QUADRO 13 - Teste de TUKEY Entre as Médias dos Tipos de Racionalidade
Universidades Independentes de Recursos de Fonte Própria

RACIONALIDADE	MÉDIA	GRUPOS HOMOGÊNEOS
BUROCRÁTICA	32,59	*
ECONÔMICA	24,84	*
POLÍTICA	30,31	*

Universidades Parcialmente dependentes de Recursos de Fonte Própria

RACIONALIDADE	MÉDIA	GRUPOS HOMOGÊNEOS
BUROCRÁTICA	31,02	*
ECONÔMICA	27,00	*
POLÍTICA	30,62	*

Quanto à comparação entre as médias de cada tipo de racionalidade, para os três tipos de organização, as análises de variância indicam que existe diferença apenas entre os valores obtidos para as afirmações de racionalidade econômica (valor de F de 27,00 contra um valor crítico de F de 3,00), conforme tabela 19. O teste de Tukey, para essas médias, revela que aquelas encontradas para as universidades que dependem parcialmente e as médias para as universidades que independem de recursos de fonte própria para sobrevivência são iguais entre si e diferentes da média encontrada para as universidades que dependem totalmente de recursos de fonte própria para sobrevivência. O resultado do referido teste está disposto no quadro 14.

QUADRO 14 - Teste de TUKEY Entre as Médias de Racionalidade Econômica para os Três Tipos de Universidade

TIPO DE UNIVERSIDADE (RECURSOS PRÓPRIOS)	MÉDIA	GRUPOS HOMOGÊNEOS
PARCIALMENTE DEPENDENTE	27,00	*
DEPENDENTE	31,33	*
INDEPENDENTE	24,84	*

Desse modo, em relação aos indicadores de racionalidade econômica, os dirigentes parecem ser divididos em dois grupos: aqueles que dirigem as universidades independentes e parcialmente dependentes e os dirigentes das universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria.

Em síntese: pode-se afirmar, a um nível de confiança de 5%, que existe uma definição quanto à ordem de predominância de um tipo de racionalidade apenas para um dos tipos de universidade: aquelas independentes de recursos de fonte própria. Nelas, predomina a racionalidade burocrática, seguida da racionalidade política e da econômica. Do mesmo modo, pode-se observar que apenas um dos tipos de racionalidade, dentre os três da tipologia adotada, parece manter algum tipo de relação significativa com os tipos de universidade identificados com base na dependência de recursos. Verifica-se na tabela 19 que os valores médios das respostas para as afirmações de racionalidade econômica são: universidades independentes de recursos de fontes próprias (24,84); universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria (27,00) e universidades dependentes de recursos de fonte própria (31,33). Assim, parece que a atitude dos dirigentes em relação aos indicadores de racionalidade econômica depende da visão que se tem da sobrevivência da organização. Ou seja, o grau de dependência da universidade em relação a recursos de fonte própria, vale dizer, de recursos provenientes da venda de serviços, aplicações financeira etc, parece influenciar a atitude dos dirigentes em relação aos indicadores de racionalidade econômica.

Os resultados parecem sugerir que a atitude dos dirigentes em relação aos indicadores de racionalidade burocrática e racionalidade política independe do tipo de organização, classificada de acordo com a dependência de recursos. Sugerem também que, em termos atitudinais, os dirigentes não percebem como incompatível considerar em suas decisões as exigências da razão burocrática e da razão política, ao mesmo tempo.

4.4. ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS E ANÁLISE DE REGRESSÃO

Este item objetivou analisar a correlação entre as variáveis e, a partir dos resultados encontrados, realizar a análise de regressão para verificar o poder explicativo da variável percentual de recursos de fonte própria e tamanho organizacional em relação à variável tipo de racionalidade.

Diz-se que duas variáveis X e Y estão correlacionadas quando os valores de X estão relacionados, positiva ou negativamente, com os valores de Y. A correlação é positiva quando os menores valores de X tendem a estar relacionados com os menores valores de Y, enquanto os maiores valores de X tendem a estar relacionados com os maiores valores de Y. Assim sendo, um acréscimo em X leva a um acréscimo em Y. A correlação é negativa quando os menores valores de X tendem a estar relacionados com os maiores valores de Y, e quando os maiores valores de X tendem a estar relacionados com os menores valores de Y. Um aumento em X, nesse caso, tendem a provocar um decréscimo em Y.

O grau ou intensidade da correlação entre variáveis numéricas X e Y pode ser obtido através do "coeficiente de correlação PEARSON (R)", calculado através dos valores padronizados X_i e Y_i .³

O valor de R, para qualquer combinação de variáveis, situa-se sempre no intervalo que vai de -1 a +1. Valores positivos indicam correlação positiva; valores negativos indicam correlação negativa.

(3) $R = \frac{\sum X_i \cdot Y_i}{(N-1)}$; $X_i = \frac{(X - X_m)}{S_x}$ e $Y_i = \frac{(Y - Y_m)}{S_y}$

Onde N - tamanho da amostra e S - desvio padrão

4.4.1. CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS: PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA E TIPOS DE RACIONALIDADE, SEGUNDO OS TIPOS DE UNIVERSIDADE

Na tabela 20 são apresentados os coeficientes de correlação (R de Pearson) entre as variáveis para as universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria.

TABELA 20 - Coeficientes de Correlação (R de Pearson*) Entre as Variáveis-Universidades Parcialmente Dependentes de Recursos de Fonte Própria

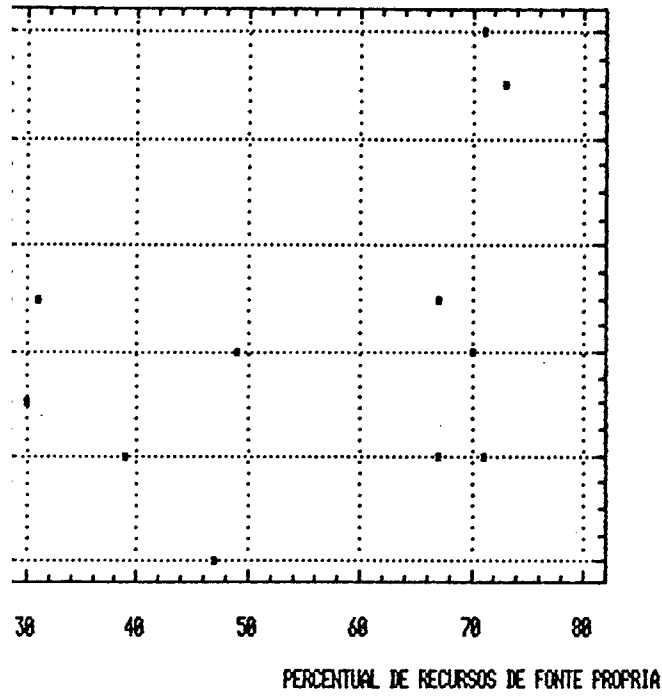
VARIÁVEIS	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
% RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA	0,398	0,801	0,354

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos
* Significativo a 5%

Os dados da tabela 20 indicam que existe uma forte correlação positiva entre a variável racionalidade econômica e a variável percentual de recursos de fonte própria (0,801). Os índices de correlação entre as variáveis dependentes racionalidade burocrática, racionalidade política e a variável percentual de

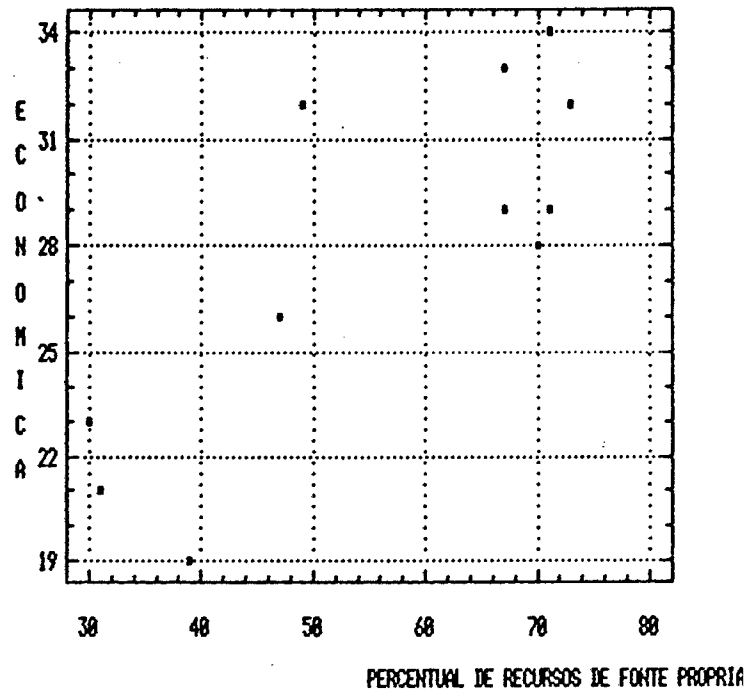
recursos de fonte própria, encontrados foram: 0,398 para racionalidade burocrática e 0,354 para racionalidade política, indicando baixa correlação. Desse modo, parece que para esse tipo de universidade, qual seja, aquela parcialmente dependente de recursos de fonte própria, o percentual de recursos de fonte própria no orçamento relaciona-se significativamente apenas com a variável racionalidade do tipo econômica. Ou seja, parece que quanto maior o percentual de recursos de fonte própria no orçamento, maior a presença dos indicadores de racionalidade econômica na lógica de ação dos dirigentes. Os gráficos 09, 10 e 11, apresentam a dispersão dos dados e ilustram essas observações.

GRAFICO 09 - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE BUCROCRATICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA UNIVERSIDADES PARCIALMENTE DEPENDENTE



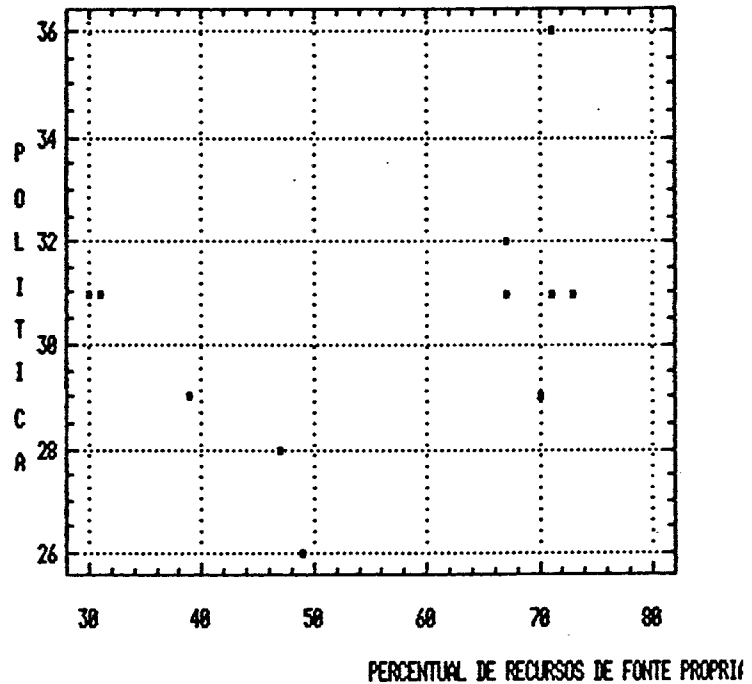
DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 10 - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE ECONOMICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA UNIVERSIDADES PARCIALMENTE DEPENDENTES



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 11 - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE POLITICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA UNIVERSIDADES PARCIALMENTE DEPENDENTES



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

Os coeficientes de correlação (R de Pearson) entre as variáveis percentual de recursos de fonte própria e tipos de racionalidade, para as universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria para sobrevivência, podem ser observados na tabela 21.

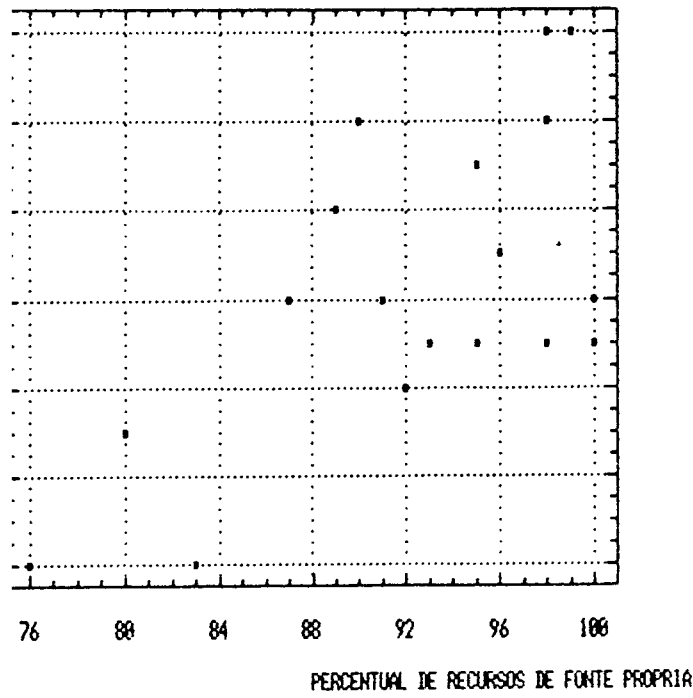
TABELA 21-Coefficientes de Correlação(R*) Entre as Variáveis para as Universidades Totalmente Dependentes de Recursos de Fonte Própria

VARIAVEIS	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
% RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA	0,626	0,291	0,044

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos
* significativo a 5%

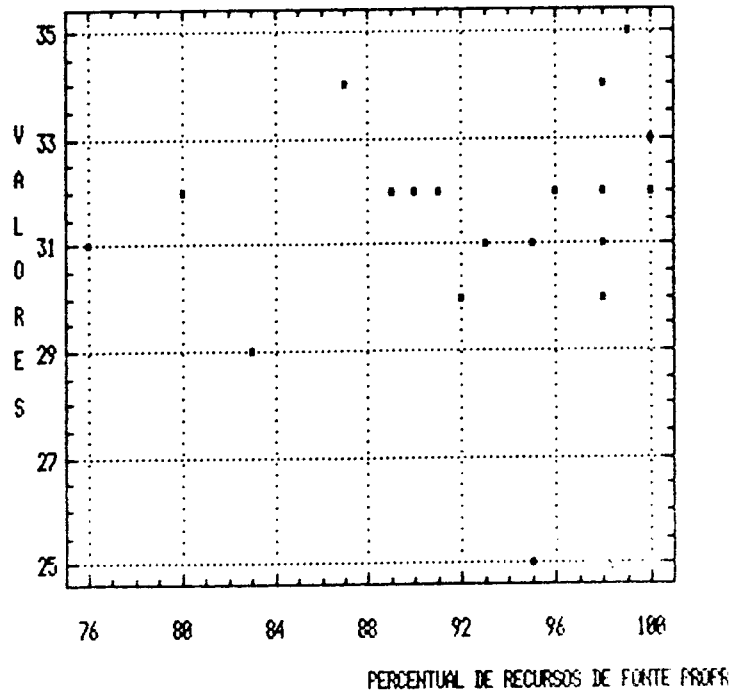
Como se pode verificar na referida tabela, existe apenas uma correlação significativa, situada na faixa de moderada (0,626), encontrada para as variáveis percentual de recursos de fonte própria e racionalidade burocrática. Todos os outros coeficientes assumiram valores que denotam fraca correlação ou correlação inexistente. Assim, para as universidades totalmente dependentes de recursos de fonte própria, pode-se dizer que o percentual de recursos de fonte própria no orçamento parece influenciar positivamente apenas a presença dos indicadores de racionalidade burocrática. Os gráficos 12, 13 e 14, onde se pode observar a dispersão dos dados, reforçam estas conclusões.

GRAFICO 12 - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE BUROCRATICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA UNIVERSIDADES TOTALMENTE DEPENDENTES



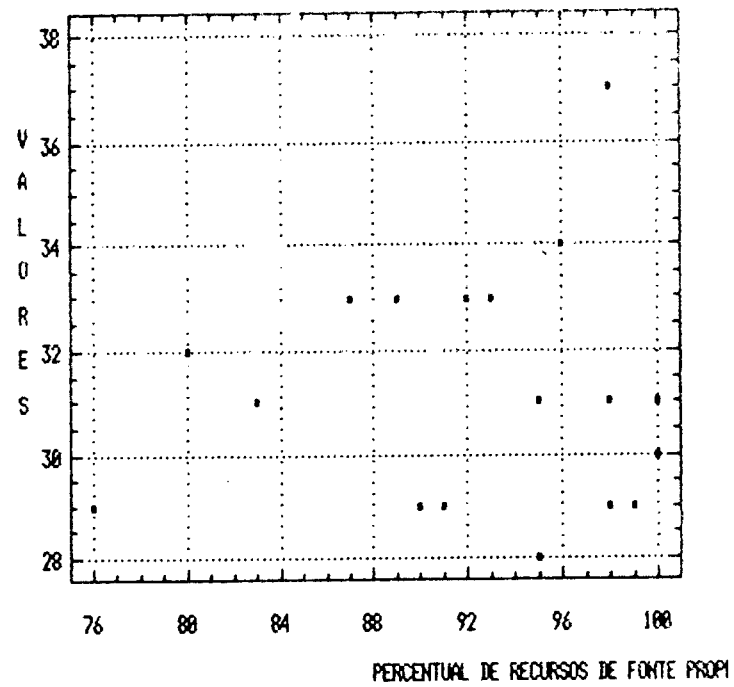
DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 13 - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE ECONOMICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA UNIVERSIDADES TOTALMENTE DEPENDENTES



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 14 - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE POLITICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA UNIVERSIDADES TOTALMENTE DEPENDENTES



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

Na tabela 22 pode-se observar os coeficientes de correlação entre as variáveis, para as universidades independentes de recursos de fonte própria para sua sobrevivência.

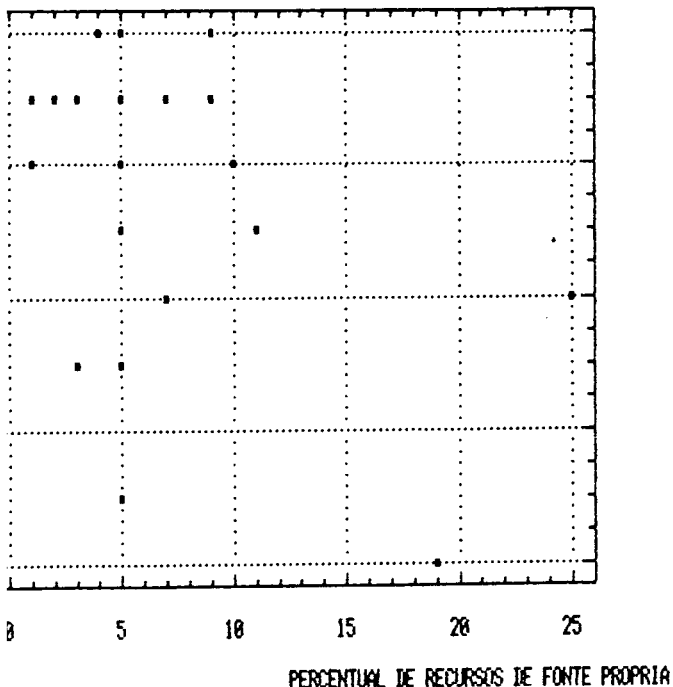
Através da análise dos resultados verifica-se que não há correlação significativa entre as variáveis. Observa-se uma correlação de moderada para fraca entre as variáveis racionalidade burocrática e percentual de recursos de fonte própria (coeficiente - 0,396). Assim, parece não haver indícios de que a variável independente seja boa preditora dos tipos de racionalidade, para esse tipo de universidade. Os gráficos 15, 16 e 17 ilustram estas suposições.

TABELA 22-Coefficientes de Correlação(R*) Entre as Variáveis para as Universidades Independentes de Recursos de Fonte Própria

VARIAVEIS	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
% RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA	-0,396	-0,156	-0,107
TAMANHO	-0,097	-0,333	-0,049

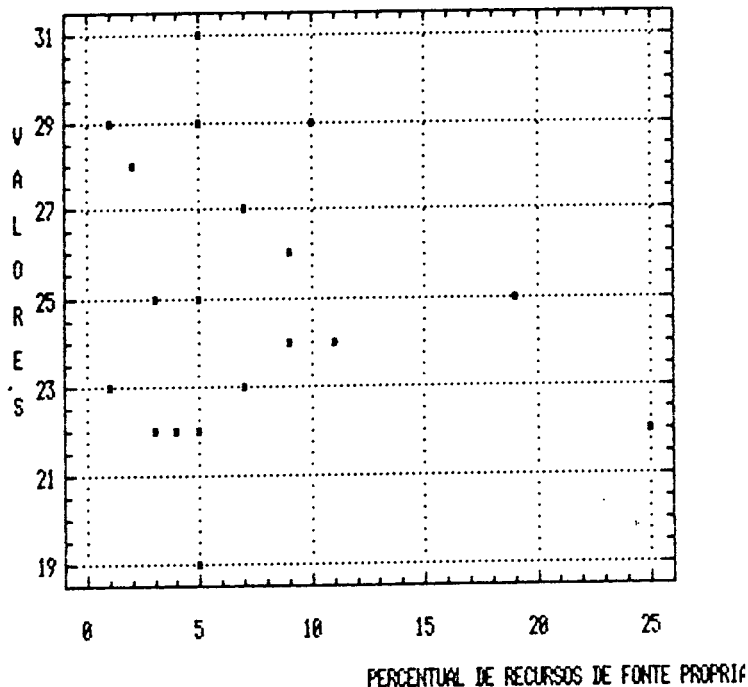
Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos
 * significativo a 5%

GRÁFICO 15 - DISTRIBUIÇÃO DOS VALORES MÉDIOS DE RACIONALIDADE BUCROCRÁTICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA UNIVERSIDADES INDEPENDENTES



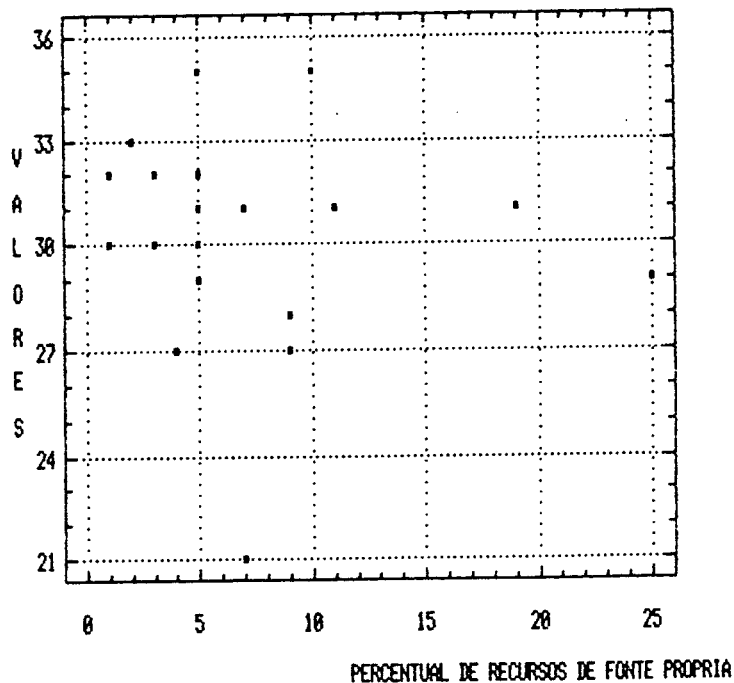
DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

GRÁFICO 16 - DISTRIBUIÇÃO DOS VALORES MÉDIOS DE RACIONALIDADE ECONÔMICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA UNIVERSIDADES INDEPENDENTES



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

GRÁFICO 17 - DISTRIBUIÇÃO DOS VALORES MÉDIOS DE RACIONALIDADE POLÍTICA E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA UNIVERSIDADES INDEPENDENTES



FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

4.4.2. ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS,
SEGUNDO AS UNIVERSIDADES DOS TRÊS TIPOS

Os coeficientes de correlação entre as variáveis, para as universidades dos três tipos, são apresentados na tabela 23.

TABELA 23-Coefficientes de Correlação(R*) Entre as Variáveis
Segundo Todas as Universidades Pesquisadas

VARIÁVEIS	BUROCRÁTICA	ECONÔMICA	POLÍTICA
% RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA	-0,506	0,720	-0,361

Fonte: dados computados a partir dos questionários respondidos
* significativo a 5%

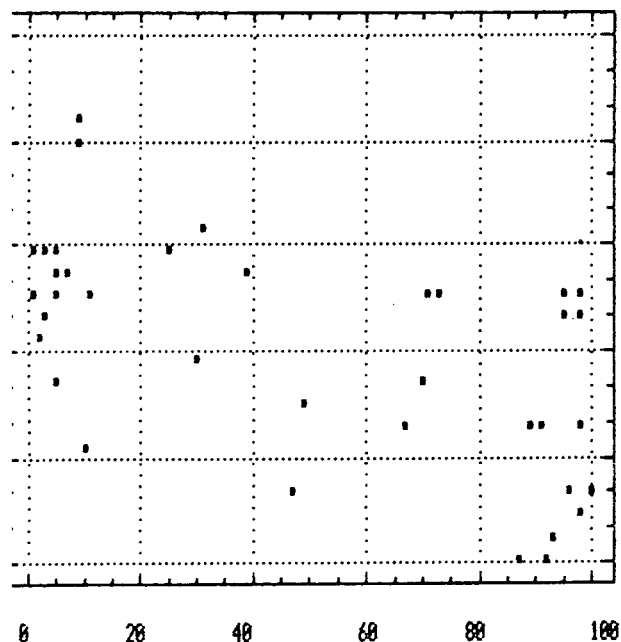
Observa-se a partir da análise dos dados da tabela 23 que a variável percentual de recursos de fonte própria está moderadamente correlacionada de forma negativa ($R=-0,506$) com a variável racionalidade burocrática, fortemente correlacionada positivamente ($R=0,720$) com a variável racionalidade econômica e fracamente correlacionada de forma negativa ($R= - 0,361$) com a variável racionalidade política.

Verifica-se a partir dos dados referentes aos coeficientes de correlação que a variável percentual de recursos de fonte própria no orçamento parece exercer forte influência positiva sobre os indicadores de racionalidade econômica, moderada influência negativa sobre os indicadores de racionalidade burocrática e fraca influência negativa sobre os indicadores de racionalidade política. Assim, parece que quanto maior o percentual de recursos própria no orçamento, maior a presença dos indicadores de racionalidade econômica e menor a presença dos indicadores de racionalidade burocrática e racionalidade política.

Esses resultados parecem confirmar a suposição de que a sobrevivência é uma questão crucial para as organizações universitárias. A medida que cresce a dependência da universidade em relação aos recursos provenientes da vendas de serviço e outros recursos próprios, parece que há uma diminuição da presença dos indicadores de racionalidade burocrática e política e um aumento da presença dos indicadores de racionalidade econômica.

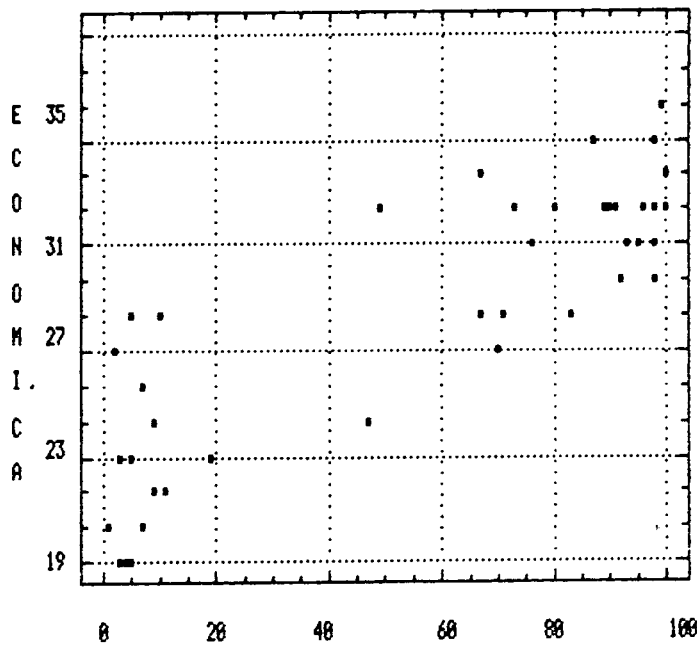
Os gráficos 18, 19 e 20 apresentam a dispersão dos dados observados, ilustrando os comentários anteriores.

B - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE BUROCRATICA
 PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA - TODAS AS UNIVERSIDADES



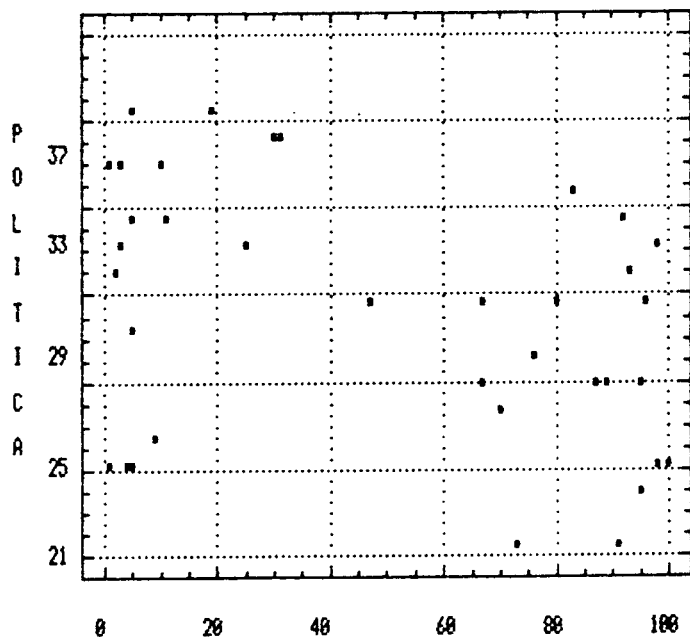
PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA
 DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 19 - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE ECONOMICA
 E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA - TODAS AS UNIVERSIDADES



PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA
 FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 26 - DISTRIBUICAO DOS VALORES MEDIOS DE RACIONALIDADE POLITICA
 E PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA - TODAS AS UNIVERSIDADES



PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA
 FONTE: DADOS COMPUTADOS A PARTIR DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

4.4.3. ANÁLISE DE REGRESSÃO

Após a identificação dos coeficientes de correlação entre as variáveis, segundo as universidades dos três tipos, realizou-se a análise de regressão. Naturalmente que o fato de existirem algumas relações entre as variáveis não esclarece muito sobre o grau de associação entre elas, uma vez que a existência de relações estatisticamente significantes não implica, necessariamente, que uma variável explique o comportamento da outra, ou seja, não necessariamente uma relação de causa e efeito pode ser estabelecida.

A análise de regressão é um dos métodos estatísticos mais utilizados para investigar relações funcionais entre variáveis. A análise de regressão visa identificar a quantidade de variabilidade de uma variável dependente explicada por outras variáveis, estimando a força relativa dos coeficientes de regressão a serem vinculados às variáveis independentes.

O coeficiente de determinação (R^2), que é a razão entre a soma de quadrados explicada e a soma de quadrados total, informa a variância da variável dependente explicada pela variável independente, segundo o modelo de regressão adotado. Assim, R^2 expressa a variabilidade "explicada". A variabilidade "não-explicada" é a diferença entre a variabilidade total e a variabilidade explicada ($1-R^2$ ou $100-R^2$ em percentual).

Na tabela 24 são apresentados os resultados da análise de regressão para a variável racionalidade burocrática.

Para obter os resultados do modelo 1, da tabela 24, e das tabelas 25 e 26 também, utilizou-se todos os dados gerados pelos questionários aplicados, enquanto os resultados do modelo 2 foram produzidos eliminando-se alguns valores considerados discrepantes, através da análise dos gráficos de dispersão e de resíduos.

TABELA 24 - Análise de Regressão para a Variável Dependente
Racionalidade Burocrática

MODELO 1

VARIÁVEIS PREDITORAS	COEFICIENTE PADRÃO	ERRO PADRÃO	T VALOR	N.SIG. OU PROB. T
% RECURSOS	-5,519E-3	1,356E-3	-4,069	0,0001
R = -0,506	R2 = 0,374	RAZÃO F = 16,557		PORB. F = 0,0001

MODELO 2

VARIÁVEIS PREDITORAS	COEFICIENTE PADRÃO	ERRO PADRÃO	T VALOR	N.SIG. OU PROB. T
% RECURSOS	-4,828E-3	1,009	-4,785	0,0000
R = -0,618	R2 = 0,382	RAZÃO F = 22,89		PORB. F = 0,0000

R = Coeficiente de correlação e R2 = coeficiente de determinação

A tabela 24 permite observar os resultados obtidos com o modelo 1. Para a variável racionalidade burocrática encontrou-se coeficiente de determinação (R^2) igual a 0,374 com a variável percentual de recursos de fonte própria

O resultado obtido com a eliminação de alguns valores considerados discrepantes, descritos no modelo 2 ($R^2=0,382$), difere pouco do anterior. Assim, a eliminação de valores não melhorou substancialmente o poder explicativo da variável independente. Desse modo, conclui-se que a variável percentual de recursos de fonte própria no orçamento da universidade explica apenas 38,2% do comportamento da variável racionalidade burocrática, enquanto que 61,8% de sua variabilidade é decorrente da influência de outras variáveis. O gráfico 21 apresenta os percentuais de variância explicada e variância não-explicada, obtidos com a adoção do modelo 3.

Chama a atenção, na tabela 24, a diferença entre o coeficiente de correlação ($R=-0,618$) e o coeficiente de determinação ($R^2=0,382$) obtidos com o modelo 2, que apresenta os resultados mais significativos. Isto parece indicar que parte significativa da relação encontrada entre as variáveis não se configura como uma relação de causa e efeito.

Ainda que os resultados não sejam significativos, eles sugerem que à medida que cresce o percentual de recursos de fonte própria no orçamento, parece haver uma tendência de redução da presença dos indicadores de racionalidade burocrática na atitude dos dirigentes das universidades dos três tipos.

GRAFICO 21 - PERCENTUAL DE VARIANCIA

EXPLICADA - RACIONALIDADE BUROCRATICA

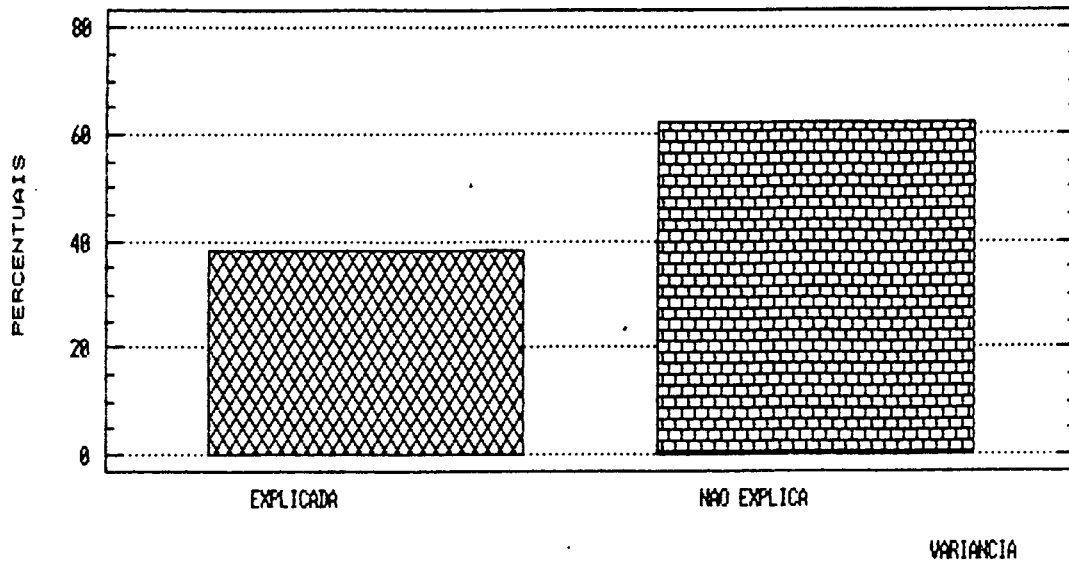
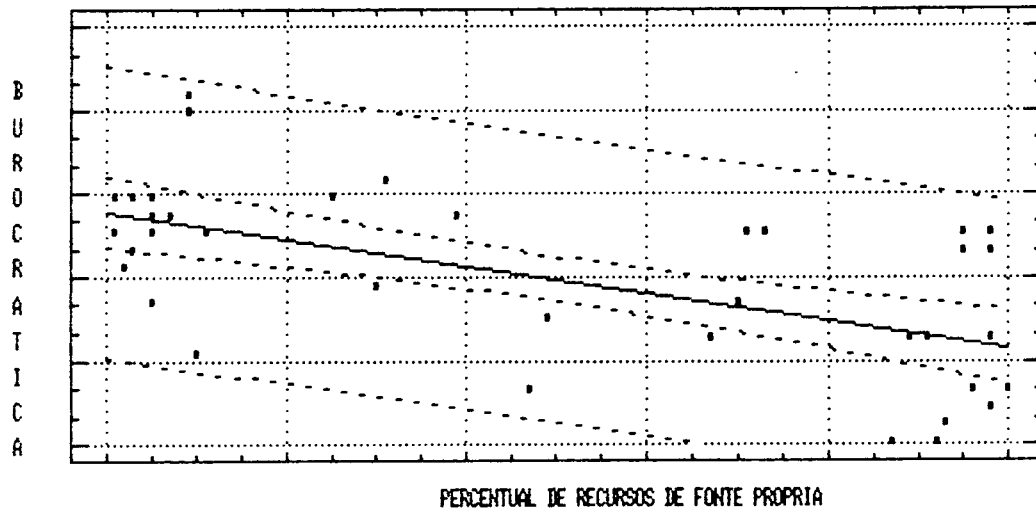


GRAFICO 22 - MODELO AJUSTADO DA REGRESSAO

RACIONALIDADE BUROCRATICA X PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA



A tabela 25 apresenta os resultados da análise de regressão para a variável racionalidade econômica.

TABELA 25 - Análise de Regressão para a Variável Racionalidade Econômica

MODELO 1.

VARIÁVEIS PREDITORAS	COEFICIENTE PADRÃO	ERRO PADRÃO	T VALOR	N.SIG. OU PROB. T
% RECURSOS	0,0794-3	0,0110	7,183	0,0000
R = 0,719	R2= 0,518	RAZÃO F=51,607		PORB.F=0,0000

MODELO 2

VARIÁVEIS PREDITORAS	COEFICIENTE PADRÃO	ERRO PADRÃO	T VALOR	N.SIG. OU PROB. T
% RECURSOS	0,0803	7,789E-3	10,302	0,0000
R = 0,855	R2= 0,731	RAZÃO F=106,142		PORB.F=0,0000

R = Coeficiente de correlação e R2 = coeficiente de determinação

Observa-se, na tabela 25, que a variável percentual de recursos de fonte própria no orçamento, de acordo com modelo 1, explica 51,8% da variabilidade da variável racionalidade econômica.

O resultado obtidos com o modelo 2 foram originados eliminando-se valores considerados discrepantes. Após esse procedimento, verificou-se que o poder explicativo da variável percentual de recursos de fonte própria passou para 73,1%.

Assim, o modelo mais adequado parece ser o número 2, onde constata-se que a variável preditora percentual de recursos de fonte própria explica 73,1% da variabilidade da variável dependente racionalidade econômica, a um nível de confiança de 5%. Observa-se no gráfico 23 os percentuais de variância explicada e não-explicada, conforme o modelo 2.

A partir desses resultados pode-se afirmar que, quanto maior o percentual de recursos de fonte própria no orçamento da universidade, maior a presença dos indicadores de racionalidade econômica.

GRAFICO 23 - PERCENTUAL DE VARIANCIA
EXPLICADA - RACIONALIDADE ECONOMICA

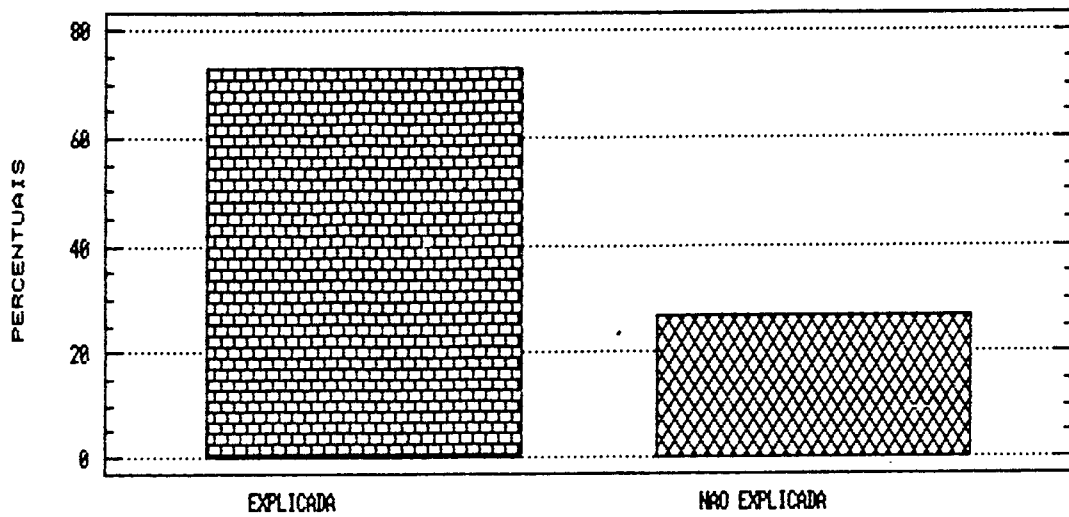
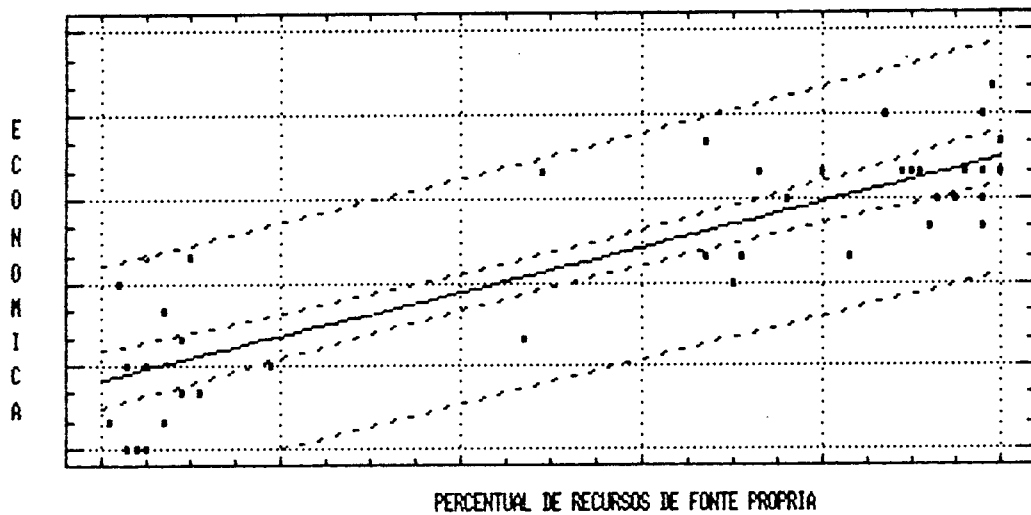


GRAFICO 24 - MODELO AJUSTADO DA REGRESSAO
RACIONALIDADE ECONOMICA X PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA



Na tabela 26 são apresentados os resultados referentes à análise de regressão para a variável racionalidade política.

Como se pode observar, nenhum dos modelos constantes da tabela 26 apresenta resultados relevantes, isto é, a variável preditora não explica parte significativa da variabilidade da variável dependente. O coeficiente de determinação mais significativo encontrado foi de 0,162, apresentando no modelo 2.

Desse modo, a análise dos dados indica que parece não haver relação significativa entre percentual de recursos de fonte própria no orçamento e tamanho organizacional com o grau de presença dos indicadores de racionalidade política. O gráfico 25 apresenta os percentuais de variância explicada (16,2%) e a variância não-explicada (83,8%), conforme modelo 2.

TABELA 26 - Análise de Regressão para a Variável Dependente
Racionalidade Política

MODELO 1				
VARIÁVEIS PREDITORAS	COEFICIENTE PADRÃO	ERRO PADRÃO	T VALOR	N.SIG. OU PROB. T
% RECURSOS	-3,621E-3	1,516E-3	-2,388	0,021
R = -0,325	R2= 0,106	RAZÃO F= 5,705		PORB.F=0,021
MODELO 2				
VARIÁVEIS PREDITORAS	COEFICIENTE PADRÃO	ERRO PADRÃO	T VALOR	N.SIG. OU PROB. T
% RECURSOS	-2,980E-3	1,143E-3	-2,607	0,013
R = -0.403	R2= 0,162	RAZÃO F= 6,796		PORB.F=0,013

R = Coeficiente de correlação e Rn2 = coeficiente de determinação

GRAFICO 25 - PERCENTUAL DE VARIANCIA
EXPLICADA - RACIONALIDADE POLITICA

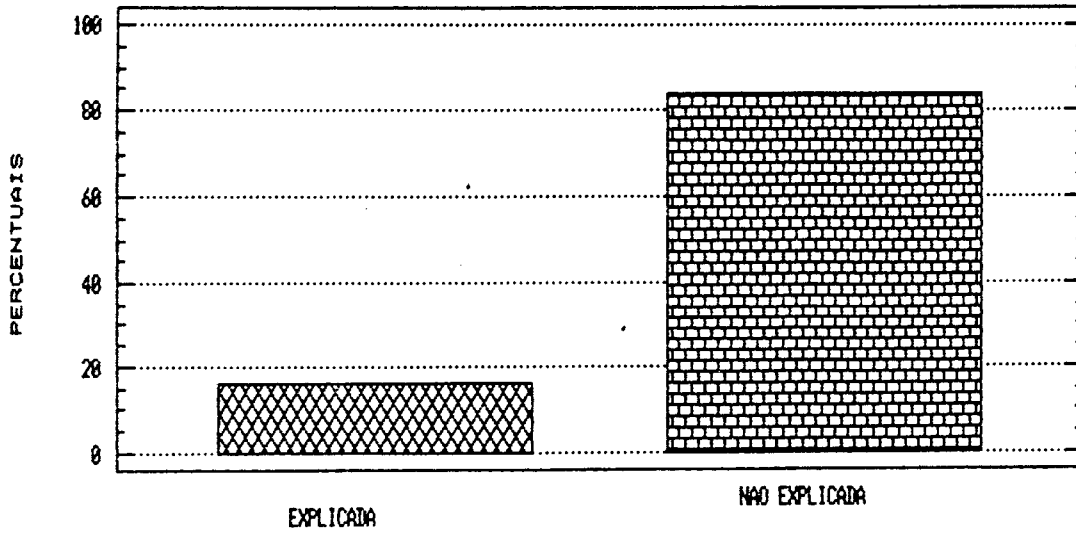
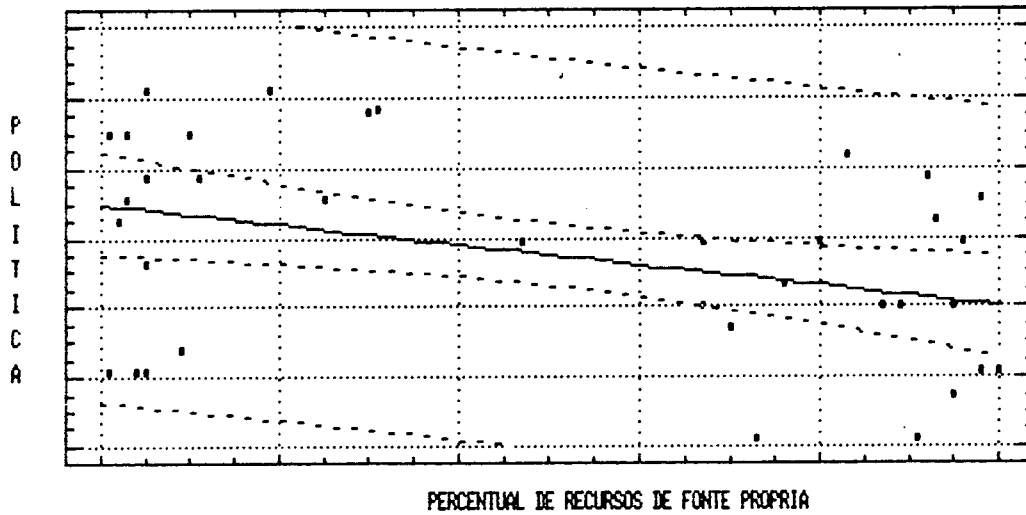


GRAFICO 26 - MODELO AJUSTADO DA REGRESSAO
RACIONALIDADE POLITICA X PERCENTUAL DE RECURSOS DE FONTE PROPRIA



5. CONCLUSÕES

O conceito de racionalidade é considerado de grande importância devido seu poder explicativo em relação às premissas que antecedem à decisão e à ação, por isso os estudos sobre racionalidade são considerados fundamentais para a compreensão do processo decisório em organizações (Simon, 1979). Esses estudos supõem que alguma coisa antecede a ação de forma que o comportamento do tomador de decisão reflete uma lógica que é orientada pelas premissas que ele considera como válidas, ainda que se reconheçam os limites da racionalidade. Entretanto, esta visão não é a única. Na literatura, discute-se também a possibilidade de se estar, implicitamente, rejeitando dois outros processos para a escolha e ação, em função da ênfase dada aos aspectos técnicos da racionalidade: os processos de intuição, através dos quais pessoas fazem coisas sem entender o porquê e os processos de tradição, através dos quais pessoas fazem coisas porque sempre foi assim que elas fizeram (Cohen e March, 1983b). De acordo com esta segunda perspectiva, a ação racional é mais atributo de um relato do que das experiências relatadas (Campos, 1980), uma vez que o indivíduo cria, a posteriori, a racionalidade de suas ações.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com a primeira perspectiva, uma vez que o objetivo foi identificar o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação de dirigentes em universidades brasileiras. Para tanto, foram consultados 240 (duzentos e quarenta) dirigentes de 50 (cinquenta) universidades, utilizando-se questionário contendo afirmações representativas de lógicas de ação relativas a

três tipos de racionalidade: burocrática, econômica e política.

Com base no referencial teórico e na análise dos dados relativos às respostas dos dirigentes ao questionário aplicado, chegou-se a algumas conclusões e comentários finais para o estudo. É importante ressaltar que as conclusões formuladas referem-se à atitude dos dirigentes, em relação aos indicadores dos tipos de racionalidade adotados para este estudo, em um momento específico, primeiro semestre de 1992. Ou seja, não refletem necessariamente a forma como os dirigentes se comportam, ainda que a variável atitude, utilizada na operacionalização dos indicadores dos tipos de racionalidade, seja considerada pelos especialistas como uma boa preditora do comportamento.

As principais conclusões são enunciadas a seguir.

1. Atitude dos dirigentes em relação aos indicadores dos três tipos de racionalidade

Em relação às afirmações referentes à racionalidade burocrática e racionalidade política, constatou-se que os maiores percentuais de respostas atribuídas aos valores da escala Likert situaram-se na faixa de concordância, valores 4 e 5 da escala, exceto para uma afirmação. Quanto às afirmações referentes à racionalidade econômica, observou-se maiores percentuais de respostas para a faixa de concordância para quatro afirmações; resultados equilibrados para duas afirmações e maiores percentuais de respostas para a faixa de discordância para outras duas. Os valores médios das respostas para cada afirmação localizaram-se na faixa de concordância (valores acima de 3), exceto para duas afirmações que ficaram na faixa de discordância e uma afirmação, cujo valor médio

pode ser enquadrado na zona de neutralidade.

É intrigante o alto percentual de respostas aos valores numéricos, da escala Likert, que representam concordância em relação à maioria dos indicadores dos três conjuntos de afirmações. Esse resultado parece indicar que para os dirigentes pesquisados não é incompatível considerar, em suas decisões, simultaneamente, exigências inerentes aos diversos tipos de racionalidade; ou que não há um padrão definido de lógica de ação, ou seja, parece não haver uma atitude definida dos dirigentes em relação aos indicadores dos tipos de racionalidade, mas que essa atitude se delineia face à situação apresentada.

Os resultados obtidos a partir da análise dos dados, segundo as características dos dirigentes, indicam que: parece predominar na lógica de ação as racionalidades burocrática e política, independentemente de como os dirigentes são considerados; parece haver diferenças significativas nas atitudes dos dirigentes em relação a racionalidade econômica, quando os dirigentes são considerados de acordo com a idade, área de formação, classe da carreira e titulação. Esses resultados parecem sugerir que, independente do tipo de universidade a que pertença, o fato do dirigente possuir determinadas características, conferiu-lhe uma atitude peculiar em relação à racionalidade econômica.

2. Relação entre as variáveis

Quanto à relação entre os indicadores das variáveis "tipos de universidade" e "tipos de racionalidade", detectou-se: uma forte relação entre racionalidade econômica e percentual de recursos de fonte própria (coeficiente de correlação de 0,801) para as

universidades parcialmente dependentes de recursos oriundos dessa fonte para sobrevivência; uma relação de intensidade moderada (coeficiente de 0,622) entre as variáveis racionalidade burocrática e percentual de recursos de fonte própria para as universidades totalmente dependentes desses recursos para sua sobrevivência; ausência de relação significativa (coeficiente acima de 0,50) entre as variáveis para as universidades independentes de recursos de fonte própria para sobrevivência.

Considerando-se as universidades dos três tipos, observou-se que a variável percentual de recursos de fonte própria está moderadamente relacionada de forma negativa com a variável racionalidade burocrática ($R = -0,506$), fortemente relacionada positivamente com a variável racionalidade econômica ($R = 0,720$) e fracamente correlacionada negativamente com a variável racionalidade política ($R = -0,361$), a um nível de confiança de 5%. Desse modo, se se considerar os coeficientes de correlação mais significativos, parece que quanto maior for a dependência da organização em relação aos recursos de fonte própria para sobrevivência, maior tende a ser presença dos indicadores de racionalidade econômica e menor a presença dos indicadores de racionalidade burocrática, na lógica de ação dos dirigentes das universidades pesquisadas. Em relação à racionalidade política, mesmo não sendo significativo o coeficiente de correlação encontrado, parece que à medida que cresce a dependência da organização em relação aos recursos de fonte própria, tende diminuir a presença dos indicadores desse tipo de racionalidade na lógica de ação dos dirigentes.

Os resultados da análise de regressão evidenciam que a variável percentual de recursos de fonte própria parece ser boa

preditora apenas da presença dos indicadores de racionalidade econômica, uma vez que ela explica 73,10% do comportamento dessa variável, a um nível de significância de 5%.

Assim, os resultados evidenciam que a sobrevivência parece ser uma questão crucial para as organizações universitárias. Ou seja, a percepção dos dirigentes em relação à sobrevivência da organização parece exercer influência decisiva sobre suas atitudes em relação aos indicadores de racionalidade econômica.

3. Tipos de racionalidade predominante

Os resultados encontrados para as universidades dos três tipos revelam que não há uma definição de predominância entre a racionalidade burocrática e racionalidade política. Entretanto, pode-se afirmar que, a um nível de confiança de 5%, não é a racionalidade econômica o tipo predominante. Portanto, NAS UNIVERSIDADES DOS TRÊS TIPOS PREDOMINAM AS RACIONALIDADES BUROCRÁTICA E POLÍTICA E APARECE EM SEGUNDO A RACIONALIDADE ECONÔMICA. Esse resultado parece estar de acordo com a previsão de Baldrige et al. (1982) de que os membros de universidades, quando tomam decisões estratégicas, agem como participantes de um sistema político e, que muitas decisões rotineiras são tomadas de acordo com procedimentos padronizados.

A seguir faz-se o enunciado das conclusões à respeito do estudo da predominância dos tipos de racionalidade para os três tipos de universidade, questão central da pesquisa, relacionando hipóteses com resultados.

A hipótese formulada em relação às universidades do tipo 1 (um) foi: nas universidades cuja sobrevivência depende parcialmente dos recursos de fonte própria predomina a racionalidade burocrática. Os resultados demonstraram que nessas universidades predominam as racionalidades burocrática e política. O que se observa é que parece haver apenas uma tendência para o predomínio da racionalidade burocrática. Os resultados asseguram, por outro lado, que não é a racionalidade econômica o tipo predominante. Desse modo, OS RESULTADOS NÃO CONFIRMAM A HIPÓTESE DE QUE NAS UNIVERSIDADES PARCIALMENTE DEPENDENTES DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA PREDOMINA A RACIONALIDADE BUROCRÁTICA.

A formulação desta hipótese teve por base o fato de que, a princípio, a sobrevivência desse tipo de organização é garantida por uma associação leiga ou religiosa, cujo caráter burocrático acabaria sendo transferido para a universidade de modo que seus dirigentes tenderiam a adotar uma atitude predominantemente burocrática. Como os dirigentes das universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria não demonstraram uma atitude mais favorável aos indicadores de racionalidade burocrática, parece que o fato dessas universidades serem monitoradas por uma associação leiga ou religiosa não influencia decisivamente a atitude dos dirigentes em relação aos indicadores desse tipo de racionalidade.

Comparando os resultados encontrados com aqueles obtidos por Trevisan (1985) percebe-se algumas diferenças. A autora, ao analisar o processo decisório em uma universidade particular confessional brasileira encontrou a predominância da racionalidade burocrática, seguida da racionalidade econômica e política. Há concordância apenas quanto à tendência para a predominância da racionalidade burocrática e

discordância quanto à ordem de predominância das racionalidade econômica e política. Tal discordância parece ter origem em dois motivos: Trevisan (1985) analisou uma decisão específica que envolveu trabalhos em comissões e decisões colegiadas em uma universidade confessional que tem como suporte uma mantenedora, possuindo normas e tradições que devem ser rigorosamente obedecidas. Por isso, é razoável esperar um alto grau de presença da razão burocrática, notadamente nos membros de escalões superiores. Como o processo de decisão analisado por Trevisan se desenvolveu numa universidade particular e seus resultados tinham sérias implicações para a organização, também parece natural que a lógica econômica tenha tido preferência sobre a lógica política.

Os resultados encontrados para as universidades parcialmente dependentes de recursos de fonte própria também não confirmam a previsão de Birnbaum (1988), segundo a qual os dirigentes das universidades subordinadas a entidades reguladoras externas, como as confessionais por exemplo, tendem a adotar uma atitude mais favorável à racionalidade do tipo burocrático, face a necessidade de seguir as normas emanadas por esses órgãos regulares.

Em relação às universidades do tipo 2 (dois), formulou-se a seguinte hipótese: nas universidades cuja sobrevivência depende totalmente dos recursos de fonte própria predomina a racionalidade econômica. A formulação desta hipótese teve por base a suposição de que, para essas universidades, a sobrevivência parece ser fundamental no processo de tomada de decisão, uma vez que as leis de mercado interferem em sua existência. Como consequência, os dirigentes tendem a considerar, em suas decisões, antes de tudo, os aspectos econômicos.

Os resultados encontrados não autorizam que se afirme qual o tipo de racionalidade que predomina na lógica de ação dos dirigentes desse tipo de universidade: se burocrática, econômica ou política. Desta forma, os resultados NÃO CONFIRMAM A HIPÓTESE DE QUE NAS UNIVERSIDADES TOTALMENTE DEPENDENTES DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA PREDOMINA A RACIONALIDADE ECONÔMICA. Entretanto, pode-se observar que os dirigentes dessas universidades apresentam uma atitude diferente dos demais em relação aos indicadores de racionalidade econômica. Ao que parece, os requisitos econômicos são tão importantes quanto os requisitos burocráticos e políticos para os dirigentes desse tipo de universidade. Desse modo, mesmo não tendo sido detectado o predomínio da racionalidade econômica na lógica de ação dos dirigentes, observa-se que o fato da universidade depender totalmente dos recursos de fonte própria para sobrevivência influi significativamente na atitude dos dirigentes em relação aos indicadores desse tipo de racionalidade. Por outro lado, os resultados parecem confirmar o alerta de Baldrige (1971), Birnbaum (1988) e Rodrigues (1984) quando destacam as especificidades das organizações universitárias. Mesmo que as universidades dependam de recursos de fonte própria e sejam organizadas e administradas como empresas, submetidas, portanto, às normas de mercado, elas parecem diferir daquelas quanto à forma de atuar de seus dirigentes.

A hipótese formulada em relação as universidades do tipo 3 (três) foi: nas universidades cuja sobrevivência independe dos recursos de fonte própria predomina a racionalidade política. A formulação desta hipótese teve por base o fato de que essas universidades parecem ter sua sobrevivência garantida e seus dirigentes tendem, portanto, a utilizar a razão política como lógica

de ação. De acordo com os resultados encontrados, nessas universidades predomina na lógica de ação de seus dirigentes, a racionalidade burocrática, seguida da racionalidade política e da racionalidade econômica. Portanto, os resultados NÃO CONFIRMAM A HIPÓTESE DE QUE NAS UNIVERSIDADES QUE INDEPENDEM DE RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA PARA SOBREVIVÊNCIA PREDOMINA A RACIONALIDADE POLÍTICA.

O fato dos resultados encontrados indicarem que nas universidades independentes de recursos de fonte própria predomina a racionalidade burocrática, contrariando a hipótese formulada, pode ser um reflexo do excesso de regulamentação a que estão submetidas as universidades públicas brasileiras. A necessidade de seguir normas rígidas, que regem todo o serviço público, pode estar influenciando, de maneira decisiva, a atitude dos dirigentes em relação aos indicadores desse tipo de racionalidade. Por outro lado, cabe observar que os resultados indicam que a independência da organização em relação aos recursos de fonte própria para sobrevivência parece influenciar significativamente a atitude dos dirigentes desse tipo de universidade em relação aos indicadores de racionalidade econômica.

Quanto à comparação entre os resultados encontrados para cada um dos três tipos de organização em relação a cada tipo de racionalidade, observa-se, a um nível de confiança de 5%, que não há diferenças de atitude em relação as racionalidades burocrática e política, que estão fortemente presentes nos três tipos de universidade. Assim, independentemente do tipo de organização, parece que os dirigentes das universidades estudadas tendem a adotar, em suas decisões e ações, uma lógica que procura combinar requisitos burocráticos e políticos, simultaneamente. Resultados diferentes foram

observados em relação à racionalidade econômica. Este tipo de racionalidade está tão presente quanto às racionalidades burocrática e política nas universidades totalmente dependente de recursos de fonte própria e moderadamente presente nos outros dois tipos de universidade, sendo que os dirigentes das universidades que independem de recursos de fonte própria são os menos favoráveis a este tipo de racionalidade. Os testes realizados evidenciaram, a um nível de confiança de 5%, que os dirigentes das universidades que dependem parcialmente e os dirigentes das universidades independentes de recursos de fonte própria para sobrevivência, tendem a ter atitudes semelhantes em relação aos indicadores de racionalidade econômica, enquanto os dirigentes do outro tipo de universidade têm uma atitude significativamente diferente destes. Desse modo, parece que a atitude dos dirigentes em relação aos indicadores de racionalidade econômica parece decorrer do tipo de organização que está sendo administrada. Ou seja, quanto maior a participação dos recursos de fonte própria no orçamento da universidade, parece que tende a ser maior a favorabilidade dos seus dirigentes em relação aos indicadores de racionalidade econômica. Esse resultado está de acordo com o previsto pela literatura, uma vez que a tipologia de universidade adotada teve por suposição a sobrevivência como uma variável crítica para as organizações universitárias. Assim, nas universidades do tipo 1 e do tipo 3 que, via de regra têm sua sobrevivência garantida, é menor a presença da racionalidade econômica que nas universidades do tipo 2, normalmente, submetidas às leis de mercado. Assim, os resultados evidenciaram que os indicadores de racionalidade burocrática e política parecem estar presentes nos três tipos de universidade com a mesma intensidade, enquanto que os indicadores de racionalidade econômica estão presentes com maior

intensidade nas universidades que dependem totalmente de recursos de fonte própria para sobrevivência, que nos outros dois tipos.

Sintetizando, os resultados autorizam afirmar, a um nível de confiança de 5%, que existe definição de predominância de um tipo de racionalidade apenas para as universidades do tipo 3. Nestas predomina a racionalidade burocrática, seguida da racionalidade política e da econômica; nas universidades do tipo 1 predominam dois tipos de racionalidade: burocrática e política, seguidas da econômica; nas universidades do tipo 2, não foi observado definição de predominância. Constatou-se, também, que apenas um dos tipos de racionalidade, a econômica, dentre os três da tipologia adotada, parece manter relação com os tipos de universidade identificados com base na dependência de recursos.

Portanto, os resultados também não confirmam a hipótese geral segundo a qual o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação de dirigentes universitários decorre do tipo de organização, segundo a classificação adotada. O fato dos resultados não confirmarem as hipóteses geral e específica, quanto ao predomínio dos tipos de racionalidade e sua relação com o tipo de organização, não significa, necessariamente, que os tipos previstos não são os predominantes. Como afirmado em outro capítulo deste trabalho, os resultados não esperados podem ter surgido em consequência do instrumento de pesquisa, elaborado e aplicado pela primeira vez. Do mesmo modo que a escassez de pesquisas similares anteriores também limita uma análise comparativa e conclusões à respeito da validade dos resultados encontrados.

Considerando os objetivos propostos para este trabalho e face aos resultados e conclusões enunciadas sugere-se a realização de estudos similares, para melhor clarificar a problemática abordada, tais como: desenvolvimento de pesquisas, utilizando outros indicadores para classificar as organizações, aperfeiçoando os instrumentos de coleta de dados, coletando os dados por meio de questionários e entrevista pessoal de forma a possibilitar uma análise qualitativa dos dados, além da análise quantitativa, testando outras tipologias de racionalidade e estudos visando identificar o nível de conhecimento dos dirigentes sobre os tipos de racionalidade que podem estar presentes em suas decisões . Sugere-se também, em relação ao instrumento de coleta de dados, a realização de uma análise fatorial para reduzir o número de afirmações usadas na escala Likert, para se conseguir resultados mais consistentes à definição dos três tipos de racionalidade.

Considerando o posicionamento dos dirigentes em relação aos indicadores dos tipos de racionalidade utilizados neste estudo, recomenda-se: treinamento para dirigentes universitários brasileiros objetivando melhorar o entendimento sobre os tipos de racionalidade envolvidos em suas decisões e ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLISON, Graham T. Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis. Boston : Little Brown e Company, 1971.
- BALDRIDGE, J. Victor. Power and conflict in the university. New York : John Wiley, 1971.
- BALDRIDGE, J. Victor et al. Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior. México : Noema, 1982.
- _____. Alternative models of governance in higher education. In: RILEY, Gary L. e BALDRIDGE, J. Victor. Governing academic organizations: new problems, new perspectives. Berkeley : McCutchan Publishing Corporation, p.2-25, 1977.
- BENEDICTO, da Silva (Coord.). Dicionário de Ciências Sociais. São Paulo: FGV, 1986.
- BERTERO, Carlos Osmar, MOURA, Alkimar Ribeiro. Autarquias e fundações: dois experimentos organizacionais em universidades. In : Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre : v. 2, n. 2, p.31-56, 1984.
- BIRNBAUM, Robert. How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership. São Francisco-London : Jossey-Bass Publisher, 1988.
- BLAU, Peter M., SCOTT, W. Richar. Organizações formais. São Paulo: Atlas, 1979.
- BLAU, Peter M. O estudo comparativo das organizações. In:CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro : Zahar, p. 125-153, 1978.
- BLAU, Peter M. Universidades como organizações. In:Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre : p. 10-26, 1984.
- CAMPOS, Edmundo. O mito da estrutura e a retórica da racionalidade. In: II Simpósio Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD. São Paulo : p. 231-243, 1980.
- CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo : Saraiva, 1985.

- CLARK, Burton R. Faculty organization and authority. In: RILEY, Gary L. e BALDRIDGE, J. Victor. Governing academic organizations: new problems, new perspective. Berkeley : McCutchan Publishing Corporation, p. 64-78, 1977.
- COHEN et al. A varbage can model of organization choice. Administrative Science Quarterly, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.
- COHEN, Michel D., MARCH, James G. The processes of choice. In: BIRNBAUM, Robert (org.). Organization and governance in higher education. Massachusetts : Ginn Custon Publishing, p. 85-93, 1983a.
- _____. Leadership in an organized anarchy. In: BIRNBAUM, Robert (Org.). Organization end governance in higher education. Massachusetts : Ginn Custon Publishing, p. 238-266, 1983b.
- COLASA, Blair J. Ciência do comportamento na administração. Rio de Janeiro : Livros técnicos e científicos, 1978.
- CUNHA, Vera L. B.M. Carneiro da. Racionalidade administrativa na lógica de ação dos dirigentes da empresa Estatal: um estudo nas empresas estaduais de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Florianópolis : UFSC/CPGA, 1985.
- CYERT, R.M., MARCH, J. Uma teoria do comportamento de objetivos de organização. In: HEIRE, Mason (org.). Teoria da organização moderna. São Paulo : Atlas, p. 105-122, 1966.
- DIAS, José A. Novas tendências da teoria da administração. In; Revista da Faculdade de Educação. São Paulo : v. 6, n. 1, p. 33-44, 1980.
- ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo : Pioneira, 1984.
- ETZIONI, Amitai. Análise comparativa de organizações complexas. Rio de Janeiro : Zahar, 1975.
- _____. mixed scanning: a third approach to decision marking. Public Administrative Review. New York : v. 27, n. 5, p. 385-392, 1967.
- FÁVERO, Maria de Lourdes de A. Da universidade "modernizada" à universidade disciplinada: Atcon e Meira Mattos. São Paulo :Cortez, 1991.

- FERRATER, José Moura. Dicionário de Filosofia. Madrid : Alianza Editorial, 1981.
- FRANCO, Maria E. Dal Pai. O poder na universidade enquanto burocracia: um estudo sobre dimensões organizacionais. In: Revista de Administração, v. 19, n. 4, p. 60-69, 1984.
- GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro : Zahar, p. 59-67, 1978.
- GRACIANI, Maria Stela S. O ensino superior no Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão. Petrópolis : Vozes, 1984.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova Ciência da Organização: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro : FGV, 1981.
- _____. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria da administração. Rio de Janeiro : FGV, 1983.
- HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1984.
- HALL, Richard H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, p. 29-47, 1978.
- HARTWIG, Richard. Rationality and the problems of administrative theory. Public Administration, v. 56, p. 159-179, 1978.
- JULIEN, Freund. A sociologia alemã à época de Max Weber. In: BOTTOMORE, Tom, NISBERT, Robert (org.). História da análise sociológica. Rio de Janeiro : Zahar, p. 205-251, 1980.
- KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalizations processes in history. American Journal of Sociology. Chicago : v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980..
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. Psicologia Social das organizações. São Paulo : Atlas, 1987.
- KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E. Organização e administração: um enfoque sistêmico. São Paulo : Pioneira, 1976.

- KEKES, John. Rationnality and the social science. Human Studies, v. 9, p. 105-113, 1979.
- KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo : E.P.U./Ed.USP, 1980.
- KERR, Clark. Usos da universidade. Fortaleza : ed. UFC, 1982.
- LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. In: Revista de Administração Pública, v. 19, n. 4, p. 3-26, 1985.
- LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, Tom, NISBERT, Robert (org.). História da análise sociológica. Rio de Janeiro : Zahar, p. 823-880, 1980.
- LUSA, Ivo. Processo decisório em universidades brasileiras: uma análise comparativa. Projeto de dissertação. Florianópolis : UFSC/CPGA, 1986.
- MARCH, James Gardner e SIMON, Herbert. Teoria das organizações. Rio de Janeiro : FGV, 1975.
- MACHADO et al. Produção acadêmica em administração pública: período 1983-88. In: XIII Encontro anual da ANPAD - Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte : v. 3, p. 1599-1618, 1989.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis L. Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico. In: Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre : v. 2, n. 2, p. 203-225, 1984.
- _____. Modelos burocráticos e políticos e estrutura organizacional de universidades. In: Temas de administração universitária. Florianópolis : NUPEAU/UFSC, 1991.
- MANNHEIN, Karl. O homem e a sociedade. Rio de Janeiro : FGV, 1962.
- MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. São Paulo : Atlas, 1986.
- MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro : Zahar, p. 107-124, 1978.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle soving in organization theory. Administrative Science Quartely, n. 25, p. 605-624, 1980.

- MOUZELIS, Nicos P. Organizacion y burocracia. Barcelona : Edicions 62, 1975.
- OFFE, Claus. Problemas estruturais do estado capitalista. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1984.
- OLIVEIRA, João B. Araújo e. A burocratização da universidade. In: Educação Brasileira. São Paulo : v. 6, n. 12, p. 55-79, 1984.
- OSLAK, Oscar. Políticas públicas y regimenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiências latiamericanas. Buenos Aires : Cuadernos CEDES/G. Clacso. Buenos Aires, n. 8, jul. 1977.
- PELAYO, Manoel Garcia. Burocracia e tecnocracia y otros escritos. Madrid : Alianza Universidad, 1974.
- PFEFFER, Jeffrey. Power in organizations. Massachusetts : Ballinger Publishing Company, 1981.
- PARSONS, T. Um esboço do sistema social. In: BIRBAUM, Pierre e CHAZEL, François (Org.). Teoria sociológica. São Paulo : Hucitec e USP, p. 167-195, 1977.
- PRESTES MOTTA, Fernando C., BRESSER PEREIRA, Luiz C. Introdução à organização burocrática. São Paulo : Brasiliense, 1988.
- RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. In: Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre : v. 2, n. 2, p. 59-75, 1984.
- RODRIGUES, Aroldo. Psicologia social. Petrópolis : Vozes, 1988.
- SELZNICK, Philip. Decisões críticas no desenvolvimento de organizações. In: Etzioni, Amitai (org.). Organizações Complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo : Atlas, 1973.
- SICHERL, Pavle. Conceitos de empresa pública em diferentes sistemas sócio-econômicos. In: Revista de Administração Pública, v. 16, n. 4, p. 53-70, 1982.
- SIMON, Herbert. Making management decisions: the role of intuition and emotion. Academic Management Executive. February, 1977.

- SIMON, Herbert. Comportamento administrativo: um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- _____. As ciências do artificial. Coimbra : Sucessor, 1981.
- _____. Human nature in politics: the dialogue of psychology with political science. The American Political Science Review. Washington : DC, p. 293-304, 1984.
- Sistema de Informações sobre Universidades Brasileiras (SIUB-CRUB). Brasília : CRUB, 1991.
- THOMPSON, Victor. A moderna organização. Rio de Janeiro : USAID. 1967.
- THOMPSON, James D. Dinâmica organizacional. Recife : Mc Graw-Hill, 1976.
- TRAMONTIN, Raulino e BRAGA, Ronald. As universidades comunitárias: um modelo alternativo. São Paulo : Leopoldianum e Loyola, 1988.
- TREVISAN, Maria Júlia. Processo decisório em uma universidade particular: o caso da Puc-PR. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1989.
- UDY, Stanley. Burocracia e racionalidade na teoria da organização: um estudo empírico. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- WALDO, Dwight. O estudo da administração pública. Rio de Janeiro : FGV, 1971.
- WEBER, Max. Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva. México : Fondo de Cultura Económica, 1977.
- WEICK, Karl E. Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, n. 21, v. 1, march, 1976.
- WILSON, H.T. Rationality and decisions in science administrative. Canadian Journal of Political. Canada: v. 6, n. 2, p. 271-294, 1973.

ANEXOS

ANEXO NÚMERO 1

RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COMPONENTES DA POPULAÇÃO

RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COMPONENTES DA POPULAÇÃO

NÚMERO DE ORDEM	SIGLA	NOME DA UNIVERSIDADE
01	UnB	Fundação Universidade de Brasília
02	FUI	Fundação Universidade de Itaúna
03	FUAM	Fundação Universidade Federal do Amazonas
04	UNIRIO	Fundação Universidade Fed. do Rio de Janeiro
05	FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
06	UEPG	Fundação Universidade Estadual de Ponta Grossa
07	FUEL	Fundação Universidade Estadual de Londrina
08	FUEM	Fundação Universidade Estadual de Maringá
09	UFPEL	Fundação Universidade Federal de Pelotas
10	UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia
11	UFV	Fundação Universidade Federal de Viçosa
12	UFAC	Fundação Universidade Federal do Acre
13	UFMA	Fundação Universidade Federal do Maranhão
14	UFPI	Fundação Universidade Federal do Piauí
15	UFMS	Fund. Univ. Federal do Mato Grosso do Sul
16	UFMT	Fundação Universidade Federal do Mato Grosso
18	FURR	Fundação Univ. Regional do Rio Grande do Norte
33	UDESC	Univ. do Desenvolvimento Est. Santa Catarina
36	UNESP	Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita
37	UEPb	Universidade Estadual da Paraíba
38	UECe	Universidade Estadual do Ceará
39	UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
40	UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
41	UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
74	USP	Universidade de São Paulo
42	UFBA	Universidade Federal da Bahia

43	UFPb	Universidade Federal de Pernambuco
44	UFAL	Universidade Federal de Alagoas
45	UFG	Universidade Federal de Goiás
46	UFJF	Universidade Federal de Juíz de Fora
47	UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
48	UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
49	UFPe	Universidade Federal de Pelotas
50	UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
51	UFSM	Universidade federal de Santa Maria
52	UFSe	Universidade Federal de Sergipe
53	UFUB	Universidade Federal de Uberlândia
54	UFC	Universidade Federal do Ceará
55	UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
56	UFPA	Universidade Federal do Pará
57	UFPR	Universidade Federal do Paraná
58	UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
59	UFF	Universidade Federal Fluminense
60	UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
61	UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
62	UFRPe	Universidade Federal Rural de Pernambuco
63	UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
64	UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
34	UNISUL	Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina
19	PUC/CAMP	Pontífice universidade Católica de Campinas
17	FURB	Fundação Universidade Regional de Blumenau
20	PUC/PR	Pontífice Universidade Católica do Paraná
21	PUC/MG	Pontífice Univ. Católica de Minas Gerais
22	PUC/RS	Pontífice Univ. Católica do Rio Grande do Sul
23	PUC/RIO	Pontífice Univ. Católica do Rio de Janeiro
24	PUC/SP	Pontífice Universidade Católica de São Paulo
25	UNAERP	Univ. Associação de Ensino de Ribeirão Preto
26	UCG	Universidade Católica de Goiás

27	UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
28	UCP	Universidade Católica de Petrópolis
29	UCSAL	Universidade Católica de Salvador
30	UNISANTOS	Universidade Católica de Santos
31	UNICAP	Universidade Católica de Pernambuco
32	URCAMP	Universidade da Região da Campanha
35	UNIVALI	Fundação Universidade do Vale do Itajaí
65	UNIMEP	Universidade Metodista de Piracicaba
66	UNISSINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
67	UBC	Universidade Bráz Cubas
68	UNIFENAS	Universidade de Alfenas
69	UCS	Universidade de Caxias do Sul
70	UNIFOR	Universidade de Fortaleza
71	UNG	Universidade de Guarulhos
72	UNIJUI	Universidade de Ijuí
73	UPF	Universidade de Passo Fundo
75	UNITAU	Universidade de Taubaté
76	UNESA	Universidade Estácio de Sá
77	UGF	Universidade Gama Filho
78	UMC	Universidade de Mogi das Cruzes
79	UNIP	Universidade Paulista
80	USC	Universidade Sagrado Coração
81	UNICEB	Universidade Santa Cecília
82	USU	Universidade Santa Úrsula
83	USF	Universidade São Francisco

Fonte: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras

ANEXO NÚMERO 2

RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COMPONENTES DA AMOSTRA

RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COMPONENTES DA AMOSTRA

NÚMERO DE ORDEM	SIGLA	NOME DA UNIVERSIDADE
03	FUAM	Fundação Universidade Federal do Amazonas
07	FUEL	Fundação Universidade Estadual de Londrina
08	FUEM	Fundação Universidade Estadual de Maringá
09	UFPEL	Fundação Universidade Federal de Pelotas
10	UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia
11	UFV	Fundação Universidade Federal de Viçosa
14	UFPI	Fundação Universidade Federal do Piauí
16	UFMT	Fundação Universidade Federal do Mato Grosso
18	FURR	Fundação Univ. Regional do Rio Grande do Norte
33	UDESC	Univ. do Desenvolvimento Est. Santa Catarina
36	UNESP	Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita
37	UEPb	Universidade Estadual da Paraíba
41	UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
44	UFAL	Universidade Federal de Alagoas
46	UFJF	Universidade Federal de Juíz de Fora
47	UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
48	UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
51	UFSM	Universidade federal de Santa Maria
56	UFPA	Universidade Federal do Pará
57	UFPr	Universidade Federal do Paraná
58	UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
59	UFF	Universidade Federal Fluminense
17	FURB	Fundação Universidade Regional de Blumenau
34	UNISUL	Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina

28	UCP	Universidade Católica de Petrópolis
30	UNISANTOS	Universidade Católica de Santos
31	UNICAP	Universidade Católica de Pernambuco
32	URCAMP	Universidade da Região da Campanha
19	PUC/CAMP	Pontífice universidade Católica de Campinas
20	PUC/PR	Pontífice Universidade Católica do Paraná
21	PUC/MG	Pontífice Universidade Católica de Minas Gerais
22	PUC/RS	Pontífice Univ. Católica do Rio Grande do Sul
23	PUC/RIO	Pontífice Univ. Católica do Rio de Janeiro
24	PUC/SP	Pontífice Universidade Católica de São Paulo
25	UNAERP	Univ. Associação de Ensino de Ribeirão Preto
63	UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
65	UNIMEP	Universidade Metodista de Piracicaba
66	UNISSINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
69	UCS	Universidade de Caxias do Sul
70	UNIFOR	Universidade de Fortaleza
71	UNG	Universidade de Guarulhos
72	UNIJUI	Universidade de Ijuí
73	UPF	Universidade de Passo Fundo
75	UNITAU	Universidade de Taubaté
76	UNESA	Universidade Estácio de Sá
78	UMC	Universidade de Mogi das Cruzes
80	USC	Universidade Sagrado Coração
81	UNICEB	Universidade Santa Cecília
82	USU	Universidade Santa Úrsula
83	USF	Universidade São Francisco

Fonte: questionário de identificação

ANEXO NÚMERO 3

CLASSIFICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COMPONENTES DA POPULAÇÃO DE ACORDO
COM A TIPOLOGIA ADOTADA

CLASSIFICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COMPONENTES DA POPULAÇÃO DE ACORDO
COM A TIPOLOGIA ADOTADA

NÚMERO DE ORDEM	RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA(RFP) (%)	TIPO(1) (RFP)	TAMANHO (TAM)	TIPO(2) (TAM)
01	17	3	15.288	3
02	100	2	1.980	1
03	09	3	14.648	3
04	20	3	4.997	1
05	04	3	5.468	2
06	12	3	8.557	2
07	30	1	15.462	3
08	31	1	11.446	3
09	05	3	10.005	2
10	02	3	4.100	1
11	05	3	10.000	2
12	01	3	4.112	1
13	07	3	10.000	2
14	01	3	10.000	2
15	08	3	8.550	2
16	05	3	10.100	3
17	83	2	7.555	2
18	10	3	4.339	1
19	98	2	25.187	3
20	91	2	10.430	3
21	73	1	14.420	3
22	98	2	24.620	3
23	49	1	9.150	2
24	67	1	16.730	3
25	93	2	6.698	2
26	94	2	11.030	3
27	88	2	4.680	1
28	96	2	4.423	1
29	80	2	9.283	2
30	70	1	12.052	3
31	67	1	12.033	3
32	71	1	4.630	1
33	07	3	4.670	1
34	80	2	4.830	1
35	93	2	8.910	2
36	03	3	31.921	3
37	05	3	8.150	2
38	10	3	12.631	3
39	02	3	4.983	1
40	08	3	20.970	3
41	05	3	25.187	3
42	09	3	26.200	3
43	07	3	29.350	3
44	19	3	10.000	2
45	13	3	11.071	3

NÚMERO DE ORDEM	RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA(RFP) (%)	TIPO(1) (RFP)	TAMANHO (TAM)	TIPO(2) (TAM)
46	11	3	8.450	2
47	25	3	26.800	3
48	07	3	3.590	1
49	07	3	18.730	3
50	07	3	18.210	3
51	05	3	14.800	3
52	04	3	3.926	1
53	07	3	17.180	3
54	04	3	17.100	3
55	03	3	21.017	3
56	03	3	17.311	3
57	39	1	21.017	3
58	01	3	47.987	3
59	09	3	22.429	3
60	05	3	5.901	2
61	08	3	23.889	3
62	05	3	5.900	2
63	04	3	4.945	1
64	05	3	4.100	1
65	95	2	10.131	3
66	98	2	19.948	3
67	83	2	11.980	3
68	92	2	2.900	1
69	92	2	7.948	2
70	47	1	11.740	3
71	90	2	4.970	1
72	71	1	5.125	2
73	98	2	8.661	2
74	19	3	77.700	3
75	99	2	14.236	3
76	100	3	10.829	3
77	100	2	22.698	3
78	89	2	14.232	3
79	100	2	8.970	2
80	95	2	3.764	1
81	100	2	9.100	2
82	87	2	10.500	3
83	76	2	13.156	3

TIPO 1 -	11	18
TIPO 2 -	28	24
TIPO 3 -	44	41

Fonte: questionário de identificação

(1) Classificação de acordo com o percentual de recursos de fonte própria;

(2) Classificação de acordo com o tamanho organizacional

ANEXO NÚMERO 4

CLASSIFICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COMPONENTES DA AMOSTRA
DE ACORDO COM A TIPOLOGIA ADOTADA

CLASSIFICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COMPONENTES DA AMOSTRA
DE ACORDO COM A TIPOLOGIA ADOTADA

NÚMERO DE ORDEM	RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA(RFP) (%)	TIPO(1) (RFP)	TAMANHO (TAM)	TIPO(2) (TAM)
03	09	3	14.648	3
07	30	1	15.462	3
08	31	1	11.446	3
09	05	3	10.005	2
10	02	3	4.100	1
11	05	3	10.000	2
14	01	3	10.000	2
16	05	3	10.100	3
17	83	2	7.555	2
18	10	3	4.339	1
19	98	2	25.187	3
20	91	2	10.430	3
21	73	1	14.420	3
22	98	2	24.620	3
23	49	1	9.150	2
24	67	1	16.730	3
25	93	2	6.698	2
28	96	2	4.423	1
30	70	1	12.052	3
31	67	1	12.033	3
32	71	1	4.630	1
33	07	3	4.670	1
34	80	2	4.830	1
36	03	3	31.921	3
37	05	3	8.150	2
41	05	3	25.187	3
44	19	3	10.000	2
46	11	3	8.450	2
47	25	3	26.800	3
48	07	3	3.590	1
51	05	3	14.800	3
56	03	3	17.311	3
57	39	1	21.017	3
58	01	3	47.987	3

NÚMERO DE ORDEM	RECURSOS DE FONTE PRÓPRIA (RFP) (%)	TIPO(1) (RFP)	TAMANHO (TAM)	TIPO(2) (TAM)
59	09	3	22.429	3
63	04	3	4.945	1
65	95	2	10.131	3
66	98	2	19.948	3
69	92	2	7.948	2
70	47	1	11.740	3
71	90	2	4.970	1
72	71	1	5.125	2
73	98	2	8.661	2
75	99	2	14.236	3
76	100	3	10.829	3
78	89	2	14.232	3
80	95	2	3.764	1
81	100	2	9.100	2
82	87	2	10.500	3
83	76	2	13.156	3

TIPO 1 - 11

2 - 19

3 - 20

TIPO 1 - 10

2 - 14

3 - 26

FONTE: questionário de identificação

(1) Classificação de acordo com o percentual de recursos de fonte própria;

(2) Classificação de acordo com o tamanho organizacional.

ANEXO NÚMERO 5

QUESTIONÁRIO NÚMERO 1

COLETA DE DADOS PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

QUESTIONÁRIO NÚMERO 1

COLETA DE DADOS PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DADOS SOBRE A UNIVERSIDADE

NOME DA UNIVERSIDADE: _____

NOME DO REITOR: _____

NOME DO VICE-REITOR: _____

PRÓ-REITORIA DE: _____

PRÓ-REITOR: _____

PRÓ-REITORIA DE: _____

PRÓ-REITOR: _____

PRÓ-REITORIA DE: _____

PRÓ-REITOR: _____

PRÓ-REITORIA DE: _____

PRÓ-REITOR: _____

NÚMERO DE DOCENTES: _____

NÚMERO DE ALUNOS: _____

NÚMERO DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: _____

PARTICIPAÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS NO ORÇAMENTO DA UNIVERSIDADE
(1991)

	! FONTES PÚBLICAS (Fed. Est. Muni.) !	! FONTE PRÓPRIA !	! OUTRAS !
PERCENT. (%)	!	!	!

ANEXO NÚMERO 6

QUESTIONÁRIO NÚMERO 2

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS
PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS
PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE DO RESPONDENTE: _____

PRIMEIRA PARTE - DADOS PESSOAIS

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Idade _____ anos

3. Área de formação na titulação mais elevada: _____

4. Classificação de sua área de formação em grandes áreas do conhecimento

- Ciências Humanas e Sociais
 Ciências Econômicas e Administrativas
 Ciências Exatas e Tecnológicas
 Ciências Biológicas e da Saúde
 Ciências Agrárias e da Terra

5. Classe da carreira, se professor

- Auxiliar Adjunto
 Assistente Titular

6. Maior titulação que possui

- Graduação Mestrado
 Especialização Doutorado ou Livre Docência

7. Tempo de trabalho na universidade _____ anos

8. Tempo no exercício de função Comissionada ou Gratificada em
Universidade _____ anos

SEGUNDA PARTE

Desta parte do questionário, consta uma série de afirmativas. Após cada afirmativa, encontra-se uma escala a qual se atribui um valor numérico de 5 a 1.

Cada número corresponde a uma alternativa de resposta, da seguinte forma:

CONCORDO INTEGRALMENTE5
 CONCORDO PARCIALMENTE4
 ESTOU INDECISO3
 DISCORDO PARCIALMENTE2
 DISCORDO TOTALMENTE1

O(A) Sr.(a) deverá assinalar, em cada escala, APENAS UMA ALTERNATIVA correspondente ao valor numérico de sua escolha, como no exemplo:

"O parlamentarismo é o regime adequado de governo para um país com as características do Brasil".

5 4 3 2 1
 ! _____ ! _____ ! _____ ! _____ !

Caso o(a) Sr.(a) concorde integralmente com a afirmativa, deverá fazer um círculo em volta do número 5 (vide exemplo). Caso o(a) Sr.(a) concorde parcialmente, deverá circular o número 4, e assim por diante.

IMPORTANTE: CIRCULE APENAS UMA ALTERNATIVA PARA CADA AFIRMAÇÃO.

AFIRMATIVAS

01. O dirigente universitário é um tomador de decisões. Por isso, a adoção de uma sequência sistemática (passos bem claros e sequenciais) para a solução de problemas é fundamental para o sucesso de suas decisões.

5 4 3 2 1
!___!___!___!___!

02. Nas discussões sobre salários, entre servidores e instituição cabe ao dirigente defender os interesses econômicos da universidade.

5 4 3 2 1
!___!___!___!___!

03. Não é indispensável que o dirigente universitário tenha grande experiência administrativa, mas é necessário que seja hábil para lidar com grupos de interesse divergentes.

5 4 3 2 1
!___!___!___!___!

04. O concurso público de provas e títulos é o meio mais adequado para contratar docentes e funcionários para a universidade.

5 4 3 2 1
!___!___!___!___!

05. Ao tomar decisões é indispensável que o dirigente universitário considere, em primeiro lugar, as implicações financeiras para a universidade a curto, médio e longo prazos.

5 4 3 2 1
!___!___!___!___!

06. É fundamental que o dirigente leve em consideração que, na universidade, toda decisão contrária, de alguma forma, interessa grupos.

5 4 3 2 1
!___!___!___!___!

07. O credenciamento dos cursos de mestrado e doutorado pelo Conselho Federal de Educação é requisito imprescindível para aceitação dos diplomas para efeito de contratação ou promoção de docentes.

5 4 3 2 1
!___!___!___!___!

08. A remuneração de acordo com o número de horas trabalhadas em atividades de ensino, pesquisa e extensão é a forma mais adequada para pagamento de professores universitários.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

09. Na tomada de decisão é importante que o dirigente universitário considere as opiniões, sugestões e reivindicações dos segmentos da comunidade acadêmica, mesmo que não estejam totalmente de acordo com os dispositivos legais vigentes (estatuto, regimento etc).

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

10. A definição exaustiva das regras e normas de funcionamento dos órgãos e das relações de autoridade existentes na universidade facilita o trabalho dos seus membros, quer sejam dirigentes, quer sejam docentes, funcionários ou alunos, melhorando o desempenho de cada um.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

11. É indispensável que a universidade, possuindo restaurante universitário, cobre dos seus usuários, no mínimo, o custo das refeições.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

12. O critério para aferir a eficiência de uma universidade, seja pública ou particular, é o custo anual por aluno.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

13. A designação dos membros dos colegiados superiores da universidade é mais eficaz quando ocorre por escolha de uma autoridade hierarquicamente superior do que através do mecanismo da eleição.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

14. É indispensável que o dirigente universitário atue no sentido de que a universidade mantenha em funcionamento os cursos que são economicamente inviáveis.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

15. É necessário que a universidade, como qualquer outra organização, receba dos seus usuários, no mínimo, o correspondente aos custos dos serviços oferecidos.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

16. É importante que o dirigente reconheça que, na universidade, grupos internos articulados influenciam decisivamente nas deliberações dos dirigentes e dos colegiados, visando atender seus interesses.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

17. Para abertura de novos cursos, assim como para início de outras atividades na universidade, é imprescindível considerar o potencial de retorno econômico sobre os recursos que serão investidos.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

18. Quando necessita arbitrar sobre divergências entre membros da universidade, é importante que o dirigente decida em favor daquele(s) cujas posições estejam mais de acordo com as regras, normas e procedimentos em vigor.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

19. O fato de cada professor, servidor ou ocupante de função dirigir-se ao seu chefe imediato quando necessita tratar de assuntos pertinentes à universidade, só reportando-se às autoridades de níveis superiores com a devida autorização do chefe imediato, é um fator indispensável para o bom funcionamento da universidade.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

20. É importante que o dirigente universitário considere normal o fato de que, na universidade, os membros tentem reverter uma decisão, quando seus interesses não são contemplados.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

21. Na universidade é fundamental que os aspectos econômicos e legais estejam subordinados aos interesses dos grupos que constituem a comunidade acadêmica.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

22. Por conhecer melhor a realidade da universidade - sua estrutura e suas normas de funcionamento - os professores e funcionários mais competentes do ponto de vista técnico e mais experientes são os mais indicados para assumir as funções da administração superior.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

23. A universidade particular, por usar mais adequadamente seus recursos (humanos, tecnológicos e financeiros) é mais eficiente e produtiva, quando comparada com a universidade pública.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

24. Divergências ou conflitos em relação a decisões importantes para a universidade são, geralmente, inevitáveis.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

25. O fato de cada problema identificado na universidade ser tratado no órgão ao qual ele diz respeito é fundamental para evitar conflitos ou divergências entre dirigentes.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

26. Na universidade muitas decisões que aparentemente são resultantes de "consenso", na realidade representam a prevalência das idéias e dos interesses de um grupo sobre outros.

5 4 3 2 1
!____!____!____!____!

ANEXO NÚMERO 7**ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES PARA CADA AFIRMAÇÃO**

ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS DIRIGENTES PARA CADA AFIRMAÇÃO

Esse item objetivou extrair dos dados gerais da pesquisa informações que pudessem ser relevantes para a análise do tipo de racionalidade predominante em organizações universitárias brasileiras. Tais informações tornaram-se tanto mais relevantes na medida que os dados da tabela 9 indicam uma alta concentração dos percentuais de respostas na faixa de concordância para os três conjuntos de afirmações referentes aos três tipos de racionalidade propostos para o estudo.

A. AFIRMAÇÃO 1.1 - Adoção de uma Seqüência Sistemática para a Solução de Problemas

Como se pode ver pelas tabelas 9 e 10, aproximadamente 83,5% das respostas, para esta afirmação, situaram-se na faixa de concordância (escores 4 e 5), sendo que 69% delas correspondem a uma total favorabilidade. O valor médio das respostas foi de 4,62 (alta favorabilidade) o que revela uma concordância quase total com a afirmação proposta. Parece não haver diferenças de atitude entre os dirigentes dos diversos tipos de universidade.

Ainda que esses resultados sejam óbvios, visto que a ordenação do processo é importante para qualquer tipo de atividade, quanto mais para a tomada de decisões, eles revelam uma atitude altamente favorável dos dirigentes para com um importante indicador de racionalidade burocrática. A adoção de uma seqüência sistemática para solução de problemas requer o conhecimento, a priori, das alternativas de solução e análise das conseqüências de cada alternativa.

Assim, os resultados parecem indicar que independentemente do tipo de universidade e das características dos dirigentes, parece haver uma crença de que a adoção de passos bem claros e seqüenciais é fundamental para o sucesso das decisões. Não há dúvidas de que a organização do processo decisório facilita o trabalho do dirigente. Entretanto, a adoção de uma seqüência sistemática pode dificultar o aproveitamento de muitas informações que surgem durante o processo que, em universidades, ocorrem com uma freqüência tal que podem provocar bruscas alterações no processo de um momento para o outro.

TABELA 9 -Distribuição de Freqüência Percentual das Respostas dos Dirigentes às Afirmações Representativas de Lógica de Ação

CÓDIGO DA AFIMAÇÃO	PERCENTUAL DE RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS VALORES NUMÉRICOS DA ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
1.1	0,0	2,9	1,2	26,7	69,2
1.2	5,2	9,9	4,1	27,3	53,5
1.3	12,2	15,7	6,4	36,6	29,1
1.4	6,1	16,3	5,8	37,8	33,7
1.6	7,6	11,0	2,9	37,2	41,3
1.7	6,4	15,7	1,7	47,1	29,1
1.8	2,3	9,9	6,4	40,1	41,3
1.9	1,7	8,1	6,4	33,7	50,0
% MÉDIO	5,2	11,2	4,4	35,8	43,4
2.1	7,6	15,7	5,2	45,3	26,2
2.2	2,3	16,3	5,2	47,1	29,1
2.3	18,6	15,7	4,7	30,2	30,8
2.4	5,2	7,6	1,2	15,1	70,9
2.6	14,5	34,9	7,0	19,2	24,4
2.7	18,6	16,9	7,0	26,2	31,4
2.8	13,4	23,3	4,7	37,8	20,9
2.9	39,5	12,8	4,7	25,0	18,0
% MÉDIO	14,9	17,9	4,9	30,7	31,6
3.1	5,8	17,4	2,9	37,8	36,0
3.2	4,7	8,1	3,5	30,2	53,5
3.3	11,6	8,7	1,2	47,7	30,8
3.4	5,8	9,9	4,1	34,3	45,9
3.5	12,8	12,2	2,9	23,8	48,3
3.6	42,4	19,2	6,4	20,9	11,0
3.7	2,3	4,1	1,2	28,5	64,0
3.8	1,7	11,0	3,5	42,4	41,3
% MÉDIO	10,9	11,3	3,2	33,1	41,5

Fonte: Dados computados a partir dos questionários respondidos

TABELA 10- Média dos Escores das Afirmações Representativas de Lógica de Ação

TIPO DE RACIONALIDADE	CÓDIGO DA AFIRMAÇÃO	VALOR MÉDIO	DESVIO PADRÃO	MÉDIA
BUROCRÁTICA	1.1	4,62	0,66	4,00
	1.2	4,14	1,19	
	1.3	3,54	1,37	
	1.4	3,76	1,25	
	1.6	3,93	1,25	
	1.7	3,76	1,21	
	1.8	4,08	1,04	
	1.9	4,22	1,00	
	ECONÔMICA	2.1	3,67	
2.2		3,84	1,08	
2.3		3,39	1,51	
2.4		4,39	1,16	
2.6		3,04	1,45	
2.7		3,35	1,52	
2.8		3,29	1,38	
2.9		2,69	1,61	
POLÍTICA		3.1	3,80	1,26
	3.2	4,20	1,13	
	3.3	3,77	1,29	
	3.4	4,04	1,19	
	3.5	3,82	1,46	
	3.6	2,38	1,47	
	3.7	4,47	0,89	
	3.8	4,10	1,02	

Fonte: Dados computados a partir dos questionários respondidos

B. AFIRMAÇÃO 1.2 - Concurso Público para Contratação de Servidores

Essa afirmação contempla fortes indicadores de racionalidade burocrática, entre os quais: administração impessoal e valorização da carreira.

Os resultados dos percentuais de respostas foram: 80,8% na área de favorabilidade; 53,5% totalmente favorável; valor médio 4,17 (favorabilidade de média para alta). Esses dados evidenciam que tanto os dirigentes das universidades públicas quanto os das particulares entendem que o concurso público é o meio mais adequado para contratação de professores e técnicos. Os dirigentes mais favoráveis pertencem às universidades que independem de recursos de fonte própria para sua sobrevivência e aqueles das pequenas universidades, enquanto que os dirigentes das organizações que dependem de recursos de fonte própria foram os menos favoráveis. Isso parece confirmar a forte influência, ainda hoje, dos aspectos formais do modelo napoleônico de universidade sobre a universidade brasileira. Como afirma Machado da Silva (1984), os rituais de categorização, como a organização da carreira docente, parecem refletir a presença do formalismo nas organizações universitárias, mesmo que em muitos aspectos elas não se enquadrem no modelo burocrático weberiano.

Apesar dos resultados não deixarem dúvidas quanto à favorabilidade dos dirigentes em relação à afirmação proposta, ressalta-se que essa atitude pode ter sido influenciada pela rejeição dos dirigentes em relação às ingerências governamentais e/ou políticas ou das mantenedoras sobre a contratação de pessoal, quando o processo não se dá via concurso público. O fato dos dirigentes das universidades que dependem de recursos de fonte própria para sobrevivência serem menos favoráveis à proposição (favorabilidade de moderada para fraca) parece confirmar essa suposição.

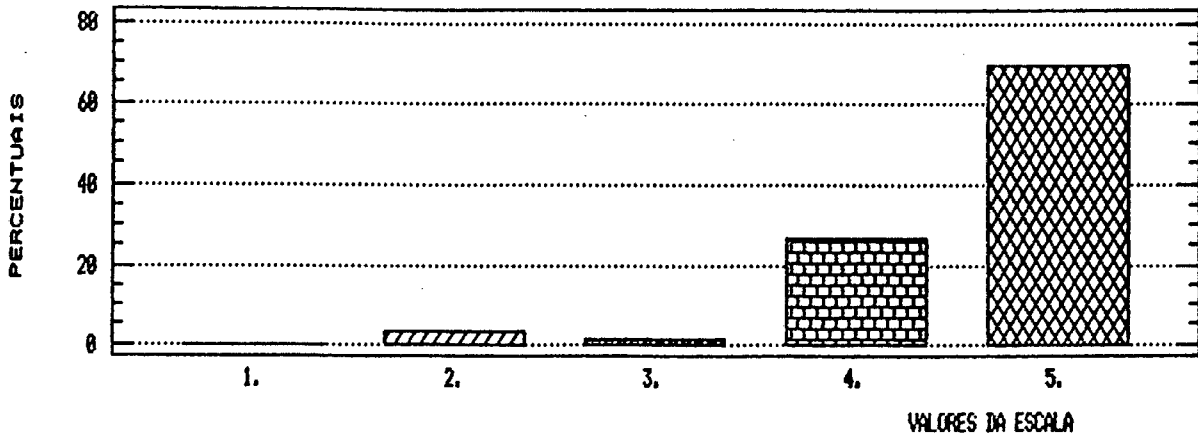
C. AFIRMAÇÃO 1.3 - Credenciamento dos Cursos de Mestrado e Doutorado pelo C.F.E.

Dentre as afirmações referentes à racionalidade burocrática, essa foi a que obteve o menor percentual de respostas na faixa de favorabilidade (65,5%); um dos dois menores percentuais de total favorabilidade (29,1%); o segundo menor valor médio das respostas (3,54) e maior desvio padrão (1,37).

Parece não haver diferença de atitude dos dirigentes quando agrupados por tipo de universidade, embora os dirigentes das pequenas universidades tenham se manifestados mais favoráveis à proposição. Os dirigentes cujos valores médios das respostas situaram-se na faixa de discordância foram os professores auxiliares (2,80) e aqueles com formação em cências agrárias (2,46).

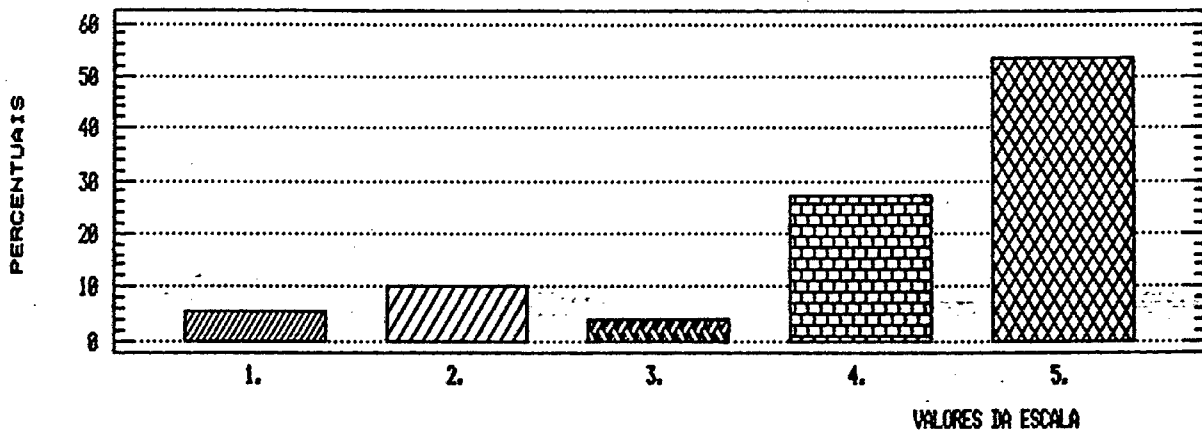
Embora os resultados indiquem uma favorabilidade (de baixa para moderada) à afirmação, observa-se que uma parcela dos dirigentes (30%) é contrária a que se exija o reconhecimento dos cursos de pós-graduação para aceitação dos diplomas. Esses dados parecem reforçar uma dúvida cada vez mais presente nas universidades sobre a importância do papel desempenhado pelo C.F.E.

GRAFICO 27 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
AFIRMACAO 1.1



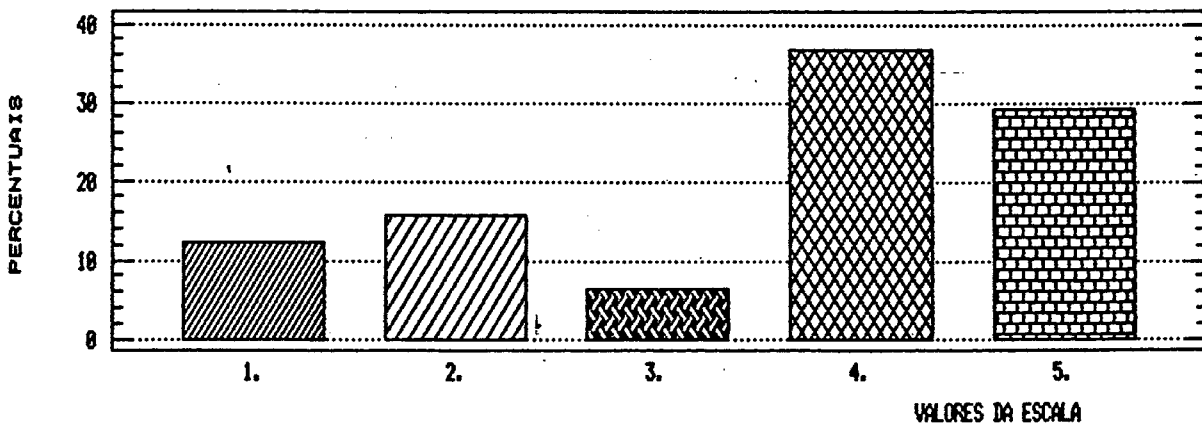
FONTE: QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 28 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
AFIRMACAO 1.2



FONTE: QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 29 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
AFIRMACAO 1.3



FONTE: QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

D. AFIRMAÇÃO 1.4 - Definição Exaustiva das Normas e Regras de Funcionamento e das Relações de Autoridade

Observa-se, nas tabelas 9 e 10, que 71,5% das respostas foram atribuídas aos valores da faixa de concordância e o valor médio das respostas foi de 3,76 (favorabilidade moderada).

Em relação aos diversos grupos de dirigentes, constata-se que aqueles pertencentes às universidades de pequeno porte, às universidades que dependem de recursos próprios e aqueles com mais tempo de trabalho, foram os que responderam mais favoravelmente à proposição (valores médios 4,24 ; 4,16 e 4,60). Os dirigentes que são professores auxiliares, por sua vez, discordaram da afirmação (valor medio de 2,80).

F. AFIRMAÇÃO 1.6 - Resolução de Divergências de Acordo com as Normas

As respostas para essa afirmação parecem refletir e resumir a atitude dos dirigentes para com os indicadores de racionalidade burocrática. O percentual de respostas na faixa de favorabilidade foi de 78,5% ; favorabilidade total 41,3% e valor médio das respostas 3,93 (favorabilidade moderada), enquanto que o valor médio para o conjunto de afirmações referentes à racionalidade burocrática foi de 4,00.

A análise dos percentuais de respostas indica, ainda, que parece não haver diferenças de atitude entre os diversos grupos de dirigentes, exceto quando eles são distribuídos de acordo com o tamanho da universidade. Nesse caso, os dados indicam uma tendência de maior favorabilidade por parte dos dirigentes das universidades de pequeno porte (valor medio de 4,40 contra 3,86 para as de médio porte e 3,80 para as de grande porte).

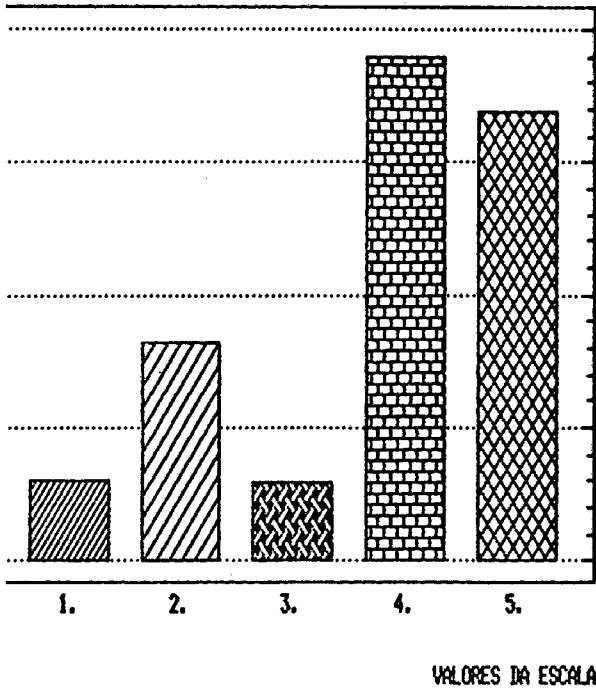
Assim, esses resultados indicam que, independentemente do tipo de universidade e das características dos dirigentes, parece haver uma tendência para a tomada de decisão sempre em consonância com os dispositivos legais.

G. AFIRMAÇÃO 1.7 - Respeito à Hierarquia Formal de Autoridade

Essa afirmação, dentre aquelas referentes à racionalidade burocrática, foi a que obteve o menor valor médio das respostas (3,50 - favorabilidade de média para baixa) e um dos menores percentuais de concordância total (29,1%), embora 76,2% das respostas situassem na faixa de favorabilidade. Esses dados indicam que, apesar dos dirigentes não serem totalmente favoráveis à proposição, eles concordam que o respeito à hierarquia formal de autoridade, onde o servidor ou ocupante de função dirige-se apenas ao seu chefe imediato quando necessita tratar de algum assunto, é um fator indispensável para o bom funcionamento da universidade.

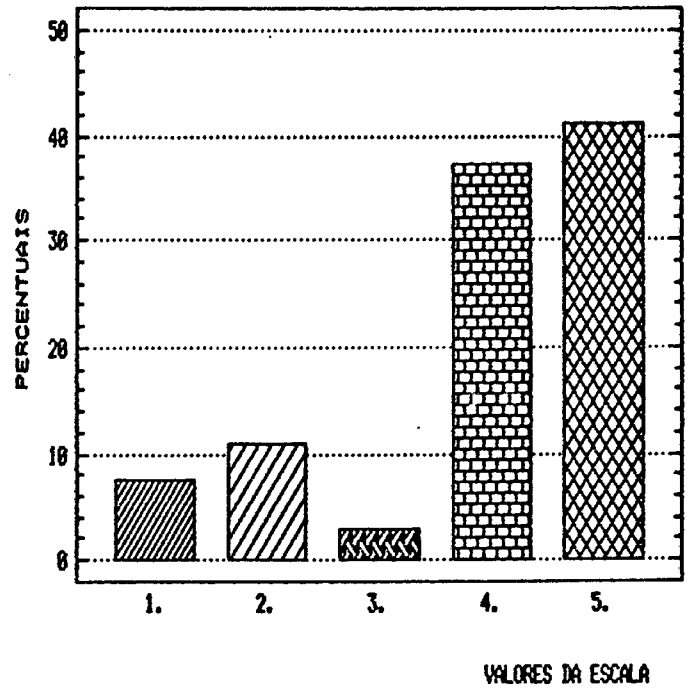
Em relação aos diversos grupos de dirigentes, aqueles que exercem funções acadêmicas, os das áreas de Ciências Humanas e Agrárias e aqueles pertencentes às universidades parcialmente dependentes de recursos próprios foram os menos favoráveis (valores médios próximos de 3,50), enquanto os dirigentes que são professores assistentes, da área de Ciências Econômicas e Administrativas e os Graduados foram os mais favoráveis (valores médios em torno de 4,10).

GRAFICO 30 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 1.4



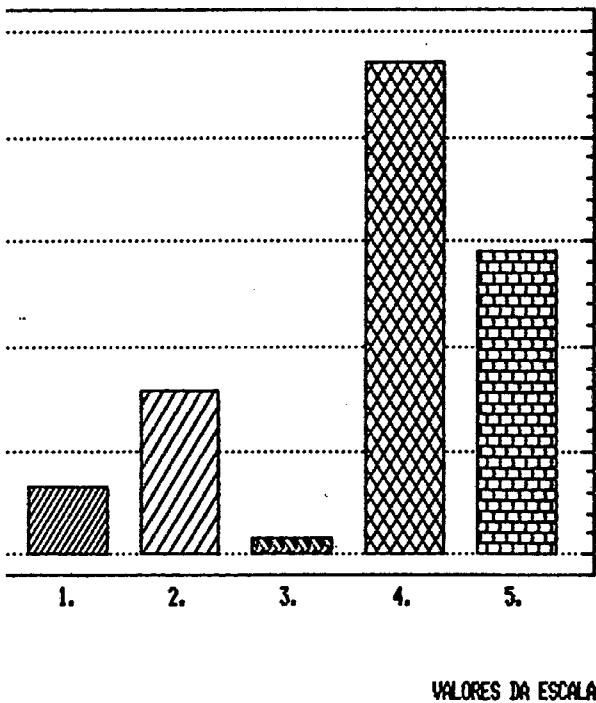
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 31 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 1.6



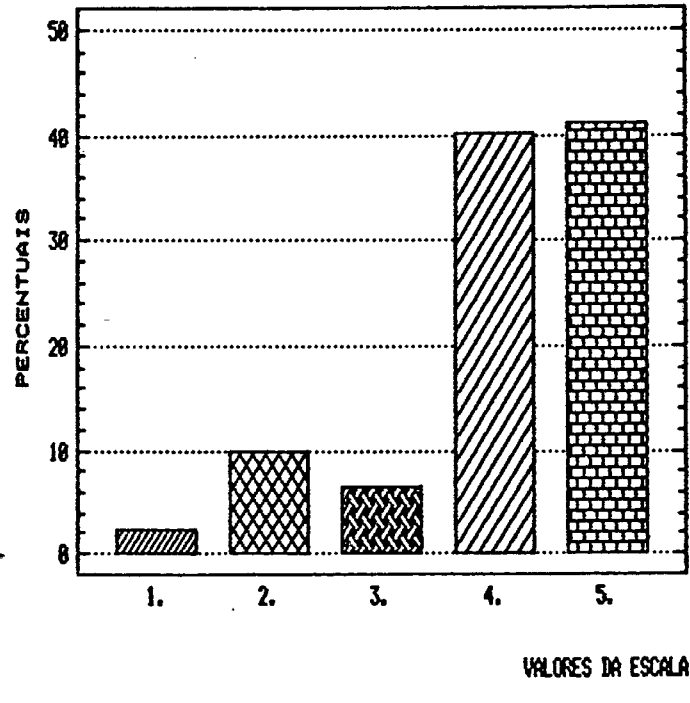
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 32 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 1.7



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 33 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 1.8



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

H. AFIRMAÇÃO 1.8 - Professores e Funcionários mais Competentes são os mais indicados para Funções Diretivas

As respostas a essa afirmação reforçam a presença da lógica burocrática na atitude dos dirigentes universitários pesquisados, uma vez que 81,4% deles concordam que os professores e servidores mais experientes e mais competentes do ponto de vista técnico são os mais indicados para dirigir a organização. Isso parece indicar um alto grau de concordância para com os indicadores desse tipo de racionalidade: valorização da capacidade técnica e do tempo de trabalho na organização; promoção com base na experiência e mérito.

Os dirigentes que possuem apenas graduação (valor médio das respostas 4,61), os da área de Ciências Exatas (4,30), os que têm entre nove e dezesseis anos de trabalho (4,40) e aqueles com quinze ou mais anos no exercício de função (4,40) foram os mais favoráveis à proposição.

Esse resultado é de certa foma surpreendente, visto que a prática da eleição direta para reitor, em muitas universidades, parece que tem exigido daquelas que pretendem chegar ao poder mais habilidade política do que técnica. Ao que parece, mesmo que os dirigentes utilizem do jogo político para galgar postos diretivos, continuam acreditando que a habilidade técnica e a experiência devem prevalecer na escolha.

I. AFIRMAÇÃO 1.9 - Tratar Cada Problema no Órgão ao Qual Ele Diz Respeito para Evitar Conflitos

A lógica embutida em tal afirmação é a de que a presença do indicador de racionalidade burocrática "divisão de tarefas" leva a uma melhoria no desempenho e contribui decisivamente para evitar conflitos.

Pelos dados coletados, observa-se que 83% dos dirigentes concordam com essa lógica (50% concordam integralmente). O valor médio das respostas, que foi de 4,22, indica uma favorabilidade de média para alta.

Os dirigentes que se posicionaram mais favoravelmente à proposição foram: professores assistentes (valor médio 4,54), os graduados e aqueles com tempo de trabalho entre nove e dezesseis anos.

J. AFIRMAÇÃO 2.1 - Cabe ao Dirigente Defender os Interesses Econômicos da Universidade

Observa-se, pelos dados das tabelas 9 e 10, que 71,5% dos dirigentes concordam com a afirmação de que, nas discussões sobre salários, cabe aos ocupantes de funções da administração superior defender os interesses da organização; 26,2% concordam integralmente e 45,3% concordam com restrições. O valor médio das respostas ficou em 3,67, indicando uma favorabilidade de fraca para moderada.

Os dirigentes mais favoráveis à proposição foram os pertencentes às universidades que dependem totalmente de recursos próprios (4,01), os graduados (4,23) e aqueles com tempo no exercício de função entre onze e quinze anos. Os dirigentes menos favoráveis foram os que exercem funções acadêmicas (3,37), os formados em Ciências Agrárias e aqueles pertencentes às universidades que independem de recursos de fonte própria (3,23).

**K. AFIRMAÇÃO 2.2 - Considerar, em Primeiro Lugar, as
Implicações Financeiras para a Universidade**

Os dados indicam que 76,2% dos dirigentes concordam que é imprescindível considerar, em primeiro lugar, as implicações financeiras para a organização, ao tomar decisões. Em termos de favorabilidade, 29,1% são totalmente favoráveis e 47,1% são parcialmente favoráveis. O valor médio das respostas foi de 3,84 (favorabilidade moderada).

As análises dos valores médios das respostas por grupos de dirigentes indicam que parece não haver diferenças de atitude entre eles. Isto significa que a grande maioria dos dirigentes tende a tomar decisões levando em consideração o aspecto econômico da universidade. Como se verá mais adiante, isso não significa dizer que o conjunto dos dirigentes age visando lucro para a organização. Ao que parece, considerar as implicações financeiras, para os dirigentes, está relacionado com as condições que garantam a sobrevivência da organização.

**L. AFIRMAÇÃO 2.3 - Remuneração de Docentes de Acordo com o Número de Horas
Trabalhadas**

Pela tabela 9, observa-se que 61% das respostas foram atribuídas aos valores da faixa de favorabilidade, sendo que 30,8% concordaram integralmente com a afirmação. O valor médio das respostas foi de 3,39 (baixa favorabilidade).

Essa afirmação obteve valores médios de respostas diferenciados para alguns grupos de dirigentes. Os dirigentes com atitude mais favorável à proposição foram: os graduados (valor médio das respostas de 4,15), os formados nas áreas de Ciências Econômicas e Administrativas (3,85), os pertencentes às pequenas e médias universidades (3,73 e 3,95), aqueles com tempo de serviço entre um e oito anos (4,22 e 4,07) e aqueles com tempo no exercício de função entre onze e vinte anos (3,8). Os dirigentes cujas respostas assumiram menores valores médios de favorabilidade e valores médios na faixa de desfavorabilidade foram: os professores titulares (3,01), aqueles com tempo de trabalho entre nove e dezesseis anos (3,00), os pertencentes às grandes universidades (2,99) e os formados em Ciências Agrárias e Ciências Biológicas e da Saúde (2,54 e 2,91).

Quando são analisadas as respostas dos dirigentes agrupados por tipo de universidade, verifica-se que parece não haver diferença de atitude entre os pertencentes às organizações que são parcialmente dependentes e independentes

de recursos próprios (valor médio próximo de 3,10), enquanto os dirigentes das universidades totalmente dependentes de recursos próprios manifestaram-se mais favoráveis à proposição (3,93).

Apesar da baixa favorabilidade e das diferenças de atitude entre os diversos grupos de dirigentes, os resultados parecem indicar uma tendência dos dirigentes a uma atitude contrária à situação existente, pois nas universidades públicas e em várias particulares adota-se um sistema de remuneração com base em contrato de tempo parcial ou integral de trabalho e não de acordo com o número de horas trabalhadas em atividades de ensino, pesquisa e extensão.

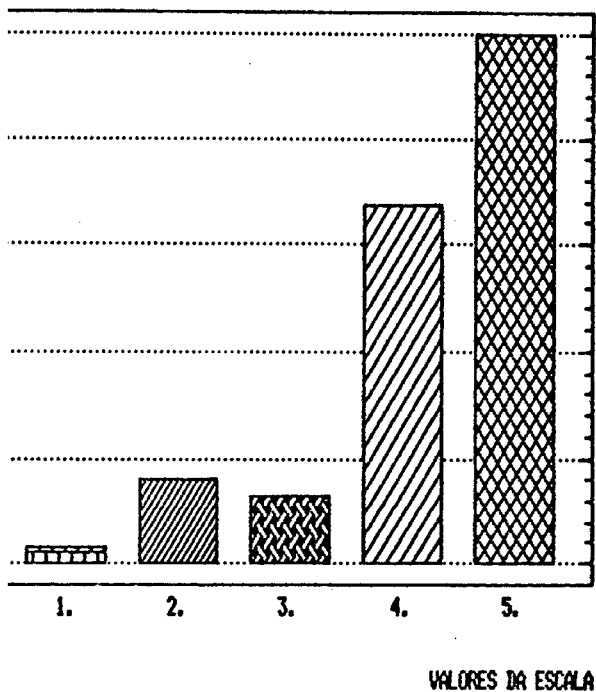
M. AFIRMAÇÃO 2.4 - Cobrar dos Usuários, no Mínimo, o Custo das Refeições

Dentre as afirmações representativas de racionalidade econômica, essa foi a que recebeu o maior percentual de respostas na faixa de concordância: 86%, sendo que 70,9% dos dirigentes concordaram integralmente com a proposição. Assim, parece não haver dúvida de que, se dependesse dos dirigentes, os restaurantes universitários estariam cobrando, no mínimo, o custo das refeições.

A análise do conjunto das respostas indica que parece não haver diferenças de atitude entre os diversos grupos de dirigentes, mas os dirigentes das pequenas universidades e das universidades que dependem totalmente de recursos de fonte própria, foram os mais favoráveis à proposição.

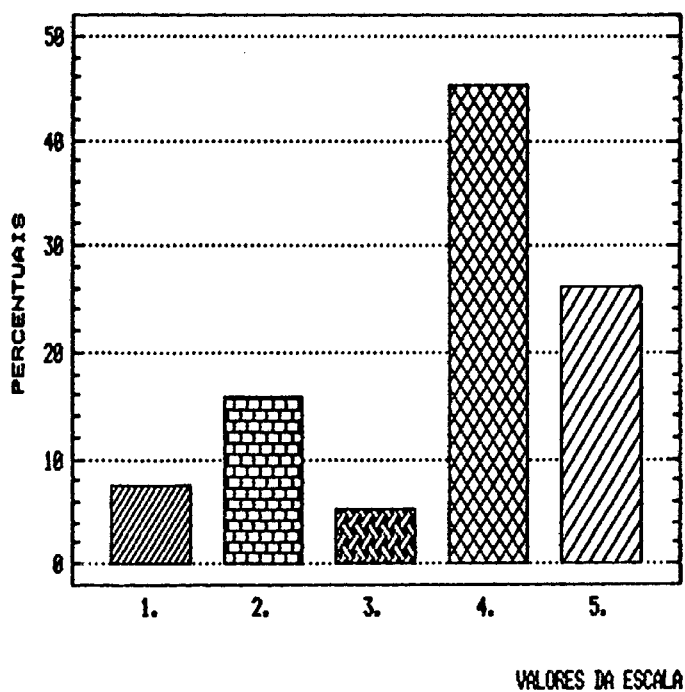
Cabe fazer uma ressalva quanto aos resultados obtidos para essa afirmação, uma vez que eles podem ter sido influenciados pela situação dominante nas universidades que possuem restaurante. Muitas dessas universidades têm tido enormes dificuldades para mantê-los em funcionamento.

GRAFICO 34 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 1.9



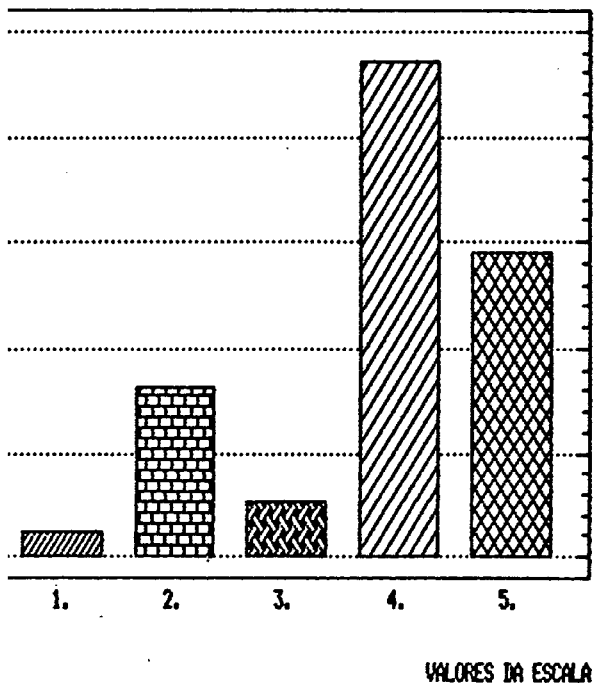
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 35 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 2.1



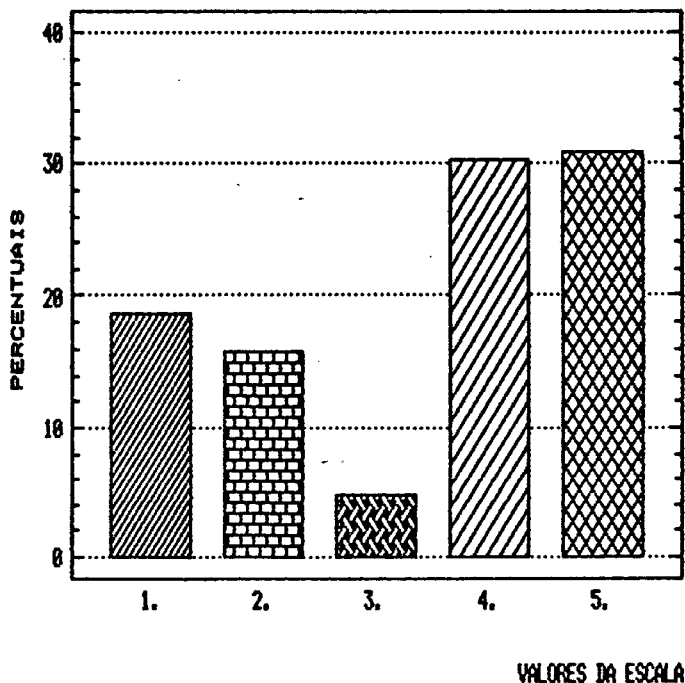
FONTE: QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 36 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 2.2



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 37 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 2.3



FONTE: QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

O. AFIRMAÇÃO 2.6 - Não Manter em Funcionamento (Fechar) Cursos Economicamente Inviáveis

Essa foi um das poucas afirmações para qual se obteve resultados equilibrados para as faixas de concordância e discordância. Ainda que o valor médio das respostas tenha ficado praticamente no ponto de neutralidade (3,04 - nem concordância, nem discordância), o maior percentual de respostas localizou-se na faixa de discordância (48,4%), enquanto que a área de concordância recebeu um percentual de 43,6%. Assim, não se pode afirmar que os dirigentes são favoráveis ou desfavoráveis a que se mantenha em funcionamento cursos que são economicamente inviáveis.

Ainda que pareça não haver diferenças entre os valores médios das respostas entre os diversos grupos de dirigentes, eles parecem estar divididos em dois grupos: com atitude ligeiramente favorável e com atitude ligeiramente desfavorável. Os dirigentes com atitude ligeiramente favorável (valor médio pouco acima de 3,00) foram: os formados nas áreas de Ciências humanas, Saúde e Agrárias, os pertencentes às médias e grandes universidades, aqueles com menos de cinco e mais de dezesseis anos no exercício de função, os que exercem função política, aqueles com especialização e mestrado e os pertencentes às universidades totalmente dependentes e independentes de recursos próprios. Consequentemente, os dirigentes com atitude ligeiramente desfavorável (valor médio pouco abaixo de 3,00), foram: os pertencentes às universidades que dependem parcialmente de recursos próprios, os graduados e os doutores, os formados em Ciências Administrativas e Exatas, os pertencentes às pequenas universidades, aqueles com tempo no exercício de função entre seis e quinze anos e aqueles que exercem funções acadêmicas e administrativas.

P. AFIRMAÇÃO 2.7 - É Necessário que a Universidade Receba, no Mínimo, os Custos dos Serviços Oferecidos

Como no item anterior, não se pode afirmar que existe concordância ou discordância em relação à proposição, mas o percentual de respostas na faixa de favorabilidade (57,6%) indica uma tendência para aceitação. O valor médio das respostas (3,35 - baixa favorabilidade) confirma a conclusão acima.

Se é verdade que não se pode afirmar qual a atitude predominante para o conjunto dos dirigentes, o mesmo não ocorre quando se analisa as respostas separando os respondentes em grupos, de acordo com o tipo de universidade e titulação. Responderam favoravelmente à proposição: os pertencentes às

universidades parcialmente dependentes e dependentes de recursos próprios (valores médios das respostas: 3,38 e 4,34) e aqueles com graduação, especialização e mestrado (3,77 ; 3,62 e 3,49). Responderam desfavoravelmente à proposição: os doutores (valor médio 2,82) e aqueles pertencentes às universidades que independem de recursos próprios (2,58).

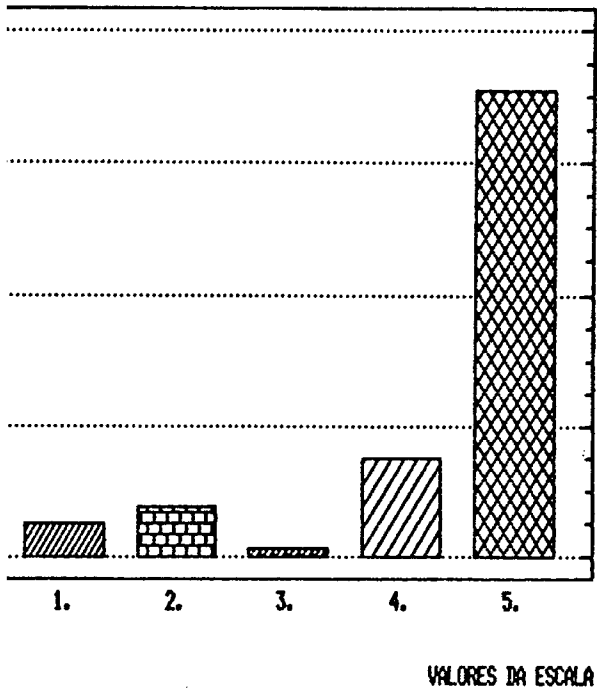
**Q. AFIRMAÇÃO 2.8 - Previsão de Retorno Econômico
Sobre os Recursos Investidos**

Pelos dados da tabela 9, observa-se que mais da metade dos dirigentes (58,7%) respondeu favoravelmente à proposição. O valor médio das respostas (3,29) demonstra uma baixa favorabilidade.

A análise dos resultados para os diversos grupos de dirigentes indica diferenças de atitude entre os doutores e os demais (valor médio de 2,82- atitude desfavorável- contra 3,50- atitude favorável) e entre dirigentes pertencentes às universidades de tipos diferentes. Com atitude moderadamente favorável, foram os que dirigem as organizações totalmente dependentes de recursos próprios (3,91); atitude fracamente desfavorável, os dirigentes das organizações que independem de recursos próprios e fracamente favoráveis os dirigentes das universidades que dependem parcialmente de recursos próprios.

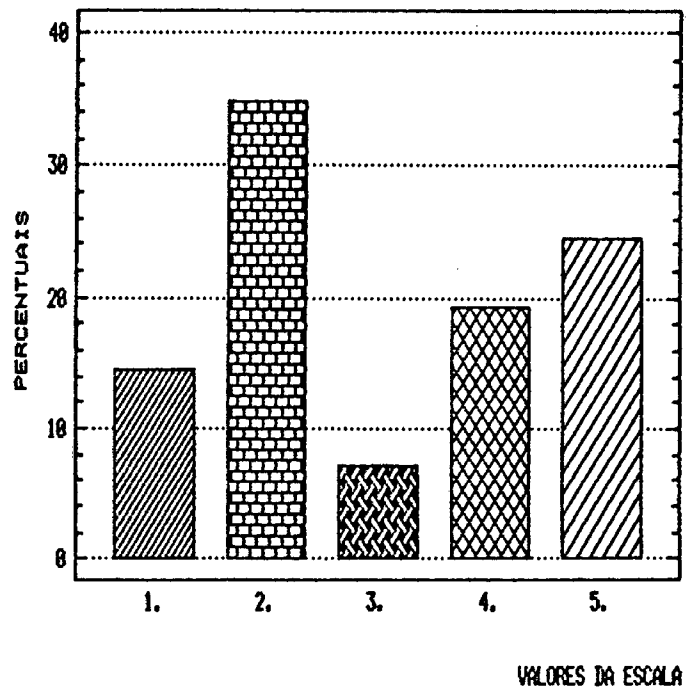
Comparando esses resultados com aqueles obtidos para a afirmação 2.2, constata-se que, apesar dos dirigentes considerarem em suas decisões as implicações financeiras para a organização, para parte deles isso não significa, necessariamente, que as decisões visam aumentar a lucratividade da universidade.

GRAFICO 38 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 2.4



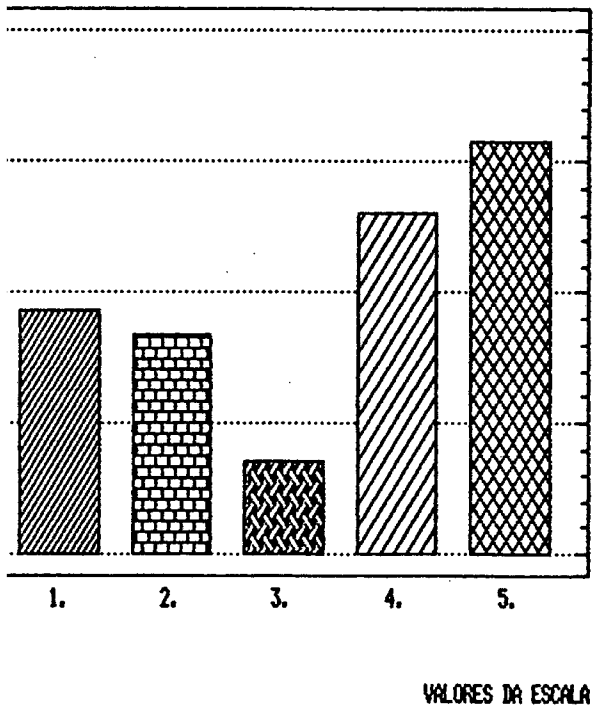
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 39 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 2.6



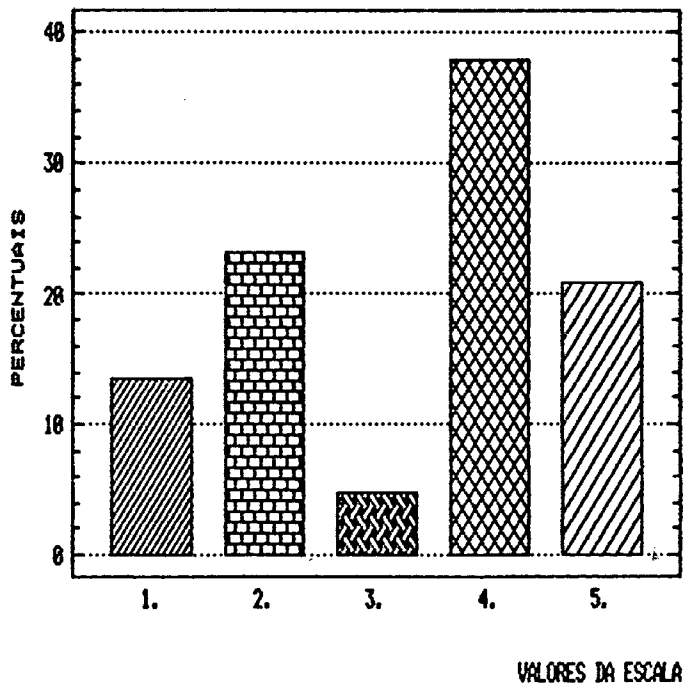
FONTE: QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 40 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 2.7



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 41 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 2.8



FONTE: QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

**R. AFIRMAÇÃO 2.9 - A Universidade Particular é mais
Produtiva que a Universidade Pública**

Tanto os percentuais de respostas atribuídas aos valores numéricos da escala utilizada quanto o valor médio das respostas indicam uma atitude ligeiramente desfavorável para com a proposição: 52,3% das respostas foram atribuídas aos valores da faixa de discordância (39,5% - discordância total), 43% para a faixa de concordância e valor médio das respostas 2,69.

A análise das respostas por grupos de dirigentes revela dois resultados expressivos. Dirigentes com graduação e especialização tiveram uma atitude favorável (3,77 e 3,08), enquanto os dirigentes com mestrado e doutorado posicionaram-se desfavoravelmente em relação à proposição (2,84 e 1,88). Dirigentes das universidades totalmente dependentes de recursos próprios foram de atitude favorável (4,05), enquanto que os dirigentes das universidades parcialmente dependentes e independentes de recursos próprios tiveram uma atitude desfavorável (2,69 e 1,66).

**S. AFIRMAÇÃO 3.1 - É Dispensável que o Dirigente Tenha Grande Experiência, mas é
Necessário Ser Hábil para Lidar com Grupos de Interesses
Divergentes**

A grande maioria dos dirigentes manifestou atitude favorável à afirmação (73,8%), ainda que 37,8% deles concordaram apenas parcialmente. O valor médio das respostas (3,80) indica uma favorabilidade moderada.

Os dirigentes mais favoráveis à proposição foram: os professores auxiliares (4,60), os titulares (4,07) e os que exercem funções acadêmicas (4,19). Os dirigentes com atitude desfavorável foram os professores assistentes.

Comparando esses resultados com aqueles obtidos para a afirmação 1.8 (professores e servidores mais experientes são os mais indicados para dirigir a universidade), observa-se uma certa incongluência nas respostas. A maioria dos dirigentes concorda que docentes e servidores mais competentes do ponto de vista técnico e mais experientes são os mais indicados para assumir as funções da administração superior e ao mesmo tempo entendem ser dispensável uma grande experiência e necessária a habilidade política para administrar. Tal discrepância pode ter ocorrido por falha na formulação da afirmativa 3.1, uma vez que ela contém no seu início duas expressões negativas (Não é indispensável ...) o que pode ter dificultado a interpretação da mesma. Uma outra explicação possível é a de que não há uma atitude característica para o conjunto dos dirigentes pesquisados, ou seja, ora se posicionam de uma forma, ora de outra.

T. AFIRMAÇÃO 3.2 - Toda Decisão Contraria Interesses Grupais

Parece não haver dúvida quanto a atitude favorável dos dirigentes a essa afirmação, visto que 83,7% deles concordaram com ela (53,5% concordaram totalmente). O valor médio das respostas (4,20) demonstra uma favorabilidade de moderada para alta.

Os dirigentes mais favoráveis foram os que pertencem às universidades parcialmente dependentes de recursos próprios. Para os demais grupos de dirigentes, não se percebeu diferenças entre os valores médios das respostas.

U. AFIRMAÇÃO 3.3 - Considerar Opiniões, Sugetões e Reivindicações, mesmo que não Estejam Totalmente de Acordo com os Dispositivos Legais

O percentual de respostas na faixa de concordância que foi de 78,5% (47,7% concordância parcial) e valor médio das respostas de 3,77 demonstram uma favorabilidade moderada para com a afirmação.

Os mais favoráveis à proposição foram os que dirigem as universidades totalmente dependentes de recursos próprios (4,23), os graduados (4,00) e aqueles que dirigem as médias universidades (4,02).

Comparando esses resultados com aqueles encontrados para a afirmação 1.6 (decidir de acordo com as regras, normas e procedimentos em vigor), constatou-se que, apesar da maioria dos dirigentes concordar que é importante considerar as posições dos membros da universidade, as decisões são tomadas com base nos dispositivos legais em vigor.

Os dirigentes com atitude menos favorável foram os pertencentes às universidades que independem de recursos de fonte própria.

V. AFIRMAÇÃO 3.4 - Grupos Internos Influenciam nas Deliberações Visando Atender seus Interesses

O percentual de respostas favoráveis à afirmação de 80,2% demonstra que os dirigentes consideram importante reconhecer que a universidade é composta por grupos internos que procuram influenciar nas deliberações dos dirigentes e colegiados visando atender seus interesses. O valor médio das respostas (4,04) indica uma favorabilidade de moderada para alta.

Os dirigentes mais favoráveis à proposição foram os formados em Ciências Administrativas (4,33), os professores auxiliares, os assistentes e aqueles com tempo de trabalho entre nove e dezesseis anos.

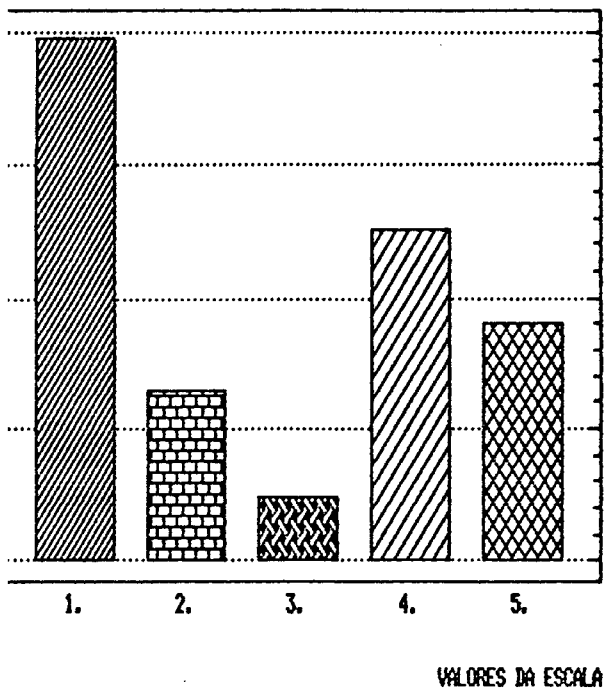
W. AFIRMAÇÃO 3.5 - É Normal os membros Tentarem Reverter uma Decisão quando seus Interesses não são Contemplados

A maioria dos dirigentes (72,1%) respondeu favoravelmente, sendo que 48,3% deles concordou integralmente com a proposição. O valor médio das respostas à afirmação foi de 3,82 indicando uma favorabilidade moderada.

A análise das respostas indica que parece não haver diferenças de atitude entre os diferentes grupos de dirigentes em relação a esse indicador de racionalidade política.

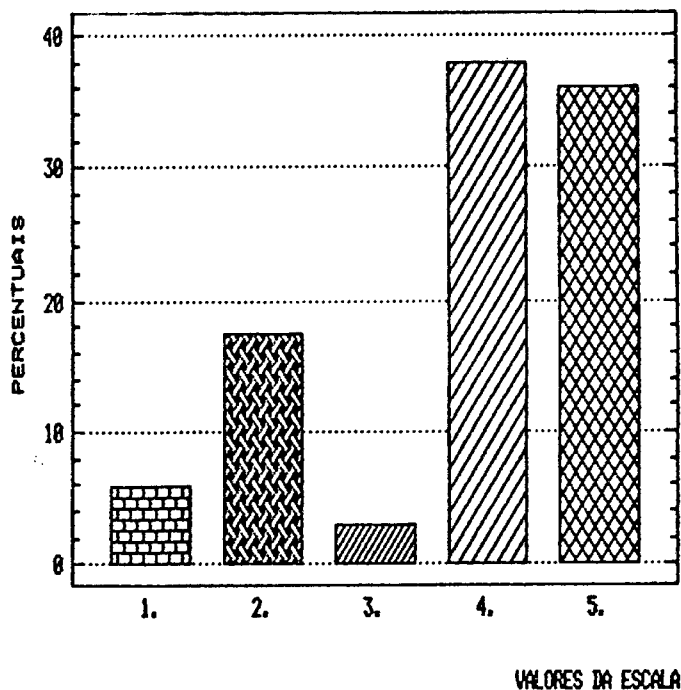
Assim, esses resultados indicam que os dirigentes, quando tomam determinadas decisões, tendem a considerar o fato de que os grupos atuam no sentido de modificá-las, quando seus interesses não são contemplados.

GRAFICO 42 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 2.9



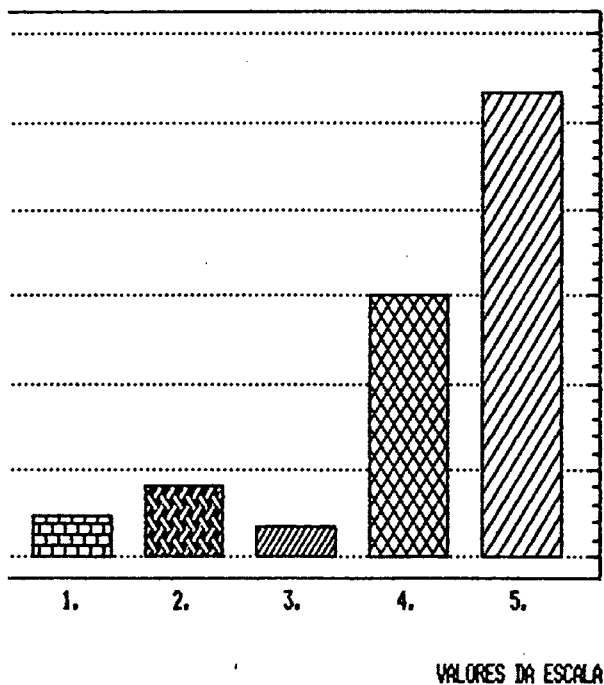
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 43 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 3.1



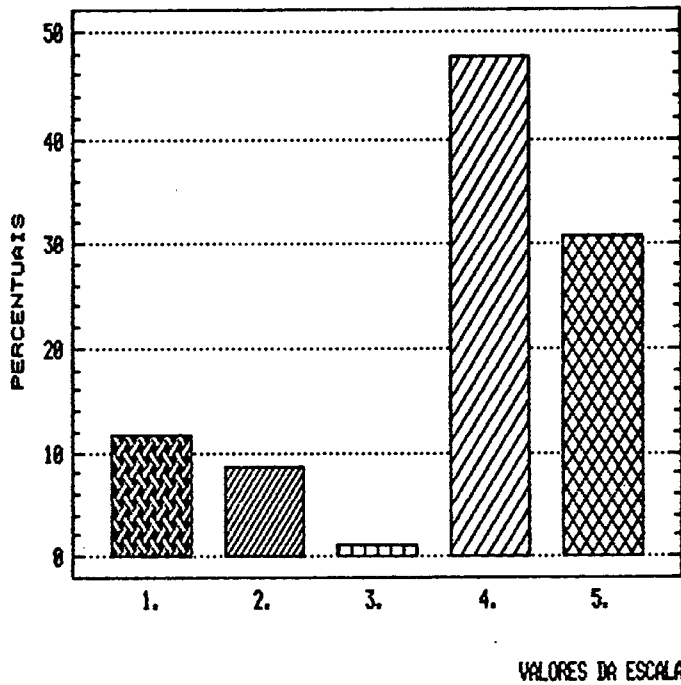
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 44 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 AFIRMACAO 3.2



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 45 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS
 ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT
 VALORES DA ESCALA



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

X. AFIRMAÇÃO 3.6-Aspectos Econômicos e Legais Subordinados aos Interesses dos Grupos da Comunidade

Essa foi a única, dentre as afirmações referentes à racionalidade política, que obteve um alto percentual de respostas na faixa de discordância (61,6%) e valor médio das respostas que denota desfavorabilidade moderada (2,38).

Esses dados revelam que embora os dirigentes reconheçam que a universidade é composta por grupos que procuram influenciar nas decisões, não concordam que as decisões envolvendo aspectos econômicos e legais sejam subordinados aos interesses desses grupos. Faz-se, entretanto, um alerta em relação a esses resultados. Pode ter havido influência pela forma como foi apresentada a afirmação. A expressão "grupos que..." pode ter tido uma interpretação diferente daquela que se pretendeu.

Y. AFIRMAÇÃO 3.7-Divergências ou Conflitos são Inevitáveis

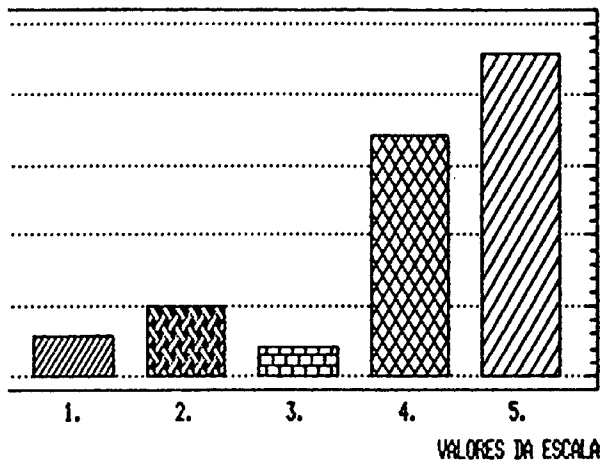
O índice de 92,5% de respostas na faixa de concordância e valor médio das respostas de 4,47 não deixam dúvidas quanto a atitude favorável dos dirigentes para com a proposição. Como não se observou diferenças entre os valores das respostas dos diversos grupos de dirigentes, parece que eles tendem a tomar decisões considerando as conseqüências que advirão, uma vez que o reconhecimento da existência de conflito é condição para que se desenvolvam os processos de negociação e barganha.

Z. AFIRMAÇÃO 3.8- Muitas Decisões Representam a Prevalência das Idéias e dos Interesses de um Grupo Sobre Outros

O percentual de 83,7% de respostas na faixa de concordância (valor médio das respostas de 4,10 - favorabilidade de moderada para alta) revela um forte presença desse indicador de racionalidade política. Os dirigentes mais favoráveis à proposição foram os pertencentes às pequenas universidades.

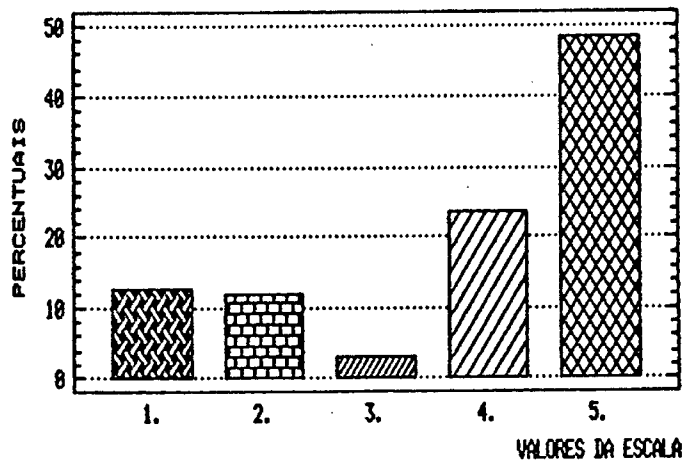
Embora as respostas dos dirigentes a outras afirmações tenham indicado que a atitude perante uma situação de decisão tende a considerar: as implicações financeiras para a organização (afirmação 2.2); as regras e normas em vigor (afirmação 1.6); a não subordinação dos aspectos econômicos e legais aos interesses dos grupos que compõem a comunidade acadêmica (afirmação 3.6), eles admitem que muitas decisões que aparentemente são resultantes de consenso, na verdade, são conseqüências de vitórias momentâneas de um grupo sobre outros.

GRAFICO 46 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 3.4



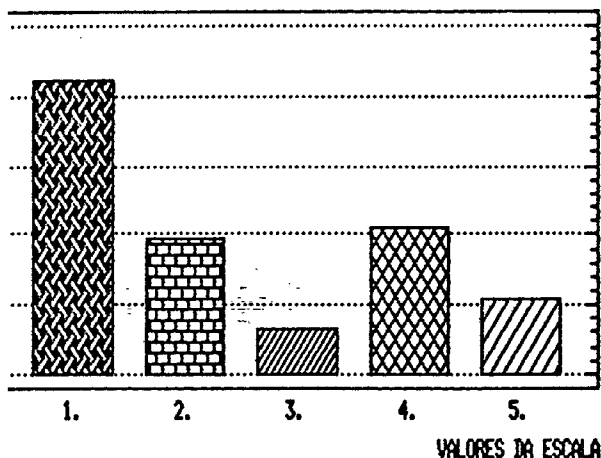
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 47 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 3.5



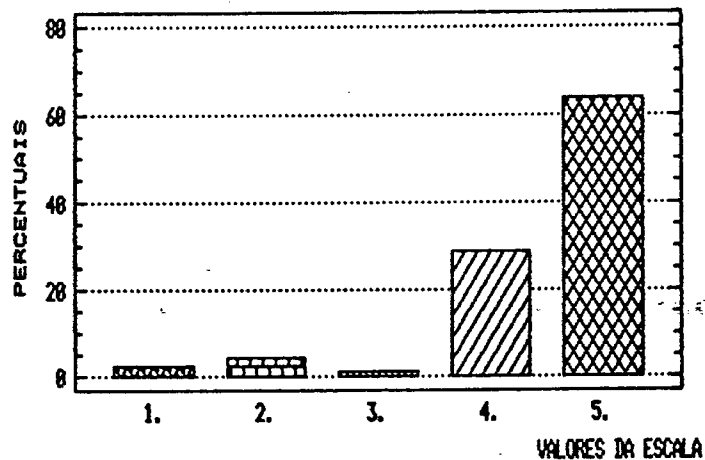
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 48 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 3.6



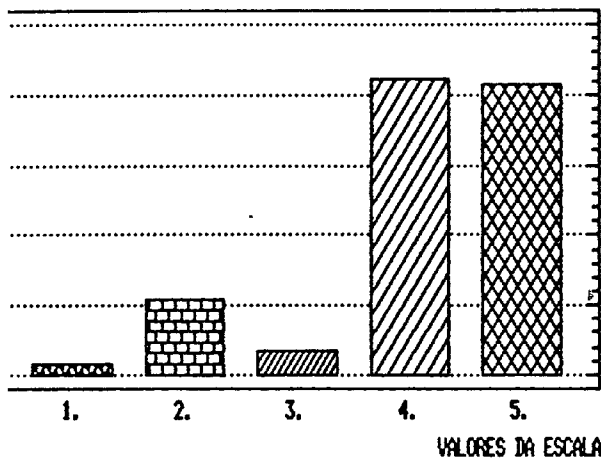
QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 49 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 3.7



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS

GRAFICO 50 - PERCENTUAIS DE RESPOSTAS ATRIBUIDAS AOS VALORES DA ESCALA LIKERT AFIRMACAO 3.8



QUESTIONARIOS RESPONDIDOS