

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A TOMADA DE DECISÃO POR DIRIGENTES UNIVERSITÁRIOS:
UM ESTUDO COMPARATIVO EM UNIVERSIDADES PÚBLICA,
COMUNITÁRIA E EMPRESARIAL

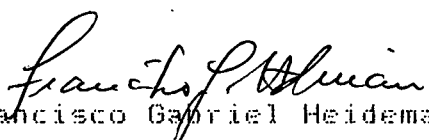
REGINA SUEIRO DE FIGUEIREDO

Florianópolis, 03 de agosto de 1992.

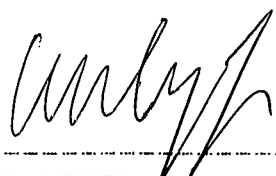
A TOMADA DE DECISÃO POR DIRIGENTES UNIVERSITÁRIOS:
UM ESTUDO COMPARATIVO EM UNIVERSIDADES PÚBLICA,
COMUNITÁRIA E EMPRESARIAL

REGINA SUEIRO DE FIGUEIREDO

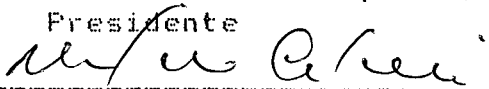
ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA, PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTI-
CAS E PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL
PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.


Prof. Francisco Gabriel Heidemann
Coordenador do Curso

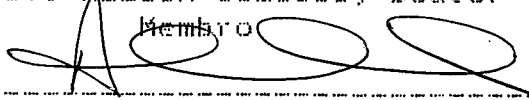
APRESENTADA E DEFENDIDA À COMISSÃO EXAMINADORA, INTEGRADA
PELOS PROFESSORES:



Prof. VICTOR MEYER JUNIOR, Ph.D
Presidente



Prof. NELSON COLOSSI, Doutor
Membro



Prof. ANTONIO NICCOLÓ GRILLO, Doutor
Membro

Dedico este estudo aos que me são mais caros.

À Dalila Sueiro de Figueiredo,
minha mãe, que, em nenhum momento,
deixou-me sem apoio e confiança.

Ao Arlindo, que, com amor e carinho,
acompanhou-me em todos os momentos,
por sua paciência, compreensão,
apoio e encorajamento.

À Lourdes, Alice, Branca e Márcio,
meus irmãos, que me proporcionaram
muito estímulo.

A Izidro Benedito de Figueiredo,
(in memoriam), meu pai, que me
mostrou o valor dos estudos.

A Aldeni de Carvalho (in memoriam),
meu colega, amigo e colaborador.

AGRADECIMENTOS

Registro, aqui, meus agradecimentos às instituições e, também, às pessoas a seguir nomeadas, que colaboraram para que esta pesquisa se realizasse.

- Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (FUFMS), através de seu Programa Institucional de Capacitação de Docentes (PICD), agenciado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que garantiu as condições necessárias à consecução deste estudo.

- Faculdades Unidas Católicas de Mato Grosso, em particular às Faculdades de Ciências Econômicas e de Serviço Social, por meio de seus diretores e secretárias, que viabilizaram ajuda de custo para o desenvolvimento e conclusão do trabalho.

- Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que no seu Programa de Pós-Graduação em Administração, possui corpo docente dedicado, competente, e funcionários prestativos.

- Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), Universidade da Associação de Ribeirão Preto (UNAERP/SP) e Universidade Federal de Santa Catarina, que permitiram e concordaram, através de seus dirigentes, membros da população-alvo, a colaborarem na participação desta pesquisa.

- Núcleo de Informática da FUFMS, representado na pessoa do Professor Jair Biscola e sua equipe, pela oportunidade dispensada para a realização da consolidação de dados e gráficos estatísticos.

- Funcionários FUFMS que colaboraram e apresentaram comentários e sugestões para o aprimoramento do instrumento de pesquisa, representados nas pessoas dos Professores: Antônio João de Almeida; Noilson Laranjeira; Elizabeth Spengler Cox; Eliezer José Marques; Manoel Rondon; Manoel Alvarez; Odilar Rondon; Edgar Zardo; Maria Elizabeth Cavalheiros Dorval; Gilberto Antônio Tellaroli; Anézia Lopus Diniz; Neli Kika Honda; e, ainda, da servidora e colega Neide Honda.

- Professores Rogério Vahl e Antonio Niccoló Grillo, do Curso de Pós Graduação em Administração (CPGA) da UFSC, pelas sugestões apresentadas, enriquecendo o instrumento de pesquisa.

- Professor Pedro Alberto Barbeta do Departamento de Ciências Estatística e da Computação do Centro Tecnológico da UFSC, responsável pelo planejamento da pesquisa e sugestões de níveis hierárquicos (Categorias I e II), para a aplicação da técnica estatística de análise de variância.

- Professor Clóvis Luiz Machado da Silva, do CPGA da UFSC por possibilitar o acesso ao conteúdo de sua disciplina sobre tomada de decisão e o fornecimento de referências bibliográficas.

- Núcleo de Análise, Planejamento e Pesquisa em Organização (NAPPO) do CPGA da UFSC, representado na pessoa do professor Clóvis Luiz Machado da Silva e sua equipe, que possibilitaram a utilização do microcomputador na digitação do texto.

- Núcleo de informática da Assessoria Jurídica da UFSC, representado pelo vice-diretor Professor Nilson Borges Filho e sua equipe, que forneceram recursos materiais, via microcomputador, na complementação da digitação do texto.

- À Professora Neuza Aparecida Ramos, secretária acadêmica da PUC, pela atenção, pela colaboração em agendar as entrevistas junto aos dirigentes e pelas providências de hospedagem.

- À Professora Maria de Lourdes L. dos Santos, Pró-Reitora Acadêmica da UNAERP/SP, pela colaboração, incentivo, colaboração em agendar as entrevistas junto aos dirigentes, e pela gentileza e cortesia da hospedagem.

- Aos Professores Nelson Colossi e Almeri Paulo Finger do CPGA e membros do projeto de pesquisa, pelas sugestões e cuidados tomados na preparação do instrumento da pesquisa.

- À Professora Suzana Fortes, do Departamento de Línguas Estrangeiras da UFSC, pela elaboração do abstract deste estudo.

- A todos aqueles, aqui, não citados nominalmente, mas que não mediram esforços para que este trabalho se concretizasse e, que mesmo anonimamente, muito contribuíram.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

- Ao Professor Victor Meyer Junior, orientador do projeto e atual orientador da dissertação, que sempre me acompanhou com dedicação e competência, apoiando e estimulando no caminho seguro para que esse estudo fosse concretizado.

- À Professora Denise Tibau de Vasconcelos Dias, do Departamento de Educação da FUFMS, pelo incentivo, sugestões e apoio na elaboração preliminar do instrumento de pesquisa, e por facilitar acesso junto a docentes nas áreas de Instrumentação de Pesquisa e Estatística.

- Ao Professor Juris Jankawskis, do Departamento de Biologia da FUFMS, pelo estímulo, sugestões e apoio constantes, na preparação do instrumento de pesquisa, e da revisão bibliográfica.

- Ao Professor Cláudio Mancini, do Departamento de Estatística da FUFMS, pela colaboração no acompanhamento do processo, no tratamento e na análise estatística dos dados e pelas sugestões apresentadas na elaboração de tabelas e gráficos.

S U M Á R I O

LISTA DE QUADROS E TABELAS	IX
LISTA DE GRÁFICOS	XVI
RESUMO	XVIII
ABSTRACT	XX
1. INTRODUÇÃO	01
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	
2.1 A universidade como organização....	04
3. METODOLOGIA	
3.1 Perguntas de pesquisa	40
3.2 Caracterização da pesquisa	42
- Perfil das universidades em estudo	42
3.3 Definição de termos e variáveis	45
3.4 Definição operacional de termos e variáveis	48
3.5 Delimitação da pesquisa	49
3.6 Dados: tipo, coleta e tratamento	51
3.6.1 Tipos de dados	51
3.6.2 Técnicas de coletas de dados	52
3.7 Técnicas de análise dos dados	63
3.8 Limitações da pesquisa	64
- Quanto às técnicas aplicadas	64
- Quanto à caracterização da pesquisa	64
- Quanto a estatística	64
- Quanto à generalização	64

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES	
4.1.1 Área de atuação	66
4.1.2 Tempo de serviço no atual cargo	69
4.1.3 Carga horária como dirigente	72
4.1.4 Outras atividades externas	75
4.1.5 Tempo de serviço na instituição	78
4.1.6 Formação e Titulação do dirigente	80
4.1.7 Experiência anterior vivenciada	84
4.2 Perfis da tomada de decisão dos dirigentes universitários por categoria, nas três instituições, segundo as variáveis em estudo	87
4.2.1 Análise descritiva por instituição e categoria...	89
4.2.2 Análise descritiva comparativa entre as instituições por categoria	111
4.2.3 Técnicas de análise de variância com dois fatores e interação	127
4.2.3.1 Análise de variância para variáveis independentes.....	127
4.2.3.2 Teste de Scheffé para comparação múltipla das médias	194
5. CONCLUSÕES, E SUGESTÕES	
5.1 Conclusões	207
5.2 Sugestões para novas pesquisas	225
6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	227
7. ANEXOS	
- Carta de apresentação	232
- Roteiro de entrevista	234
- Lista das funções exercidas como dirigentes	240

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1	Distribuição dos dirigentes universitários por órgão e instituição	50
QUADRO 2	Afirmativas especificadoras da amplitude do poder decisão e seus indicadores de autonomia administrativa e financeira, em níveis estratégico, tático e operacional.....	55
QUADRO 3	Afirmativas especificadoras da amplitude do poder decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em níveis estratégico, tático e operacional.....	56
QUADRO 4	Afirmativas especificadoras do fator político que influenciam a tomada de decisão do dirigente	57
QUADRO 5	Afirmativas especificadoras do fator gerencial que influenciam a tomada de decisão do dirigente	58
QUADRO 6	Afirmativas especificadoras dos fatores comportamental e acadêmico que influenciam a tomada de decisão do dirigente	59
QUADRO 7	Afirmativas especificadoras do tipo de decisão (não-programável) e estratégia utilizada pelos dirigentes	60
QUADRO 8	Afirmativas especificadoras do tipo de decisão programável) e estratégia utilizada pelos dirigentes	61
QUADRO 9	Afirmativas da amplitude do poder de decisão que operacionalizaram os indicadores (Quadros 2 e 3), após a análise de variância	192
QUADRO 10	Afirmativas dos fatores que operacionalizaram a natureza (Quadros 4, 5 e 6), após a análise de variância	193
QUADRO 11	Afirmativas dos tipos de decisão (não-programável e programável), que operacionalizaram as estratégias (Quadros 7 e 8), após a análise de variância	194
TABELA 1	Distribuição de freqüência dos dirigentes, segundo Categorias I e II, nas três instituições	67
TABELA 1.1	Distribuição dos dirigentes universitários por área de atuação e categoria, nas três instituições	68
TABELA 2	Distribuição dos dirigentes da UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP por categoria, segundo tempo de serviço, no atual cargo	69
TABELA 2.1	Distribuição dos dirigentes nas três instituições, por categoria, segundo tempo de serviço, no atual cargo	70
TABELA 3	Distribuição dos dirigentes da UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP por categoria, segundo carga horária como dirigente	72

TABELA 3.1	Distribuição dos dirigentes nas três instituições, por categoria, segundo carga horária como dirigente	73
TABELA 4	Distribuição dos dirigentes da UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP por categoria, segundo outras atividades externas executadas	75
TABELA 4.1	Distribuição dos dirigentes nas três instituições, por categoria, segundo outras atividades externas executadas	76
TABELA 5	Distribuição dos dirigentes da UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, por categoria, segundo tempo de trabalho na instituição	78
TABELA 5.1	Distribuição dos dirigentes das três instituições por categoria, segundo tempo de serviço na instituição	79
TABELA 6	Distribuição dos dirigentes da UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP por categoria, segundo titulação	81
TABELA 6.1	Distribuição dos dirigentes das três instituições por categoria, segundo titulação.....	82
TABELA 7	Distribuição dos dirigentes da UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP por categoria, segundo experiência anterior vivenciada	84
TABELA 7.1	Distribuição dos dirigentes das três instituições por categoria, segundo experiência anterior vivenciada	85
TABELA 8	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico, segundo categoria e instituição...	128
TABELA 9	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico, segundo categoria e instituição	129
TABELA 10	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático, segundo categoria e instituição, (item 2.03)	130
TABELA 11	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático, segundo categoria e instituição.....	131
TABELA 12	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático, segundo categoria e instituição, (item 2.08)	132
TABELA 13	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático, segundo categoria e instituição	133
TABELA 14	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional, segundo categoria e instituição..	134

TABELA 15	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional, segundo categoria e instituição	135
TABELA 16	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico, segundo categoria e instituição.....	135
TABELA 17	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico, segundo categoria e instituição	136
TABELA 18	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático, segundo categoria e instituição.....	137
TABELA 19	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático, segundo categoria e instituição	138
TABELA 20	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível operacional, segundo categoria e instituição...	139
TABELA 21	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível operacional, segundo categoria e instituição	140
TABELA 22	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico, segundo categoria e instituição.....	141
TABELA 23	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional, segundo categoria e instituição	142
TABELA 24	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, segundo categoria e instituição, (item 2.06)..	143
TABELA 25	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, segundo categoria e instituição	144
TABELA 26	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, segundo categoria e instituição, item (2.10)	144
TABELA 27	Análise de variância, em relação à amplitude do poder e decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, segundo categoria e instituição	145
TABELA 28	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional, segundo categoria e instituição....	146
TABELA 29	Análise de variância, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional, segundo categoria e instituição	147
TABELA 30	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político com poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos, segundo categoria e instituição	147
TABELA 31	Análise de variância, em relação ao fator político, com poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos, segundo categoria e instituição	148

TABELA 32	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, expresso por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas conflitantes, segundo categoria e instituição....	149
TABELA 33	Análise de variância, em relação ao fator político, expresso por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas conflitantes, segundo categoria e instituição	150
TABELA 34	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio, segundo categoria e instituição	151
TABELA 35	Análise de variância, em relação ao fator político, através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e prestígio, segundo categoria e instituição.....	152
TABELA 36	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, expresso pela ausência do exercício da autonomia, segundo categoria e instituição.....	153
TABELA 37	Análise de variância, em relação ao fator político, expresso pela ausência do exercício da autonomia, segundo categoria e instituição.....	154
TABELA 38	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida por dirigente, segundo categoria e instituição..	154
TABELA 39	Análise de variância, em relação ao fator político, expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida por dirigente, segundo categoria e instituição	155
TABELA 40	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, através da autonomia baseada no profissionalismo e na especialização, segundo categoria e instituição	156
TABELA 41	Análise de variância, em relação ao fator político, através da autonomia, baseado no profissionalismo e na especialização, segundo categoria e instituição	157
TABELA 42	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelo planejamento descensional, segundo categoria e instituição	157
TABELA 43	Análise de variância, em relação ao fator gerencial expresso pelo planejamento descensional, segundo categoria e instituição	158
TABELA 44	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional, segundo categoria e instituição ...	159
TABELA 45	Análise de variância, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional, segundo categoria e instituição	150
TABELA 46	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão, segundo categoria e instituição	160
TABELA 47	Análise de variância, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão, segundo categoria e instituição.....	161

TABELA 48	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição de recursos financeiros, segundo categoria e instituição	162
TABELA 49	Análise de variância, em relação ao fator gerencial expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição de recursos financeiros, segundo categoria e instituição	163
TABELA 50	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária, segundo categoria e instituição	163
TABELA 51	Análise de variância, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária, segundo categoria e instituição	164
TABELA 52	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressões, segundo categoria e instituição	165
TABELA 53	Análise de variância, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressões, segundo categoria e instituição	166
TABELA 54	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso por falhas na divulgação da decisão, segundo categoria e instituição	166
TABELA 55	Análise de variância, em relação ao fator gerencial, expresso por falhas na divulgação da decisão, segundo categoria e instituição	167
TABELA 56	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, através da autonomia financeira cerceada, segundo categoria e instituição	168
TABELA 57	Análise de variância, em relação ao fator gerencial, através da autonomia financeira cerceada, segundo categoria e instituição	169
TABELA 58	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator comportamental, expresso por falta de interesse e motivação, segundo categoria e instituição	169
TABELA 59	Análise de variância, em relação ao fator gerencial, expresso por falta de interesse e motivação, segundo categoria e instituição	170
TABELA 60	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator comportamental, através da falta de relacionamento segundo categoria e instituição	171
TABELA 61	Análise de variância, em relação ao fator comportamental, através da falta de relacionamento, segundo categoria e instituição	172
TABELA 62	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração, segundo categoria e instituição	172
TABELA 63	Análise de variância, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração, segundo categoria e instituição	173
TABELA 64	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entres burocráticos, segundo categoria e instituição	174

TABELA 65	Análise de variância, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos, segundo categoria e instituição	175
TABELA 66	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos instrumentos legais insuficientes, segundo categoria e instituição	175
TABELA 67	Análise de variância, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos instrumentos legais insuficientes, segundo categoria e instituição	176
TABELA 68	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, através da indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição, segundo categoria e instituição....	177
TABELA 69	Análise de variância, em relação ao fator acadêmico, através da indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição, segundo categoria e instituição	178
TABELA 70	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo, segundo categoria e instituição.....	178
TABELA 71	Análise de variância, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo, segundo categoria e instituição	179
TABELA 72	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo, segundo categoria e instituição	180
TABELA 73	Análise de variância, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo, segundo categoria e instituição	181
TABELA 74	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, com base em julgamento, segundo categoria e instituição	181
TABELA 75	Análise de variância, em relação à decisão não-programável, com base em julgamento, segundo categoria e instituição	182
TABELA 76	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, com base em compromisso, segundo categoria e instituição	183
TABELA 77	Análise de variância, em relação à decisão não-programável, com base em compromisso, segundo categoria e instituição	183
TABELA 78	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, com base em assessoria e/ou comissão, segundo categoria e instituição	184
TABELA 79	Análise de variância, em relação à decisão não-programável, com base em assessoria e/ou comissão, segundo categoria e instituição	185
TABELA 80	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, com base na inspiração, segundo categoria e instituição	186
TABELA 81	Análise de variância, em relação à decisão não-programável, com base na inspiração, segundo categoria e instituição	186

TABELA 82	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, com base em justificativa elaborada por assessoria e/ou comissão, segundo categoria e instituição.....	187
TABELA 83	Análise de variância, em relação à decisão não-programável, com base em justificativa elaborada por assessoria e/ou comissão, segundo categoria e instituição	188
TABELA 84	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional, segundo categoria e instituição	189
TABELA 85	Análise de variância, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional, segundo categoria e instituição	190
TABELA 86	Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão programável, com base em normas, segundo categoria e instituição	190
TABELA 87	Análise de variância, em relação à decisão programável, com base em normas, segundo categoria e instituição	191
TABELA 88	Prevalência de características com diferenças estatisticamente significativas, entre as Categorias I e II	196
TABELA 89	Predominância de características com diferenças estatisticamente significativas, entre as três instituições (UFSC, FUC/FR e UNAERP/SP/SP)	200
TABELA 90	Predominância de características com diferenças estatisticamente significativas, entre três instituições (UFSC/SC, FUC/PR e UNAERP/SP)	203

LISTA DOS GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Distribuição dos dirigentes por categorias nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP ..	68
GRÁFICO 2	Distribuição de frequência dos dirigentes, segundo o tempo de função no cargo entre as instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, por Categoria I e II	71
GRÁFICO 3	Distribuição dos dirigentes, segundo carga horária como dirigente, nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP	74
GRÁFICO 4	Distribuição dos dirigentes, na Categoria I, segundo outras atividades executadas fora da instituição	77
GRÁFICO 5	Distribuição dos dirigentes, na Categoria II, segundo outras atividades executadas fora da instituição	77
GRÁFICO 6	Distribuição dos dirigentes por tempo de serviço, nas três instituições	80
GRÁFICO 7	Distribuição dos dirigentes por Categorias I e II, em relação à formação/titulação: graduação, especialização, mestrado e doutorado, nas três instituições	83
GRÁFICO 8	Distribuição dos dirigentes, na Categoria I, segundo experiência anterior vivenciada	86
GRÁFICO 9	Distribuição dos dirigentes, na Categoria II, segundo experiência anterior vivenciada	86
GRÁFICO 10	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo as afirmativas sobre a <i>amplitude de poder de decisão</i> , nos seus diferentes níveis, na UFSC/SC, 1990/1991.....	90
GRÁFICO 11	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo as afirmativas sobre <i>fatores</i> que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, na UFSC/SC, 1990/1991.....	92
GRÁFICO 12	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo o <i>tipo de decisão (Não-programável e Programável)</i> , na UFSC/SC, 1990/1991.....	96
GRÁFICO 13	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo as afirmativas sobre a <i>amplitude de poder de decisão</i> , nos seus diferentes níveis, na PUC/PR, 1990/1991.....	99
GRÁFICO 14	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo as afirmativas sobre <i>fatores</i> que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, na PUC/PR, 1990/1991.....	101
GRÁFICO 15	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo o <i>tipo de decisão (Não-programável e Programável)</i> , na PUC/PR, 1990/1991.....	103
GRÁFICO 16	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo as afirmativas sobre a <i>amplitude de poder de decisão</i> , nos seus diferentes níveis, na UNAERP/SP, 1990/1991	105
GRÁFICO 17	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo as afirmativas sobre <i>fatores</i> que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, na UNAERP/SP, 1990/1991	107
GRÁFICO 18	Perfil de respostas dos dirigentes por <i>Categoria I e II</i> , segundo o <i>tipo de decisão (Não-programável e Programável)</i> , na UNAERP/SP, 1990/1991	109

GRÁFICO 19	Perfil de respostas dos dirigentes da <i>Categoria I</i> , segundo as afirmativas sobre a <i>amplitude de poder de decisão</i> , nos seus diferentes níveis, nas três instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991	112
GRÁFICO 20	Perfil de respostas dos dirigentes da <i>Categoria I</i> , segundo as afirmativas sobre <i>fatores</i> que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, nas três instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991	115
GRÁFICO 21	Perfil de respostas dos dirigentes da <i>Categoria I</i> , segundo as afirmativas referente ao <i>tipo de decisão</i> (<i>Não-programável e Programável</i>), nas três instituições UFSC/SP, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991	118
GRÁFICO 22	Perfil de respostas dos dirigentes da <i>Categoria II</i> , segundo as afirmativas sobre a <i>amplitude de poder de decisão</i> , nos seus diferentes níveis, nas três instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991	121
GRÁFICO 23	Perfil de respostas dos dirigentes da <i>Categoria II</i> , segundo as afirmativas sobre <i>fatores</i> que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, nas três instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991	123
GRÁFICO 24	Perfil de respostas dos dirigentes da <i>Categoria II</i> , segundo as afirmativas referente ao <i>tipo de decisão</i> (<i>Não-programável e Programável</i>), nas três instituições UFSC/SP, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991	125

R E S U M O

O presente estudo teve por objetivo realizar um estudo *multifásico e comparativo*, para verificar as características que distinguem a tomada de decisão por dirigentes universitários, em instituições de caráter público, comunitário e empresarial.

Os elementos que compuseram a população-alvo foram 54 dirigentes, sendo 15 destes da Categoria I - Reitor e Pró-reitores, e 39 restantes da Categoria II - Diretores de Centros e Chefes de Departamentos. Estes dirigentes pertencem às três instituições de caráter público, comunitário e empresarial, sediadas em cidades dos Estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo, que se posicionaram a uma série de afirmativas sobre o tema tomada de decisão.

Verificou-se que houve diferenças marcantes entre as instituições de caráter público, comunitário e empresarial, concernentes às características e seus respectivos indicadores, referentes aos fatores: a) político - "autonomia baseada no profissionalismo e na especialização"; b) gerencial - "autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais"; c) acadêmico - "entraves burocráticos", "temporaneidade no cargo" e "a inércia e formalismo existentes". Foram encontrados, também, diferenças em relação à amplitude de poder de decisão, na área *administrativa*, em *nível tático*, apenas entre as instituições do tipo comunitário e empresarial. Quanto ao fator gerencial - "critérios inconsistentes na distribuição de recursos financeiros", foram evidenciadas dissimilaridades somente entre as instituições de caráter público e comunitário.

Entre as categorias estudadas, observaram-se diferenças estatisticamente significativas, relacionadas às características: a) amplitude de poder de decisão, na *área financeira*, em *níveis estratégico e operacional*; b) tipo de decisão não-programável com estratégia de *inspiração e assessoria e/ou comissão* para justificativas das decisões, e, c) tipo de decisão programável com estratégia de *sistema computacional*.

Concluiu-se que os dirigentes, tanto entre as instituições de caráter público, comunitário e empresarial, como entre as Categorias I e II, apresentaram diferenças estatisticamente significativas, em relação às características apontadas. Observou-se também que além das variáveis estudadas havia outras como liderança, fator-político, expresso pelo poder de influência, e os fatores de natureza político, gerencial, comportamental e acadêmico, que por sua influência na tomada de decisão estão a merecer estudos mais aprofundados.

ABSTRACT

The present research had as its objective the execution of a multicase and comparative study, in order to verify the characteristics that differentiate decision-making by university administrators, in public, community and private institutions.

The elements that composed the population under study were 54 university administrators, of whom 15 belonged to Category I - President and Vice-Presidents, and the remaining 39 belonged to Category II - Deans of Centers and Heads of Departments. These university administrators belong to public, community and private institutions located in the States of Santa Catarina, Paraná and São Paulo, gave their opinions on a series of statements about the subject of decision-making.

Remarkable differences were observed among public, community and private institutions, related to the characteristics and their respective indicators, concerning the following factors: a) political - "autonomy based on professionalism and specialization"; b) administrative - "financial autonomy restricted by government regulations"; c) academic - "bureaucratic obstacles", "temporariness in the post" and "existing inertia and formalism". It was also possible to observe differences related to the amplitude of decision power, in the administrative area, at tactical level, in the community and private institutions only. In relation to the administrative factor - "inconsistent criteria in the distribution of financial resources", differences were found only in public and community institutions.

Among the categories under study it was possible to observe statistically significant differences related to the following characteristics: a) amplitude of decision power, in the financial area, at strategic and operational levels; b) non-programmable decision type based on inspiration strategy and counseling and/or staff to justify decision, and c) programmable decision type based on computer system strategy.

The study concluded that university administrators, belonging to the public, community and private institutions as well as those belonging to Categories I and II, show statistically significant differences in relation to the characteristics singled out. It has also been observed that besides the variables under study, there are others such as, political, expressed through influence, administrative, behavioral (leadership) and academic factors that require deeper studies, due to their influence on the decision-making process.

INTRODUÇÃO

A literatura na área da administração destaca como um dos temas de maior complexidade o da tomada de decisão. Esta complexidade tem sido analisada por estudiosos abordando diferentes aspectos do processo decisório na administração das organizações.

Ao examinar a tomada de decisão nas universidades, estudiosos como Baldrige, March, Olsen, Millett, Weick, Gouveia, entre outros, buscádo analisar como as decisões são tomadas neste tipo de organização, propõem vários modelos. Destaca-se assim, a existência de alguns modelos teóricos de governo acadêmico, a saber: Modelo Burocrático; Modelo Político, Modelo Colegiado, Modelo de Integração Orgânica, Modelo da Anarquia Organizada e Modelo da Lata de Lixo. Tais modelos têm características analíticas procurando explicar como as decisões são tomadas em organizações universitárias.

A literatura demonstra que os estudos sobre a tomada de decisão em universidades, estão mais centrados em decisões coletivas, do que em decisões individuais. Este temas têm merecido atenção, por parte de pesquisadores, que procuram identificar elementos comuns que caracterizam a tomada de decisões criando-se, assim, modelos que permitam aos estudiosos do assunto e tomadores de decisão, analisar melhor esta complexa temática da administração.

Por outro lado, verifica-se a escassez de artigos publicados na literatura brasileira sobre o assunto numa abordagem individual, sendo praticamente inexistente estudos científicos nesta área. Este fato estimulou o desenvolvimento desta pesquisa, no sentido de examinar como dirigentes universitários decidem em suas instituições e ao mesmo tempo trazer contribuições e sugestões para estudos futuros na área, minimizando esta lacuna.

Dada a relevância do tema o presente trabalho visou à análise da tomada de decisão por dirigentes universitários em níveis estratégico, tático e operacional em instituições de caráter público - *Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC)*, comunitário - *Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR)* e empresarial - *Universidade da Associação de Ribeirão Preto (UNAERP/SP)*, definição adaptada de Braga e Tramontin (1988).

Neste estudo foi foco de análise as características que distinguem a tomada de decisão por dirigentes em universidades de caráter público, comunitário e empresarial, buscando-se: a) analisar a amplitude de poder de decisão nas áreas administrativa, financeira e acadêmica nos seus diferentes níveis; b) identificar fatores de natureza político, comportamental, gerencial e acadêmico predominantes; c) detectar que tipo de decisão é tomado e estratégias utilizadas pelos dirigentes entre as três instituições e as categorias.

Ao estudar como os dirigentes universitários decidem em suas instituições, este trabalho identificou semelhanças e diferenças de atitudes entre as categorias e as instituições.

Como estratégia para atingir os objetivos da pesquisa, organizou-se o estudo, através de capítulos, destacando-os, da seguinte forma:

No primeiro capítulo, é apresentada a introdução enfocando a relevância do problema e os objetivos que se esperava alcançar com este trabalho.

No segundo capítulo, é descrito a fundamentação teórico-empírica identificada na literatura relacionada à tomada de decisão. Apresentou-se o conceito de tomada de decisão; as fases do processo de tomada de decisão; as universidades como organização complexa, os sistemas de governo e modelos de tomada de decisão, a amplitude de poder de decisão bem como, os níveis hierárquicos de tomada de decisão; os fatores limitantes das decisões, e, os tipos de tomada de decisão e suas estratégias.

No terceiro capítulo, foi desenvolvida a metodologia utilizada na pesquisa, mostrando sua caracterização; o perfil das instituições estudadas; o problema central e as questões objeto da pesquisa; a delimitação; a definição constitutiva e operacional dos termos e das variáveis. Identificou-se, também, as técnicas de coleta e o tratamentos dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, é feita a apresentação e a análise dos dados obtidos, a caracterização da população entrevistada por meio de tabelas de distribuição de frequência e gráficos do tipo colunas e sectoriais. As variáveis consideradas na pesquisa estão incorporadas nas questões que orientam este trabalho.

A primeira questão objetivou examinar a *amplitude de poder de decisão* nas áreas administrativa, financeira e acadêmica, nos seus diferentes níveis, têm os dirigentes universitários.

Na segunda questão, buscou-se detectar que tipos de decisão são tomadas pelos dirigentes universitários.

Já a terceira questão, buscou examinar os fatores de natureza político, gerencial, comportamental e acadêmico que influenciam a tomada de decisão pelos dirigentes universitários.

A última questão, procurou detectar as principais semelhanças e diferenças entre as categorias e as instituições estudadas.

Apartir dos dados coletados procedeu-se a análise dos mesmos utilizando-se o tratamento estatístico, através dos testes de análise de variância e de Scheffé demonstrados por tabelas das médias das atitudes e das prevalências.

No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa, tendo sido respondidas as questões de pesquisa e a questão central que orientou o trabalho. Finalmente, são apresentadas sugestões para estudos futuros a serem realizados nesta área.

A seguir, é apresentado o referencial teórico que serviu de suporte para o desenvolvimento do presente estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são descritos vários estudos sobre sistema de governo e de tomada de decisão encontrados na literatura existente. Dentre estes estudos destacam-se os conceitos relevantes abrangendo as variáveis amplitude de poder de decisão, fatores que influenciam o dirigente em sua decisão e tipo de decisão tomado, entre outros, que darão forma ao estudo pretendido.

2.1. A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

Vários estudos foram realizados, principalmente na literatura estrangeira, evidenciando a evolução da universidade como organização. Nesses estudos, as instituições foram transformadas de simples organismos, compostos de professores e alunos, em organizações burocráticas. As mesmas desenvolveram estilos próprios de estrutura, coordenação e governo, inclusive relacionando-se com o meio externo.

A universidade, vista à luz da literatura específica, é considerada uma organização singular. O fato de possuir objetivos indefinidos e pouco consensuais, tecnologia múltipla e complexa, produto de difícil mensuração, e atividades centradas, essencialmente no trabalho humano, caracterizam a complexidade da instituição universitária.

Baldrige et al (1982), concebem a universidade como uma instituição complexa. Segundo estes autores a organização universitária difere das demais, nas características: ambigüidade de metas, prestação de serviços a clientes, tecnologia problemática, e emprego de profissionais especializados, entre outros.

Beider (1978), considera a universidade como uma organização formal e complexa que possui como insumos e produtos - seres humanos. Assim, para esta autora, a universidade apresenta ainda outras características como:

- tempo escolar próprio;
- uma área de ação incomensurável, com efeitos probabilísticos de amplitude incognoscível; e
- sistemas formais e informais interagindo, garantindo auto-regulação e realimentação contínua.

As organizações universitárias, nos seus diferentes países, apresentam modelos diversos de organização. Porém, há uma série de aspectos comuns a todas elas, Baldrige et al (1982), enumeraram-nas em:

- sistemas e hierarquias;
- determinação e divisão de tarefas;
- processos de tomada de decisão que estabelecem as políticas da instituição;
- uma administração rotineira que tende ao trabalho diário; e
- seleção de recursos humanos, baseada na competência técnica e no grau de profissionalização.

Para Weick (1983), a universidade é considerada como uma organização que tem setores conectados frouxamente "loosely coupled" parecendo constituir-se de categorias interligadas por entendimentos exogenamente legitimados. Este tipo de organização é caracterizado pela inconsistência, e nem sempre existe uma conexão entre a ação e a intenção. As instituições universitárias, muitas vezes não controladas, dão e obtêm seu significado, realidade e valor ao contexto social maior onde estão inseridas.

Weick (1983), considera, também, que nestas organizações os problemas, a escolha e a tomada de decisão se arranjam e rearranjam e, neste curso, o significado da escolha pode mudar, considerando a transitoriedade existente.

Observa-se, assim, que as características organizacionais contribuem para a formulação de distintos modelos teóricos de sistema de governo acadêmico. Estes modelos, por sua vez, buscam analisar como as decisões são tomadas nas universidades.

No *Modelo Burocrático*, Baldrige et al (1982) preconizam a racionalidade instrumental ou técnica onde:

- os papéis são definidos pela organização;
- a divisão do trabalho é horizontal ou departamentalizada;
- a divisão é vertical constatada pela hierarquia formal, com relações de autoridade e estrutura de poder;
- as regras e normas são escritas e exaustivas;
- as relações sociais são formais e impessoais;
- os canais de comunicação são formais e usualmente fechados;
- o administrador é profissional;
- a remuneração é feita em função da posição na hierarquia formal;
- há supervisão e controle de acordo com a hierarquia formal, em função do processo produtivo;
- os objetivos e tecnologia claros e definidos que constituem a base da estrutura de decisão; e
- a existência de um produto mensurável.

Graciani (1984) reforça estas características técnicas da estrutura burocrática do modelo weberiano, mostrando que na universidade brasileira há:

- hierarquia de autoridade claramente definido com três ou mais níveis de autoridade;
- regras e normas específicas que regulam todos os órgãos universitários, sua composição e competência;
- atos, decisões e regras administrativas e acadêmicas, escritas e registradas em estatutos e regulamentos gerais e específicos;
- especialização funcional que determina a divisão do trabalho de direção e de execução, por área de conhecimento;
- seleção de candidatos a cargo diretivo e docente realizada com base nas qualificações técnicas de provas e títulos; e
- sistema de promoção de conformidade com a realização acadêmica e tempo de serviço na instituição.

Tenório (1981, p.225) ao estudar o modelo burocrático de Max Weber, denominado de "tipo ideal de burocracia", define a burocracia, como sendo:

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

Weber apud Etzioni (1972) considerou a burocracia não como um sistema social, mas como um tipo de poder, ou seja, os tipos de sociedade e os tipos de poder: tradicional, carismático e o legal, racional ou burocrático.

Blau (1973) em seu artigo A dinâmica da burocracia, considera a burocracia como uma organização estabelecida para o fim explícito de atingir objetivos, tendo como princípio organizativo a eficiência administrativa

Entretanto, autores como Baldrige et al 1982 destacam que no paradigma burocrático de Weber há ênfase na estrutura formal e legítima, porém, não prevê as mudanças desta estrutura, dando pouca informação sobre o processo crítico pelo qual são estabelecidos programas e prioridades. Da mesma forma, este paradigma não destaca as questões políticas e lutas entre grupos de interesses na organização universitária.

Nesta linha de raciocínio, Leitão (1985, p.10) afirma que o modelo burocrático, "não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de políticas na universidade, e no tipo de poder não formal, baseado no conhecimento especializado", marcante nas instituições

de ensino superior.

Em contraposição a este Modelo Burocrático, vários autores têm declarado a universidade como um corpo colegiado ou "comunidade de estudiosos", destacando-se entre esses autores, Millett. Nesse *Modelo Colegiado*, Millett (1980) considera alguns pressupostos, tais como:

- os acadêmicos têm tendências a não se submeterem ao processo hierarquizado da burocracia;
- a participação da comunidade acadêmica nas tomadas de decisão é temporária;
- a comunidade docente tende a administrar seu próprio trabalho, através da autoridade profissional;
- os funcionários burocratas tendem a administrar com menor influência;
- as decisões são tomadas por consenso; e
- o docente é tecnicamente competente para tomar suas próprias decisões.

Baldrige et al (1982) alertam que a tomada de decisão pela dinâmica do consenso incorre em discussões prolongadas, antecedendo a decisão, como uma vitória momentânea de um grupo sobre o outro. Assim, nesta perspectiva de análise, um Modelo Político de tomada de decisão é proposto complementando o Burocrático e o Colegiado.

Seguindo esse mesmo pensamento, Cohen, March & Olsen apud Baldrige 1982, mencionam suas preocupações em relação à influência existente entre a racionalidade instrumental ou técnica da burocracia e as inter-relações sociais presentes na organização universitária. Há uma lógica racional vista como modelo burocrático. Mas, há também, uma lógica ou razão política em grau significativo, relativa ao modelo político.

Por outro lado, Rodrigues (1985, p.65) reforça esses argumentos de que a universidade não se atém plenamente ao modelo burocrático. Segundo este autor, a universidade possui características que parecem se conformar mais com o modelo político, ao afirmar que "a experiência com a administração universitária tem sugerido que a universidade é uma instituição singular, dividida em várias subculturas, caracterizada pela diversidade e ambivalência de objetivos".

No *Modelo político* de tomada de decisão, Baldrige et al (1982) enfatizam que as organizações complexas possam ser estruturadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesses e conflitos similares aos que existem na cidade e no estado e, mesmo em outras situações políticas. Neste modelo há várias etapas, concentradas nos processos de estruturação de diretrizes políticas da universidade. As decisões políticas são decisões críticas, que produzem um efeito de alcance no futuro da organização.

Baldrige et al (1982) enumeram as seguintes características do Modelo Político:

- pouco consenso quanto aos objetivos a serem atingidos;
- as decisões são tomadas por pequenos grupos e não por todos os membros da organização;
- a participação é fluida e temporária, sendo que a maioria dos membros da organização participa apenas de algumas decisões, cabendo a pequenos grupos a maior responsabilidade e assiduidade às reuniões decisórias;
- ocorre a fragmentação em grupos de interesses com diferentes objetivos e valores decorrentes de funções profissionais (especialistas) e de ideologias diversas, fazendo com que convivam em um estado, dito de "coexistência armada";
- a administração de conflito é uma situação normal;

- a autoridade formal é limitada e pressionada pela influência dos diversos grupos, sendo, muitas vezes, a decisão de compromissos negociadas entre os grupos competidores;

- a existência de grupos de interesses externos, que são importantes, na vida da universidade;

- a sociedade onde está inserida a universidade deve ser considerada como elemento de análise no processo decisório;

- os objetivos obscuros, uma tecnologia difusa e problemática, que considera interesses particulares de indivíduos e grupos.

Leitão (1987) trata da decisão e poder, observando que é crescente o número de estudiosos que mencionam a universidade como uma organização essencialmente política, ou que enfocam a decisão como tal. Nesta dimensão, o processo decisório na universidade é evidenciado pelo fato de seus membros (docentes, alunos, servidores administrativos e dirigentes) ou, ainda, entidades externas a ela (Governo), procurarem satisfazer seus objetivos pessoais ou institucionais. Esta dimensão de poder na universidade é marcante, sendo muitas vezes difícil isolar os critérios políticos dos critérios puramente acadêmicos e administrativos.

Para Gouveia (1981) a estrutura de decisão da universidade, utiliza-se de modelos de integração orgânica a partir de dispositivos legais previstos em lei, por ele identificado como "mecanismos de integração", assegurando o fluxo vertical das decisões e informações.

Para este autor, estes mecanismos conformam um sistema de integração acadêmica composto de vários níveis. O primeiro nível trata da administração superior da universidade, formada por órgãos deliberativos superiores de coordenação de ensino e de pesquisa, em toda a universidade.

O segundo nível de integração são os órgãos intermediários setoriais de coordenação de unidades afins. O terceiro nível, as faculdades formadas de departamentos reunidos em unidades conhecidas como centro. O quarto nível, é constituído pelos departamentos, que na verdade operacionalizam e geram o produto da universidade, através das funções de ensino e pesquisa. Observa-se que o ensino é uma atividade interdepartamental, competindo com o colegiado de curso, e, também, por lei, a coordenação didática de cada curso, não sendo mencionado pelo autor a pesquisa, e nem a extensão.

Já Cohen e March, em seu livro 'Leadership and Ambiguity' apud Baldrige et al (1982, p.29) usando a metáfora "*Anarquia Organizada*", procuram explicar o processo decisório nas organizações universitárias como sendo: cada indivíduo que se encontra na instituição, visto como um tomador de decisão autônomo. Caracteriza essa metáfora, quando afirma que:

"Os mestres decidem se vão ensinar, quando e o que vão ensinar. Os estudantes decidem se vão aprender, quando e que vão aprender. Os legisladores e doadores decidem se vão sustentar quando e que vão sustentar. Não se pratica coordenação alguma... nem controle. Os recursos se atribuem por qualquer processo que surge, porém sem referência explícita a alguma meta super-ordenada. As decisões do sistema são uma consequência produzida pelo sistema, mas sem ser decisivamente controlada por nada" (Baldrige et al 1982, p.29).

Cohen e March apu Baldrige 1982 ao comparar o Modelo de "*Anarquia Organizada*" com o Modelo Burocrático, salientam algumas características que os diferenciam como: os indivíduos se comunicam entre si, os recursos lhes permitem ir em direções diferentes sem coordenação, as decisões são tomadas mediante ações não coordenadas dos elementos constituindo-se em subprodutos de atividades que não têm

pretensões nem planos, as metas são ambíguas, a participação é fluida e os dirigentes institucionais são catalisadores. Isto é, não conduzem tanto a instituição como canalizam suas atividades de formas sutis. Não mandam mas negociam. Os dirigentes são facilitadores da continuação de um processo.

De acordo com Cohen e March apud Baldrige et al 1982, o processo de decisão é considerado como uma série de procedimentos, mediante os quais os membros da organização procuram interpretar as soluções para os problemas, isto é, o que fazer e como fazer.

Cohen, March e Olsen apud Hall 1984, ao se referirem ao processo de tomada de decisão em universidades sugerem o *Modelo de "Lata de Lixo"*. Segundo este modelo, a tomada de decisão possui um conjunto de respostas satisfatórias ou apropriadas para os problemas deixados na "lata de lixo". Assim, pouco haverá de novas decisões, pois as organizações se voltam para decisões prévias que haviam sido descartadas para solucionar problemas atuais.

é importante ressaltar que, entre os modelos de governo acadêmico merecedores de maior atenção, por parte dos pesquisadores, estão o Burocrático, Colegiado e Político.

Entretanto, Baldrige e Etzioni, segundo Leitão (1987), estão entre os estudiosos que identificaram, como uma das peculiaridades das universidades, a existência do dualismo de autoridade. Isto é, a burocrática e a especialista que, em princípio, caracterizam uma administração do tipo descentralizada ao invés da estrutura de autoridade fortemente definida existente em outras organizações burocráticas.

Segundo Gouveia (1981), a estrutura de decisão da universidade mostra duas dimensões, sendo uma voltada para a tomada de decisão e, a outra, voltada para a execução dessa decisão.

Hobbs e Anderson apud Gouveia (1981), também, identificaram duas dimensões distintas da tomada de decisão na universidade em suas pesquisas, que podem ser assim descritas: o governo é entendido como o processo pelo qual as decisões são tomadas pelos órgãos colegiados e a administração é vista como processo onde são realizadas as tarefas para implantação das decisões geridas normalmente por docentes investidos em funções executivas, por um período determinado de tempo (chefe de departamento, reitor, diretor de faculdade e centro).

Para autores, como Simon (1979) estas dimensões significam uma abstração, onde as tarefas decisória e executiva permeiam integralmente a organização e, estão, indissociavelmente, interligadas. A distinção apenas permite compreender as relações entre a organização para a tomada de decisão e para a execução destas na estrutura de decisão da universidade.

Há outros estudos que examinam a tomada de decisão em organizações, sem especificar a organização universitária. Mas, teoricamente, contribuem para o estudo pretendido, descrevendo modelos, tipos de decisão, tipos e limites de racionalidade, entre outros aspectos.

Miller e Starr apud Champion (1985 p.42), detectaram três aspectos que permitem visualizar as organizações como sistemas racionais formados de várias partes, exemplificando o departamento, que toma decisão, afetando as relações com as demais partes da organização como um todo.

Simon apud Champion 1985, em seu modelo de decisão, concebe as organizações como estruturas, sendo que estas objetivam aumentar a racionalidade da tomada de decisão. Para isto, sugere as duas dimensões que são: as estruturas decisórias e hierarquia de autoridade e a divisão do trabalho e especialização de tarefas.

Champion (1985) acredita que no modelo de Simon há poucos controles capazes de assegurar a objetividade por parte de quem toma a decisão, pois há a possibilidade da decisão individual tomada ser benéfica a um departamento e não à organização como um todo. Entretanto, é muito conhecida a freqüência com que os indivíduos agem por si sós, em detrimento da organização. Assim, a tomada de decisão em grande parte, torna-se atividade individualizada, na ausência de linhas de orientação bem definidas para o comportamento dos membros da organização, visando a um objetivo comum.

Numa abordagem contingencial, Chiavenato (1982) entende que a tomada de decisão é o núcleo da responsabilidade administrativa. Para ele, os dirigentes ou administradores devem, freqüentemente, decidir o que fazer, quando, onde, e, muitas vezes, como fazer para estabelecer objetivos, alocar recursos escassos ou resolver problemas. A decisão, nessa perspectiva, é um ato de optar ou selecionar dentre as várias alternativas de curso de ação daquela que parece mais adequada em resposta a alguma necessidade a ser satisfeita, a algum problema a ser resolvido, ou, ainda, no objetivo a ser alcançado.

Adaptando o estudo das fases do processo decisório de Newman e Warren, o mesmo autor destaca-as de forma seqüencial em: definição e diagnóstico do problema; procura de soluções alternativas mais promissoras; análise e comparação dessas alternativas de solução; e se-

leção da melhor alternativa como plano de ação.

Para Simon (1979, p.78), a racionalidade "ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento"

Rodrigues (1985), considerando a relevância em distinguir a lógica dominante das universidades, em relação às organizações produtivas, seleciona três abordagens competitivas do processo decisório, identificadas em Teorias I, II e III. Na primeira, a racionalidade se localiza no indivíduo, que escolhe entre as alternativas, as que maximizam seus objetivos. Simon (1979) classifica como racionalidade pessoal, essa mesma teoria.

Na Teoria II, a racionalidade é transferida à organização. Esta necessita, como meio de sobrevivência, manter uma troca eficiente com o ambiente em termos de bens e serviços. Este tipo de racionalidade é identificada por Simon (1979) como racionalidade organizada.

Na Teoria III a fundamentação está na concepção da organização como um sistema social. Seu principal elemento é a dinâmica das inter-relações sociais, que por sua vez têm lógica própria. Isto é, tipo de ajustamento entre meios e fins, baseado nos interesses parciais de grupos de indivíduos, com mais impacto no processo decisório do que os valores econômicos ou os supostos valores organizacionais.

Neste trabalho, procurou-se caracterizar diferenças existentes na amplitude do poder de decisão dos dirigentes universitários, partindo dos vários conceitos adaptados e desenvolvidos destes modelos e de outros estudos, como o de tomada de decisão nas suas diferentes dimensões.

Segundo Guimarães (1987) a estrutura e o poder decisório mostram a existência de diferenças de natureza formal entre as universidades federais autárquicas brasileiras.

Entretanto, cabe ressaltar que o governo da Universidade repousa, em geral, em órgãos executivos encarnados numa chefia que são o reitor, os diretores de centros, unidades e departamentos acadêmicos e administrativos, e órgãos deliberativos e normativos representados por um colegiado ou conselho.

O autor enfatiza que os ocupantes de cargos executivos ou são nomeados diretamente pela autoridade competente ou são escolhidos em listas e votados pelos conselhos. Alerta, ainda, que a representatividade real em termos da comunidade acadêmica é mínima, decorrente da constituição não democrática dos órgãos de governo da universidade.

Assim, tem-se a escassa participação da comunidade acadêmica em decisões relevantes.

Em relação à *amplitude de poder de decisão*, Graciani (1984) em sua pesquisa, assinala algumas atribuições que permitem visualizar a capacidade legal formal do dirigente de tomar decisão, presentes nos estatutos e nos regimentos das instituições, tais como:

a) o Reitor tem legitimamente o direito de tomar decisões "ad referendum" dos demais colegiados, além de participar de atos superiores referentes à administração de pessoal. Tem também o poder de disciplinar na jurisdição de toda a universidade em sua plenitude;

b) os Pró-reitores ou Vice-reitores têm atribuições fundamentais, entre elas, as de coordenar e controlar as atividades da instituição, cumprir e fazer cumprir normas e deliberações dos colegiados e as instruções do Reitor. Graciani destaca, ainda, as Pró-reitorias

de Ensino, de Administração, Comunitária e de Pós-Graduação. Assinala que podem existir outras nomenclaturas com atribuições semelhantes;

c) o Diretor de Centro dirige e administra a unidade, coordena e encaminha proposta orçamentária, exerce poder disciplinar no âmbito da unidade, faz cumprir as decisões dos órgãos superiores e tomar decisão de natureza técnica e administrativa;

d) o Chefe de Departamento programa as atividades do departamento e distribui os trabalhos de ensino e pesquisa aos docentes que o integram, respeitando a especificidade de cada um, coordena os trabalhos do pessoal docente, aprova os programas e planos de ensino de cada disciplina, encaminhando-os para o órgão competente, toma providências de ordem administrativa que julgar aconselháveis à condução de seus trabalhos, propõe a admissão ou afastamento dos docentes e demais servidores integrantes do departamento, propõe projetos de pesquisa e os planos de cursos de especialização, de aperfeiçoamento e de extensão.

Guimarães (1987) considera que a dispersão dos centros decisórios, na organização político-administrativa da universidade, é uma mera delegação de tarefas, mascarada numa ilusória delegação de poder. Neste caso, os ocupantes de cargos executivos não decidem com autonomia sobre questões específicas de seu nível administrativo, mas, simplesmente, cumprem, mecanicamente, tarefas atribuídas pela administração central.

Fonseca (1987) compartilha com os estudos de Guimarães (1987) sobre a dispersão dos centros decisórios e acrescenta que a vida acadêmica é marcada pelos aspectos: ingerência de órgãos internos e externos, normas burocráticas, divisão entre concepção e execu-

ção, um saber taylorista, abismo que separa os organizadores dos organizados e o saber formalizado e institucionalizado.

As áreas de ação e de decisão nas organizações são distinguidas por Ansoff apud Chiavenato(1982), da seguinte forma:

a) as decisões estratégicas, tomadas institucionalmente, estão voltadas ao estabelecimento de relações entre a organização e o ambiente, os quais guiam e dirigem a mudança e o crescimento da empresa;

b) as decisões administrativas, tomadas intermediariamente, estão voltadas ao estabelecimento de estrutura e de configuração da empresa, como alocação e distribuição de recursos;

c) as decisões operacionais visam operacionalmente à seleção e à orientação das realizações de tarefas técnicas.

Neste raciocínio, alerta o autor que é necessário estudar cada classe de decisão, separadamente, sem perder de vista o seu inter-relacionamento e a sua interdependência.

Hage apud Hall 1984, afirma que nem todas as decisões têm a mesma importância, destacando-as sob os aspectos de elevados riscos (estratégicas) e as de baixos riscos (táticas).

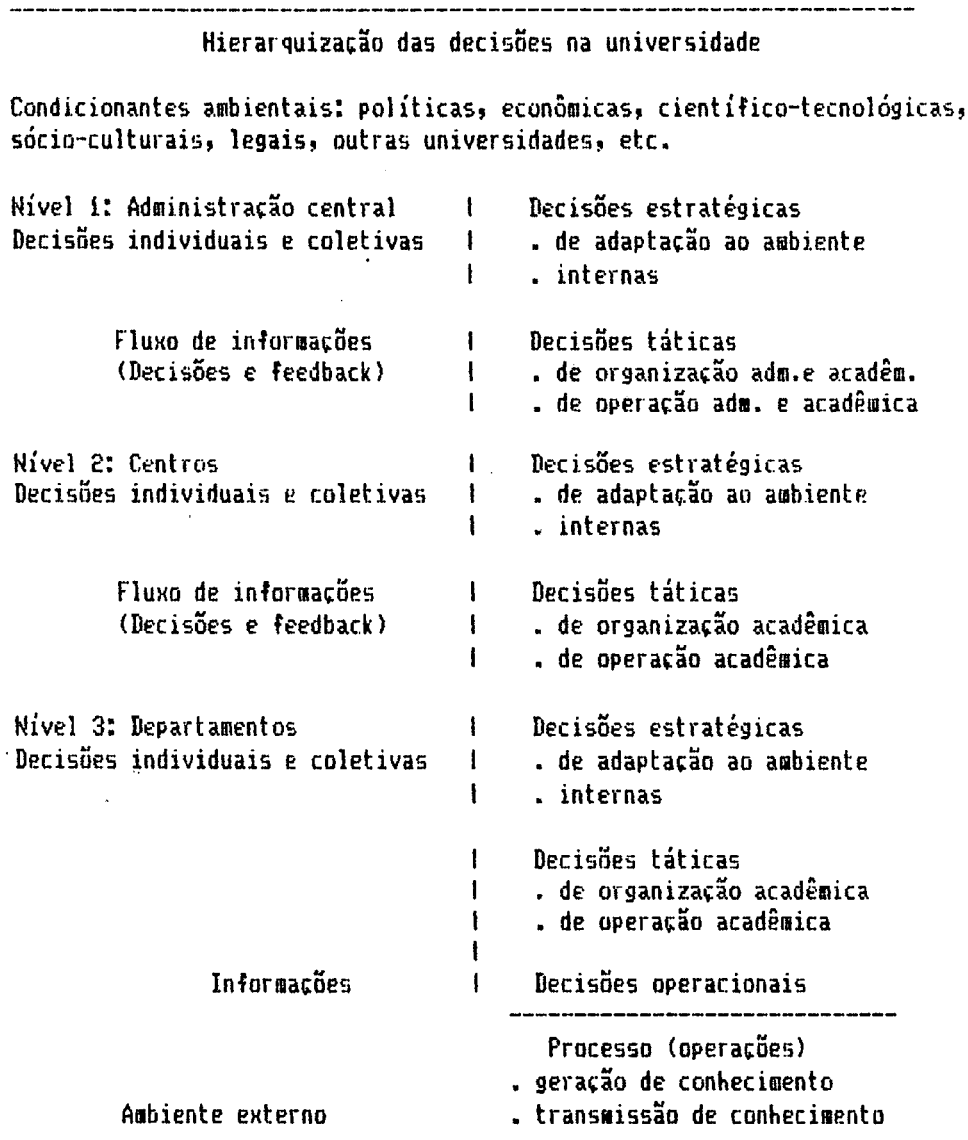
Segundo Zaccarelli (1983, p.19-20), essa terminologia utilizada pelos pesquisadores do planejamento estratégico quando comparada ao modelo de hierarquização de decisões de Simon são identificadas como decisões estratégicas denominadas por ele de "intelligence activity", as táticas de "design activity" e as decisões operacionais de "choice activity".

Para Leitão (1987) no processo decisório universitário há diversos aspectos a considerar. Entre estes aspectos destacam-se as relações de poder, a estrutura organizacional, o sistema de informações, comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização universitária e a cultura organizacional, que estão intimamente relacionados. Alerta, este mesmo autor, que qualquer tentativa de explicar este processo decisório, por um único aspecto, apesar de válido do ponto de vista de uma simplificação metodológica, merece ressalvas, pois envolve uma visão parcial do processo.

Face às peculiaridades da organização universitária e sua estrutura voltada para um tipo particular de serviço, denominada de conhecimento, Leitão (1987) adaptou o modelo de Zaccarelli (1983) considerando que cada um dos níveis identificados (administração central, centros e departamentos), pode corresponder simultaneamente dois ou três níveis de decisões. Entretanto, ressalta que, em nível departamental, é possível que coexistam decisões estratégicas, táticas e operacionais, decorrentes de sua especialização horizontal, de objetivos diferenciados entre seus departamentos e pessoas, da valorização da autonomia e da baixa integração das decisões na organização como um todo.

O modelo proposto por Leitão (1987, p.51), a partir de um quadro de referência, denominado por ele de Figura 1, contribui para o estudo do processo decisório na universidade, permitindo uma melhor compreensão da natureza e da amplitude das decisões tomadas em seus níveis administrativo e acadêmico.

Figura 1



Cópia Extraída de : Leitão (1987, p.51)

Moura e Bertero (1984), em seus estudos nas fundações e autarquias universitárias, identificaram algumas variáveis que permitiram identificar as distinções na capacidade legal formal de tomar decisão, tais como: a natureza da gestão financeira; gestão de recursos humanos e as fontes de recursos, entre outras.

Kwasnicka (1984) ressalta que a *estrutura de poder* na universidade é inerente ao cargo, porém, as pessoas se prendem às suas posições e procuram deter cada vez mais o poder. Desta forma, amplia seu campo de ação, bloqueia a linha de acesso, passando, assim, o poder a pertencer a um pequeno grupo elitizado.

Fávero (1989), focaliza em seu artigo: A universidade em questão: como resgatar suas relações fundamentais, que o poder na universidade está ligado às questões da autonomia e da democratização interna da instituição. Segundo esta autora, a universidade para usufruir de autonomia necessita da suspensão de controles burocráticos.

Numa visão mais ampla, Durham (1989) concebe a *autonomia* como a capacidade de reger-se por leis próprias, enfatizando que em alguns casos confunde-se ao termo soberania, registrado em dicionários. Entretanto, quando se tem uma instituição como a universidade, a *autonomia* não confere uma liberdade absoluta, pois restringe o exercício de suas atribuições e funções sociais específicas voltadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, sendo por elas legitimada.

Portanto, a *autonomia é sempre relativa*, e deve ser definida como reconhecimento da capacidade de uma organização reger-se por suas próprias normas, no cumprimento das finalidades sociais.

Neste enfoque, Durham (1989) considera que as funções da universidade é que balizam e definem a natureza de sua *autonomia*. Afirma esta autora que a universidade goza de autonomia para executar suas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, e não para seu exclusivo interesse, constituindo, assim, uma prestação de serviço à sociedade. Considera que a universidade, também, está sujeita a constrangimentos de natureza material, cultural e política próprios da sociedade na qual está inserida.

Numa visão de implantação de planejamento estratégico, Meyer Junior (1988) ressalta que a *universidade pública*, sendo mantida pelo poder público estadual ou federal, possui administração e processo decisório mais descentralizados, gozando de *relativa autonomia* em suas

atividades administrativas, financeiras e acadêmicas, face às regulamentações governamentais.

Segundo Meyer (1988), a *universidade particular* é mantida através do pagamento de anuidades e taxas pagas pelos alunos e doações, *gozando de autonomia* administrativa ampla, enquanto que a *autonomia* acadêmica é *cerceada* pelas regulamentações do governo, tendendo à centralização da administração e do processo decisório.

Marobin (1982) aceita o núcleo básico previsto no art.3º da Lei 5540/68 e complementa enfatizando que na universidade particular, confessional ou comunitária de fins filantrópicos, não lucrativos, a *autonomia* significa estabelecer a sua mítica, a sua visão de mundo, o seu ideal de transcendência, sendo questão de ser ou não ser.

Este autor ressalta que a liberdade de ação permite adaptar os programas à evolução rápida das ciências, ao descrevê-las desta forma: a *autonomia acadêmica* concede uma flexibilidade em relação às matérias a serem ensinadas e uma liberdade de ensino e de pesquisa.

Para ele, na *autonomia administrativa* há liberdade de governar-se livremente, especialmente, gerindo ela própria orçamentos, e na *autonomia financeira*, mesmo que a universidade venha a receber recursos de poderes públicos, deve ser preservada sua *autonomia universitária*.

O exercício da *autonomia*, para Marobin (1982) acarreta obrigações particulares, pois pressupõe um elevado senso de responsabilidade por todos os membros da universidade: dirigentes, administradores, professores, pessoal administrativo e estudantes.

Martins Filho(1987) em seus estudos sobre autonomia das universidades federais argumenta nos seguintes termos:

"Autonomia universitária - implica direito de dependência para a universidade, de modo que possa elaborar e aprovar os seus próprios estatutos; traçar a pauta da orientação didática que melhor se ajuste aos objetivos; firmar princípios e administrar, livremente, os seus recursos dentro dos limites de suas finalidades, garantindo-se, assim, a sua existência como organismo integral, de natureza evidentemente social".

Para Guimarães (1987), a autonomia universitária é essencialmente política, e remete à questão de democratização da universidade, antecedendo na teoria e prática, pois envolve o conceito e o exercício do poder de decisão.

Fonseca (1987) observa que a instituição enquanto instância - fim está na maioria das vezes à mercê da administração, tendo em consequência a legitimação da "ideologia dos meios em prejuízo da filosofia dos fins", onde:

"A questão dos fins passa a ser obstaculizada na Universidade pela negação de sua dimensão política e pelo crescente processo de racionalização que penetra todas as suas dimensões em nome mesmo da objetividade, eficiência, produtividade, em suma da razão técnica".

Para esta autora, administrar implica "exercer poder sobre as pessoas e as coisas". A administração da universidade reproduz a estrutura hierárquica e verticalizada, de tal forma que a vida acadêmica passa a ser medida pela relação burocrática. Assim, a administração e a vida acadêmica, não estão desvinculadas.

Um limite para compreensão do poder na Universidade consiste em procurar revelá-lo apenas através de instrumentos legais como estatutos, regimentos, legislação, normas, e de órgãos externos como o MEC, CFE, entre outros, (Fonseca 1987).

Millett (1968) em seus estudos apresenta novos modelos de tomada de decisão, desde a Guerra Civil até a Segunda Guerra Mundial, destacando o papel da Associação Americana do Ensino Superior na proposição de *distribuição do poder de tomar decisão* entre faculdades e administração, classificando-a por zonas.

A evolução histórica enfatizada por Millett, evidencia a posição central do Reitor no processo decisório e as *ineficiências nas faculdades ao tomar decisão* que afetam seus objetivos. Uma dessas ineficiências é a viabilidade de recursos financeiros.

Assim, Millett (1968) admite que as universidades têm maior autonomia individual para administrar seus recursos financeiros do que às agências do governo federal. Conseqüentemente, destaca os aspectos da barganha, do poder dos estudantes, e da própria ação do governo federal como interferências nessa autonomia.

Castro e Vlasman (1985) descrevem a *estrutura de poder* nas instituições brasileiras de ensino superior, sob essa mesma ótica. Interpretam as *disputas pelo poder nas e entre as universidades*, propondo um modelo co-gestionário que garantiria um abrangente processo de participação na administração das instituições brasileiras de ensino superior. Nesse estudo, marcam a evolução do poder como sendo o da cátedra; o estudantil; o centralizado; e as associações paralelas.

Para Fonseca (1987) o *poder da administração do dirigente universitário* está em administrar as pessoas medindo o tempo e controlando movimentos. Todas essas técnicas e procedimentos pelos quais se exerce o poder localizam-se em todos os níveis hierárquicos, que se manifestam de forma muitas vezes simbólica, oculta e velada.

Esta mesma autora enfatiza que a cada administração há uma *reorganização do poder*, onde inicia-se um novo ritual, mudam-se as regras do jogo, atos, portarias e instruções. As reuniões em todas as esferas da instituição se multiplicam em rituais formais e burocráticos desestimulando a produção acadêmica, privilegiando o debate improdutivo, entre outros. Também, ressalta a legislação novamente reformulada e reaparelhada.

Fonseca (1987) considera que uma das faces do *sistema de poder*, em nível administrativo, é entendido como:

"um movimento de centralização de órgãos complementares, comissões, coordenadorias ... - órgãos técnicos e de apoio - que passam a ser os verdadeiros focos gestores das políticas internas na Universidade"

Para Litterer (1977) e Graciani (1984) a *faixa ou amplitude do poder de decisão* dos executivos, particularmente dos que se encontram na cúpula administrativa, é tão extensa que algumas das decisões podem estar em áreas com as quais o executivo não está familiarizado e seu conhecimento e seu julgamento sobre elas são inseguros. Nessas circunstâncias, o dirigente pode recorrer a outros elementos, desfrutando deste modo das informações para tomar decisão.

Um enfoque utilizado neste trabalho consiste em caracterizar os fatores que influenciam o dirigente ao tomar decisão, considerando o tipo de organização a ser estudada: se pública, comunitária e empresarial e sua complexidade.

Na abordagem organizacional há diversos artigos sobre fatores que influenciaram os dirigentes em sua tomada de decisão. Cada abordagem, muitas vezes se complementaram.

Para Simon (1979) existem dificuldades em averiguar a racionalidade, pois, quase sempre, os meios e os fins estão superpostos. Didaticamente classifica-se a racionalidade em seis tipos diferentes, a saber:

- **racionalidade objetiva** - as decisões visam a maximizar certos valores (objetivos) numa dada situação;

- **racionalidade subjetiva** - as decisões buscam maximizar o alcance relativo a um conhecimento sobre determinado assunto;

- **racionalidade consciente** - as decisões procuram ajustar os meios e os fins desejados através de um processo consciente;

- **racionalidade deliberada** - o grau em que a adequação dos meios aos fins é deliberada e propositadamente procurado pelo indivíduo ou organização;

- **racionalidade organizada** - a extensão em que se estruturam e organizam os meios para alcançar os objetivos da organização; e

- **racionalidade pessoal** - as decisões que visam aos objetivos do indivíduo.

Carvalho (1981) agrupou esta tipologia em duas categorias, considerando que os dirigentes que tomam decisões possuem:

- *conhecimentos limitados sobre a situação;*

- *limitada capacidade de julgamento.*

Os *conhecimentos limitados do tomador de decisão* ocorrem quando as informações, que são elementos críticos no processo decisório administrativo, nem sempre são suficientemente utilizados. Às vezes, há excesso de informações inúteis e falta de informações relevantes, outras vezes podem estar tão dispersas na organização que é preciso grande esforço e tempo para localizá-las. Tal retardamento pode

tornar estas informações obsoletas e/ou ocasionar distorções, consciente ou inconsciente, por parte dos responsáveis por elas.

O modo de buscar informações também flutua, desde atitude de receptividade passiva, até um esforço ativo de busca. Carvalho (1981) atenta para a utilização de informações que muitas vezes, é prejudicada quando se confundem as etapas de identificação da natureza do problema e de suas causas.

Neste enfoque, Braga (1988) reforça que o esforço da busca tem como fonte de conhecimento para o dirigente tomar decisões, três estilos, assim denominados:

- "estilo de busca" propriamente dita, onde, o dirigente está frequente e ativamente pesquisando o ambiente para buscar informações.
- "estilo de espera" o gerente aguarda passivamente que as informações cheguem até ele.
- "estilo de delegação" o dirigente delega a outrem que lhe busque a informação.

A busca de informação para a tomada de decisão, segundo Carvalho (1981), é restringida pelas limitações de tempo e de custo. Para esta autora, a partir de certo ponto, torna-se contraproducente buscar mais informações, pois o enriquecimento que a informação adicional poderia trazer para a tomada de decisão passa a ser menor do que o custo necessário para obtê-la.

A limitação da capacidade de julgamento do tomador de decisão, ocorre porque cada decisão é limitada por outras que a antecederam, que a cercam no momento ou a sucederão. Assim, o leque de alternativas fica reduzido, uma vez que as decisões podem comprometer recursos, estabelecendo compromissos para atender necessidades. Em caso

de um único recurso, por exemplo, é preciso optar pela compatibilização de objetivos, formulando, a partir daí, novas decisões.

Entende-se que o dirigente não toma decisões no vácuo, pois a todo momento sofre pressões ou influências do meio, da organização em que trabalha, e dos grupos aos quais pertence. Para a autora, a *organização* a que o dirigente pertence, através de seus mecanismos, constitui um dos fatores que influencia, determina e controla a sua tomada de decisão.

Vários mecanismos procuram reduzir a incerteza de decisões não-programáveis, entre eles, a definição de competências e de objetivos, o fornecimento de informações, a comunicação das decisões tomadas em outros pontos de sua estrutura, o estabelecimento de rotinas, a normatização e a padronização de desempenho, a determinação de programação de certas decisões, procuram reduzir a incerteza de decisões não programáveis.

Segundo Chiavenato (1987) a organização é um sistema de decisão em que cada um participa, escolhendo entre as alternativas a mais satisfatória. Esta escolha é influenciada por diversos fatores, sejam eles da organização ou do próprio tomador de decisão.

Para Leitão (1987) as decisões das pessoas, enquanto membros de grupos, sofrem influências grupais na organização, provavelmente em número significativo de situações de decisão.

Desta forma, para esse autor, o processo decisório tem dimensões sociais e psicológicas. Apesar do grau de centralização observado na universidade, muitas decisões são tomadas em grupos ou por pressão de grupos.

Segundo Leitão (1987), os indicadores mais prováveis do comportamento decisório do docente, sob o ponto de vista individual, devem merecer atenção prioritária, pois o entendimento das metas ou dos objetivos dependem de variáveis, como conhecimentos, funções, valores e atitudes. Há ainda, outros aspectos, não-estruturais que influenciam o comportamento individual, tais como o conhecimento limitado das técnicas de gestão, a ausência de mecanismos de recompensa e a ausência de punição às chefias e, ainda, a gestão do tipo facilitador, entre outros.

March e Simon (1979) afirmam em seus estudos que:

"todo processo decisório humano, seja no íntimo do indivíduo, ou na organização, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias; somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas ótimas".

Nesse sentido, Helriegel e Slocum apud Chiavenato (1982) afirmam que o tomador de decisão não tem condições de analisar todas as alternativas possíveis, pois o tempo gasto neste processo retardaria enormemente a definição e a seleção de cursos de ação a serem seguidos na atividade organizacional, sendo o comportamento "satisficiente" ou satisfatória e não otimizante.

Referindo-se às dimensões individuais e grupais da decisão Leitão (1987) destaca que nas decisões *individuais*, tanto as características das organizações como as dos indivíduos mostram o comportamento decisório, nas grupais os indivíduos, não agem isoladamente, pois as crenças e as atitudes individuais estão constantemente sendo moldadas pelas relações sociais que eles mantêm e pelos grupos aos quais pertencem.

Leitão (1987) afirma que há aspectos relacionados com as atividades docentes e administrativas na universidade, apontadas por outros autores, e que devem ser avaliadas, a fim de verificar em que medida funcionam como condicionantes da tomada de decisão.

Um destes aspectos é a multiplicidade de papéis exercida por um docente, em paralelo, na instituição. Por exemplo, um chefe de departamento, é um pesquisador subordinado a um coordenador, subordinado ao departamento, ou ainda, subordinado ao coordenador de pós-graduação, entre outras atividades. Esta superposição de funções repercute em suas metas individuais e também na decisão.

Outro aspecto é a temporaneidade com que os papéis de chefias são exercidos. O docente é levado a uma chefia de departamento ou sub-reitoria (pró-reitoria) por prazo limitado. Após esta experiência retorna a sua função original. A existência desse "amadorismo" na administração da universidade tem implicações organizacionais na forma de "como decidir".

Na visão de Lindblom apud Leitão 1987, o "amadorismo" é evidenciado quando se observa que, em sistemas pluralistas, as decisões não são tomadas de uma vez e são sempre refeitas. Para Rodrigues (1985) o "amadorismo" tem aspecto político, pois a tendência a prorrogar decisões, quando não se consegue acordo entre as partes envolvidas, é notória. Mas, para Leitão (1987) o "amadorismo" na gestão universitária tem dimensões organizacionais e individuais. Ambas podem ser explicadas pela valorização docente-administrador, ora como detentor de conhecimento, ora como autoridade dele decorrente.

Nesta linha de raciocínio, Guimarães (1987) destaca a existência do amadorismo em universidade federal autárquica ao apontar que a escolha de dirigentes é determinada pelo grau de fidelidade, submissão ou compromisso com o grupo do poder central e jamais pela competência ou pela qualidade naturalmente exigidas para o desempenho de cargos e funções.

Segundo Pinto e Rosa (1983) a formação do dirigente universitário (administrador), seja docente exercendo eventualmente uma função administrativa em qualquer nível ou profissional de administração de empresas, pressupõe o desenvolvimento de certas habilidades que transcendam os limites das técnicas administrativas.

Assim, para administrar em qualquer instância uma instituição com características peculiares, é preciso conhecimentos específicos que evoluam de mera dinâmica processual para uma ação baseada nos fins.

Para Hossne (1982) frequentemente em círculo vicioso, há o despreparo do homem da universidade que cria fatores internos de esvaziamento, representados pelo acúmulo de distorções, pelo engajamento, pelo cultivo da mediocridade, pelo vedetismo, pela falta de humildade, pelo medo, pelos tabus, e pelo próprio jogo do poder pelo poder.

Pinho (1986) salienta que é necessário definir a estrutura abrangente onde cada coisa terá seu lugar e importância relativa, sendo que o dirigente precisa ter visão do conjunto da estrutura formal e funcional, para que, assim, execute o planejamento e gerencie com resultados esperados.

Para esse autor, os problemas de um setor são problemas da universidade como um todo e serão resolvidos mediante uma visão ampla de todo o conjunto. O planejamento e a gerência de universidade são aspectos que devem estar interligados, de modo integrado, visando aos objetivos gerais da instituição e vinculados aos objetivos específicos de cada área. Não basta resolver problemas detectados e pequenos detalhes.

Castro (1990) afirma que, na administração da universidade, os modelos ascensional (trajeto de baixo para cima) e o descensional (trajeto de cima para baixo) de forças motivadoras do processo de planejamento convivem em interação, em benefício da totalidade do corpo organizacional, do alunado e da comunidade em geral. Tais forças instauram uma energia que pode resultar em atuação mais eficiente, eficaz e efetiva, embora se deva ter sempre em mente que a matéria prima e o produto final da estrutura universitária são o ser humano, caracterizado pela sua complexidade.

Segundo Leitão (1987), as *decisões individuais* visam a satisfazer necessidades, podendo na universidade não ser inteiramente identificadas com as da organização como um todo, por serem de difícil identificação. Estas decisões são denominadas por Simon (1979) como decisões com base na racionalidade pessoal e por Braga (1985) como decisão embasada na racionalidade econômica.

Seguramente, essas decisões individuais estão mais próximas ou associadas com as metas ou com os objetivos do departamento a que estão vinculadas. Baldrige (1982) salienta o fato de o docente por ser um especialista tem maior lealdade à profissão do que à instituição a que está vinculado, e dessa forma valoriza sua liberdade de decisão quanto ao que pesquisar ou lecionar.

Simon (1979) prefere classificar as decisões individuais com base na racionalidade subjetiva. Etzioni (1972, p.121) afirma que "o conhecimento é, grande parte, uma propriedade individual; ao contrário de outros meios da organização, não podendo ser transferido, por decreto, de uma pessoa para outra".

Para esse autor, a capacidade criadora é fundamentalmente individual, e somente em grau muito limitado pode ser ordenada e coordenada por uma chefia. Assim, este tipo de conhecimento é responsabilidade final de quem o aplica e requer alto grau de autonomia.

Nessa perspectiva, a universidade é a instituição que dispõe de maior número de órgãos colegiados em sua estrutura organizacional. Os membros desses colegiados representam determinados grupos de interesses, como alunos, docentes, servidores técnicos e dirigentes, que são influenciados em maior ou menor grau, em suas decisões pela visão pessoal dos problemas em discussão.

Portanto, os docentes espelham em suas posições interesses pessoais, como também, os dos departamentos a que estão vinculados. Tem-se assim, as visões paroquiais que constituem, na verdade, numa limitação e num viés imposto por grupos no fluxo de informação e no processo decisório.

No discorrer dos estudos sobre a tomada de decisão, observa-se a ampla variedade de situações e de abordagens, como ambiente do tomador de decisão, variando desde os sistemas relativamente fechados, ou seja, abordando poucas situações do ambiente, até os sistemas relativamente abertos, isto é, onde as decisões são continuamente influenciadas pelo ambiente total caracterizado por mudanças.

O processo decisório nos sistemas relativamente fechados, segundo Zaccarelli (1983) parte para a otimização ou maximização lógica e metódica, face ao pequeno número de variáveis abordadas. As decisões podem ser programadas por serem rotineiras e repetitivas e utilizar técnicas computacionais. Também, Thompson (1976), considerando o volume e o tipo de informação, enfatiza em seus estudos sobre questões decisórias, a decisão com base computacional.

Fortuna (1982) reforça esse argumento em seus estudos sobre a organização concebida como sistema fechado, com ênfase na processualística da execução racional, isto é, na execução mais rápida de tarefas, de técnicas de operação, de normas, entre outros, com menor esforço e custo. Assim, tem-se a eficiência como um critério de desempenho interno.

Porém, nos sistemas relativamente abertos, Zaccarelli (1983) considera o processo decisório "satisfaciente", face à impossibilidade de conhecer todas as alternativas disponíveis e analisá-las em profundidade. Esse processo requer elemento humano para tomar decisões e utiliza as técnicas de julgamento. Thompson (1976) também salienta, em sua pesquisa, as decisões com base em julgamento analisadas sob outro prisma.

Castro (1990) alerta que a universidade brasileira tem sido criticada negativamente em relação ao desempenho, pelos baixos índices de eficiência, eficácia e efetividade. Nesta perspectiva, para a autora, os altos índices de eficiência universitária resultam da utilização racional dos recursos disponíveis, na relação custo/benefício. Assim, a universidade produziria mais, com menos custos. Em relação aos altos índices de eficácia são evidenciados o completo alcance de objetivos organizacionais pretendidos. Quanto aos altos índices de efetividade os objetivos são socialmente desejados.

A eficácia para Etzioni (1972) é determinada pelo quanto se atinge desses objetivos. Enquanto, para Chiavenato (1982) a eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos do processo, constituindo-se numa técnica entre entradas e saídas, onde há uma relação de custos-benefícios. A eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados. Nessa linha de raciocínio e, em termos econômicos, a eficácia refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade através do suprimento de seus serviços.

Etzioni (1972) e Chiavenato (1982) compartilham dos argumentos de que a eficiência se concentra nas operações e tem a atenção voltada para os aspectos internos da organização. A eficácia se concentra no sucesso quanto ao alcance dos objetivos e tem a atenção voltada para os aspectos externos da organização.

Nessa perspectiva, Oliveira (1989) reforça que a eficiência refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção de resultados. A eficácia está relacionada à contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da empresa enquanto a efetividade, compreende a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

Para Simon (1979), eficiência significa tomar o caminho mais curto e os meios mais econômicos para alcançar determinados objetivos.

Marcovitch apud Oliveira (1989) salienta que existem alguns aspectos que podem prejudicar a eficiência, a eficácia e a efetividade do controle, tais como lentidão e deficiência nas informações, insuficiência de informações, sistemas de controles complicados, planos mal elaborados e implantados, estrutura organizacional inadequada e incapacidade dos recursos humanos.

Finalmente, outra abordagem enfocada nesta pesquisa refere-se à tipologia da decisão e o papel da assessoria no processo decisório. Entretanto, nota-se a variedade de prismas ou dimensões utilizadas por alguns estudiosos do assunto.

Helriegel e Slocum apud Chiavenato, 1982, p.243, afirmam que existem fatores ambientais independentes do controle do tomador de decisão e que afetam sua escolha apresentando-os sob três aspectos:

Incerteza - "... o tomador de decisão tem pouco, ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base para atribuir probabilidades a cada estado da natureza ou a cada evento futuro. Em casos extremos de incerteza não é possível estimar o grau de probabilidade de que o evento venha ocorrer".

Risco - "... o tomador de decisão tem informação suficiente para prever os diferentes estados da natureza, mas a quantidade dessa informação e a sua interpretação pelos diversos dirigentes podem variar amplamente e cada administrador pode atribuir diferentes probabilidades conforme sua crença ou intuição, experiência anterior, opinião etc".

Certeza - "... o tomador de decisão tem conhecimento das consequências ou resultados das alternativas de cursos de ação para desenvolver os problemas".

Thompson (1976) em contribuição aos estudos do processo decisório e da tomada de decisão analisa-os sob duas dimensões:

- crenças sobre as relações de causa-efeito; e
- preferências com relação aos possíveis resultados.

Estas duas variáveis básicas de decisão operam num "continuum" que varia de uma situação de certeza até uma situação de incerteza, podendo assumir uma variedade de valores intermediários em cada um.

Thompson e Tunden apud Tompson 1976, partindo dos extremos deste "contínuum" utilizam duas dimensões, ou seja, certeza e incerteza para identificar quatro tipos de decisão embasada em: a) *sistema computacional*; b) *juízo*; c) *compromisso*; e d) *inspiração*.

		PREFERÊNCIA SOBRE POSSÍVEIS RESULTADOS	
		CERTAS (CERTEZA)	• INCERTAS (INCERTEZA)
CRENÇAS SOBRE RELAÇÕES DE CAUSA-E-EFEITO	CERTAS	COMPUTAÇÃO	COMPROMISSO
	INCERTAS	JUÍZO	INSPIRAÇÃO

Os Tipos Básicos de Decisão

Na *decisão com base computacional* há certeza ou acordo sobre as causas do problema e os resultados que se esperam atingir na solução final. A estratégia computacional é a indicada para o tomador de decisão. A decisão torna-se assunto técnico e mecânico. Neste tipo de decisão, segundo Thompson (1976), parece ser desnecessária mas observa que quando há dados e fatos volumosos e complexos, a solução não é óbvia. Nestes casos requerem profunda pesquisa e comparação, conhecimentos técnicos, sendo possível muitas vezes programar e normatizar os passos de decisão. Simon (1979) denomina este tipo de decisão como programável.

Na *decisão com base em juízo*, as causas dos problemas não são evidentes a todos, sendo discutíveis, mas as preferências com respeito aos resultados são claras e certas. A tomada de decisão, neste caso, traz dificuldades e complexidades que desafiam a análise objetiva. Segundo Simon (1979) esta decisão é denominada como decisão não-programável.

Para Carvalho (1981) o processo decisório baseado no julgamento, quando ocorre as pessoas têm as mesmas preferências quanto à situação futura a ser alcançada e, dessa forma, contribuem para o enriquecimento do processo, tendo possibilidades de influir na decisão final pela votação.

Nas *decisões baseadas em compromisso*, há certeza quanto às causas das alternativas disponíveis, contudo há ambigüidade e incertezas quanto às preferências dos resultados esperados. A estratégia de decisão pelo compromisso ou pela transigência é adotada. Neste caso a interação dos indivíduos ajusta-se, aos poucos, às exigências de um lado, e aos requisitos a serem satisfeitos do outro. A decisão é satisfatória. Este tipo de decisão é denominada por Simon (1974) como decisão não programável. Contudo, este processo fica dificultado quando o número de pessoas for muito grande, sendo indicada uma unidade decisória de tamanho médio, formada por representantes de diferentes visões sobre o assunto, (Carvalho 1981).

Para Chiavenato (1982) a *decisão pelo compromisso* ocorre em organizações com múltiplos objetivos não mensuráveis, onde o alcance de um dos objetivos pode levar ao insucesso no alcance dos demais.

A última *decisão, embasada na inspiração*, neste tipo há incerteza sobre suas causas e resultados, e algumas vezes ocorrendo solução sem lógica nenhuma, ou seja, tomadas com base em experiência anterior vivenciada, ou mesmo pela intuição. Carvalho (1981) alerta que tais problemas podem gerar sérios conflitos ou imobilizar a organização no desânimo e desesperança de resolvê-los.

Kast e Rosenzweig apud Chiavenato 1982, complementa esses estudos, afirmando que são várias as dimensões de tomada de decisão, tais como sistemas ambientais (fechados e abertos), processos gerais (programáveis e não programáveis) e técnicas especiais (computacionais e as de julgamento).

Segundo Teixeira (1977) o *papel da assessoria* no processo decisório tem sido questionado em especial a sua real necessidade e utilidade. A principal causa da inoperância da assessoria e das acirradas críticas a ela atribuídas prende-se ao fato da indefinição do papel dos assessores.

Neste caso, o assessoramento tem atribuições de auxílio e de assistência prestada por um indivíduo ou equipe de profissionais, de fornecimento de subsídios e de elementos técnicos aos dirigentes.

Para Teixeira (1977) a tomada de decisão apoiada em um planejamento flexível à adoção de medidas oportunas face à possível evolução da situação, representa um compromisso entre as necessidades que são muitas e as possibilidades que são mínimas. Assim, a solução racional do problema é sempre um risco, mostrando a necessidade do assessor ou da equipe de assessores projetar no tempo e analisar os reflexos internos e externos de cada linha de ação.

Desse modo Teixeira (1977) considera que este assessoramento no processo decisório abrange as fases: da elaboração da decisão onde há a formulação do problema, estudo dos problemas e tomada de decisão; da formulação da decisão com a redação de documentos e desencadeamento de ação; e do acompanhamento da execução com a supervisão, reajuste e ação.

Outro papel da *assessoria* é destacado por Litterer (1977) e Graciani (1984) referindo-se ao suprimento ou apoio de conhecimento especial, perícia ou de coisas semelhantes, entre outras que os dirigentes necessitam.

Nas universidades, os órgãos de assessorias e de comissões complementares são identificados na linha de suporte técnico/administrativo, como: Assessoria Jurídica, Relações Públicas; Comissão de Vestibular, entre outras.

Com base neste referencial teórico, e na metodologia, a ser apresentada no próximo capítulo, foi possível prosseguir o estudo.

3. METODOLOGIA

No presente capítulo será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo.

Na descrição detalhada do método aplicado, há diferentes fases que se sucedem, iniciando-se com o planejamento, a coleta e a análise dos dados e seu término nas limitações da pesquisa. Assim, pretendeu-se especificar o grau de objetividade seguido com implicações na análise desenvolvida nos resultados finais do estudo.

3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Vários pontos relevantes foram explicitados na fundamentação teórico-empírica, entre eles, o estudo da teoria da decisão de Simon (1979) que procura explicar o comportamento humano nas organizações e os tratados sobre sistema de governo, tomada de decisão e ações nos diferentes graus hierárquicos, através dos autores Baldrige, March, Olsen, Millett, Rodrigues, Gouveia, Leitão, Duham, Thompson, entre outros.

Face às peculiaridades das organizações universitárias e, considerando suas estruturas voltadas para um tipo particular de serviço, torna-se necessário compreender a razão dominante das ações do dirigente ao tomar decisão, nos diferentes planos e em cada uma das universidades.

A intenção da presente pesquisa foi analisar a tomada de decisão dos dirigentes universitários, mediante os seus posicionamentos em relação às afirmativas elaboradas, referente às variáveis em estudo, sobre o tema nas instituições de caráter público (UFSC/SC), comu-

nitário (FUC/PR) e empresarial (UNAERP/SP). Para realizar a análise e o estudo comparativo foram examinadas as características do processo, destacando-se as semelhanças e as diferenças detectadas.

No cumprimento desse objetivo, foi formulada a questão central que norteou a pesquisa, assim expressa:

-Que características distinguem a tomada de decisão por dirigentes em universidades de caráter: público (federal autárquica), comunitário e empresarial?

Na tentativa de mostrar a ligação existente entre a razão expressa pela atitude do dirigente, em relação às afirmativas, embasadas na fundamentação teórico-empírica e a questão central proposta para estudo, foram formuladas as seguintes perguntas:

1. *Que amplitude de poder de decisão, nas áreas administrativa, financeira e acadêmica, nos seus diferentes níveis, têm os dirigentes universitários em suas instituições?*

2. *Que tipo de decisão é tomada pelo dirigente universitário?*

3. *Que fatores de natureza político, gerencial, comportamental e acadêmico influenciam a tomada de decisão dos dirigentes universitários?*

4. *Quais as principais diferenças e as semelhanças existentes na tomada de decisão dos dirigentes universitários, entre as instituições e as categorias consideradas?*

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como caracterização básica métodos realizados em dois momentos. No primeiro, utilizou-se o método multicaso, quando foram analisadas as variáveis em estudo, considerando cada instituição UFSC, PUC/PR e UNAERP/SP, como unidade de análise.

No segundo momento, empregou-se o método comparativo cuja importância, segundo Bruyne et al (1982), reside na possibilidade de análise das semelhanças e diferenças. Neste estudo utilizou-se deste método para detectar as semelhanças e dissimilaridades existentes na tomada de decisão dos dirigentes entre as instituições, e as Categorias I e II. Cabe esclarecer que para uma melhor compreensão das atitudes de posicionamento, frente às variáveis estudadas, os dirigentes de cada instituição foram agrupados em categorias mais amplas, a saber: Categoria I - Reitor e Pró-reitores e Categoria II - Diretores de Centros e Chefes de Departamentos.

A caracterização desta pesquisa tem uma perspectiva sincrônica, uma vez que se estudam num determinado momento as variáveis: amplitude de poder de decisão administrativa, financeira e acadêmica, o tipo de decisão, e os fatores que influenciam o dirigente ao tomar decisão, em diferentes tipos de instituição universitária.

Para compreender este estudo multicaso e comparativo torna-se necessário identificar o perfil de cada tipo de instituição, objeto deste trabalho. Este perfil segundo Braga e Tramontin (1988), em seus estudos sobre as universidades comunitárias, e considerando a natureza da instituição assim como, o órgão mantenedor classifica-as da seguinte forma: *Universidade Federal de Santa Catarina*, instituição pública federal autárquica; *Pontifícia Universidade Católica do Paraná*, instituição comunitária, e *Universidade da Associação de Ensino de Ribeirão Preto*, instituição empresarial.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Instituição criada pela Lei Federal nº 3.849 de 18 de dezembro de 1960, com sede na cidade de Florianópolis, estado de Florianópolis, sob a forma organizacional autárquica, resultante da fusão de estabelecimentos isolados, já existentes, na cidade de Florianópolis: Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia e Bioquímica, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Serviço Social e Escolas de Engenharia Industrial. esta universidade foi oficialmente instalada em 12 de março de 1962.

Em 1969, em consequência da reforma universitária, sofre modificações substantivas, através do Decreto nº 64.824 de 1969, extinguindo as antigas faculdades, criando centros e departamentos, e adotando o sistema de créditos e matrícula por disciplina. Atualmente, sua estrutura comporta 11 centros e 54 departamentos de ensino e 22 cursos de pós-graduação, contando com cerca de 11.700 alunos nos cursos de graduação e pós-graduação, corpo docente com 1.791 professores e 3.292 funcionários.

PUC/PR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Instituição fundada em 14 de março de 1959, com sede e foro na cidade de Curitiba, estado do Paraná, sob a forma organizacional de associação. Reconhecida pelo governo federal, nos termos do Decreto nº 48.232, de 17 de março de 1960. Erigida canonicamente pela Sagrada Congregação para a Instituição Católica, pelo Decreto nº 112/85/8, de 6 de agosto de 1985. Mantida pela Sociedade Paranaense de Cultura, que é uma associação civil, com fins educacionais, criada em 31 de dezembro de 1950. Declarada de utilidade pública estadual pela Lei nº 1713, de 7 de janeiro de 1954, e federal pelo Decreto nº 46.807 de 14 de setembro de 1959. Atualmente, sua estrutura comporta 4 centros 23 departamentos e 8 cursos de pós-graduação em nível de especialização. Em seus registros, contando com cerca de 8.350 alunos distribuídos entre os cursos de graduação e pós-graduação, corpo docente com 618 professores e 480 funcionários, conforme o relatório 88/89-PUC/PR.

UNAERP/SP - Universidade da Associação de Ribeirão Preto. Instituição mantida pela AERP - Associação de Ensino de Ribeirão Preto, sociedade civil, sem fins lucrativos, registrada no Livro "A" de Pessoas Jurídicas, sob o nº de ordem 733, páginas 163, da 1ª. Circunscrição Imobiliária de Ribeirão Preto, Publicado a 10 de fevereiro de 1979, no Diário Oficial do Estado de São Paulo.

A UNAERP/SP localiza-se na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Atualmente, sua estrutura comporta 4 centros e 14 departamentos, oferecendo 5 cursos de pós-graduação, contando com cerca de 8.347 alunos matriculados entre os cursos de graduação e pós-graduação, corpo docente com 440 professores e 275 funcionários.

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Na definição de termos e de variáveis empregados neste estudo, foram considerados apenas os de conotação específica.

Tomada de Decisão: ato de optar, escolher ou selecionar, dentre várias alternativas de curso de ação, aquela que pareça mais adequada, para atingir o objetivo desejado.

Universidade Comunitária: instituição de ensino superior de natureza particular, criada como tentativa de concretização das aspirações educacionais de grandes grupos, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, tendo uma mantenedora de origem religiosa ou sociedade civil, sem fins lucrativos, definição adaptada de Braga e Tramontin (1988).

Universidade Empresarial: instituição de ensino superior de natureza particular e empresarial criada por grupos familiares ou sociedades por cotas detidas por pessoas físicas, fomentando o ensino de massa, a [extensão] e a pesquisa, somente quando auto-financiada. Dispõe de recursos docentes em regime de dedicação exclusiva em número reduzido, definição adaptada de Braga e Tramontin (1988).

Dirigente Universitário: docente e/ou administrador investido, por um determinado período de tempo, em gestão administrativa.

Amplitude do Poder de Decisão: capacidade de poder legal formal do dirigente tomar decisão.

Indicadores: são designações comuns que revelam, demonstram ou delinham um resultado, seguindo uma ordem de valores.

Autonomia administrativa: ato de reger-se através de normas próprias no cumprimento das finalidades sociais às quais se destina.

Autonomia financeira: ato de reger-se através de instrumentos legais próprios nos assuntos financeiros e/ou orçamentários, referentes à obtenção de recursos.

Autonomia acadêmica: ato de reger-se através de normas próprias com ênfase nas atividades do ensino, da pesquisa e da extensão.

Níveis Hierárquicos de Decisão: são as dimensões de tomada de decisão estratégica, tática e operacional.

Tomada de Decisão Estratégica: ato de optar, escolher ou selecionar entre as várias alternativas de curso de ação, aquela que seja mais satisfatória em atendimento aos objetivos de estabelecimento de diretrizes políticas, planos e programas da unidade sob responsabilidade do dirigente universitário.

Tomada de Decisão Tática: ato de optar, escolher ou selecionar entre as várias alternativas de curso de ação, aquela que seja mais satisfatória em atendimento aos objetivos de estrutura e configuração da unidade, como alocação de recursos e sua distribuição.

Tomada de Decisão Operacional: ato de implantar e fazer cumprir por intermédio de meios prescritos, as diretrizes preestabelecidas.

Fatores: são elementos que contribuem ou influenciam para a obtenção de um resultado, obedecendo a uma hierarquia de valores.

Tipos de Fatores: são as diferentes classes de razão e valores dos elementos que contribuem ou influenciam uma tomada de decisão.

Fator Político: elemento cuja ênfase encontra-se no desenvolvimento e uso do poder e negociação para obter resultados favoráveis em situações de discordância ou conflito.

Conflito: situação de discordância, frente a um assunto, baseado na escassez de poder, recurso ou posição social e em valores de percepções diferentes.

Consenso: situação de acordo, concordância entre as idéias e opiniões, resultando na aprovação de alguma alternativa de solução, em ação.

Fator Gerencial: elemento cuja ênfase localiza-se no ato de gerir, de administrar, de planejar com eficiência, utilizando-se de recursos disponíveis. Considerar-se-á a relação custo/benefício através de elementos cujos meios e fins são calculados.

Fator Comportamental: elemento cuja ênfase acha-se no conjunto de atitudes e de reações do dirigente frente às circunstâncias do meio social onde interagem.

Fator Acadêmico: elemento cuja ênfase encontra-se no desenvolvimento e uso de poder nos assuntos de natureza didática, técnica e científica e também de elementos cujos meios e fins são fundamentados em normas, regulamentos e leis.

Reitor: dirigente universitário de representação máxima em toda a administração superior e nos conselhos superiores de uma instituição.

Pró-reitor ou Vice-reitor: dirigente universitário executivo que superintende as atividades vinculadas a sua respectiva pró-reitoria ou vice-reitoria.

Diretor de Centro: dirigente universitário executivo que coordena todas as atividades referentes ao centro.

Centro: compreende as unidades universitárias responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão que congregam e administram cursos afins.

Chefe de Departamento: dirigente universitário executivo responsável pelos cursos de graduação e pós-graduação, que desenvolve sua atividade como dirigente em tempo parcial, pois a outra parte do tempo é dedicado ao ensino ou a trabalhos de pesquisa (científicos). Enquanto dirigente seu desempenho está voltado ao departamento.

Departamento: refere-se à sub-unidade de ensino, denominado como a menor fração das unidades universitárias para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, bem como a lotação de pessoal docente.

Processo Decisório: sequência de passos ou fases subjacentes à tomada de decisão, como: definir o problema; desenvolver alternativas; avaliar as alternativas; tomar decisão; implementá-la e avaliar os resultados da decisão.

Assessoria/Comissão Complementar: pessoa ou conjunto de pessoas com conhecimentos especializados ou profissionais com funções de auxílio e de assistência, que fornece subsídios e elementos técnicos necessários, ao dirigente universitário na sua tomada de decisão.

3.4. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS

A definição operacional de termos e de variáveis no contexto deste estudo foi selecionada com a finalidade de medir, e de verificar atitudes de tomada de posição.

Utilizando-se de indicadores elaboraram-se afirmações correspondentes às variáveis em estudo, de modo a permitir averiguar a atitude dos dirigentes, frente às questões decisórias, bem como verificar o papel dos assessores/membros de comissões envolvidos no processo de tomada de decisão.

Nível Hierárquico de Decisão: verificado mediante um questionamento objetivo, através de entrevista realizada com dirigente universitário, para detectar em que nível ele se posiciona ao tomar decisão, considerando a amplitude do poder de decisão.

Amplitude do Poder de Decisão: detectada mediante afirmativas através de entrevistas feitas com dirigentes universitários, utilizando-se de indicadores denominados de autonomia administrativa, financeira e acadêmica e da escala tipo Likert, para verificar se a capacidade do poder legal formal do dirigente, ao tomar decisão, se identifica com os estatutos, regimentos ou outros instrumentos legais.

Tipo de Decisão: verificado mediante o questionamento, por meio de entrevista realizada com dirigente universitário, utilizando-se de afirmações correspondentes às dimensões de crenças sobre relação de causa-efeito e de possíveis resultados e quanto à participação das assessorias/comissões complementares.

Fatores: operacionalizados por meio de indicadores que caracterizam cada tipo de influência: político, gerencial, comportamental e acadêmico. Por meio desses fatores formularam-se afirmações, de modo a permitir verificar a atitude dos dirigentes e que fatores interferem em suas decisões.

Fator Político: operacionalizado através de: participação temporária no processo; pouco envolvimento dos membros da organização; jogo de grupos de interesses; presença de conflito; atendimento a interesses particulares de indivíduos ou de grupos; influência de grupos externos.

Fator Gerencial: operacionalizado através de: uso de normas e regras escritas; definição clara de papéis; planejamento ascensional e/ou descensional; desconhecimento estrutural e funcional da organização, amadourismo, exercício da autonomia, eficiência como critério administrativo e presença de supervisão e controle, em atendimento às finalidades sociais às quais se destina.

Fator Comportamental: operacionalizado por meio de afirmações referentes às situações de integração, participação, desinteresse, desmotivação, e fragilidade nos relacionamentos, com receio de ferir sensibilidades.

Fator Acadêmico: operacionalizado através de: elaboração de currículo, determinação de disciplinas e seus conteúdos; estudo de equivalência de disciplinas; matrículas por disciplinas, supervisão e controle.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A população de interesse para o estudo constitui-se dos dirigentes universitários, classificados por categoria hierárquica, ou seja, Categoria I- Reitores e Pró-reitores e Categoria II- Diretores de Centros e Chefes de Departamentos que integram as três instituições em estudo: **UFSC, PUC/PR e UNAERP/SP.**

O número de dirigentes somou 54 pessoas, distribuídas nas três universidades. Para efeito de comparação, considerando os elementos comuns deixou de ser feita a amostra.

Quadro 1 Dirigentes universitários por órgão e instituição

ÓRGÃO	I N S T I T U I Ç Ã O		
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERP/SP
Reitorial	Reitor	Reitor	Reitor
	Pró-reitor:	Pró-reitor:	Pró-reitor:
	Administração	Administração	Administração
Pró-reitorial	Ensino e Graduação	Acadêmico	Acadêmico
	Pesquisa e Pós-Graduação	Pesquisa e Extensão	
	Cultura e Extensão		
	Assunt.da Com.Universit.	Comunitário	Comunitário
	Diretor de Centro:	Diretor de Centro:	Diretor de Centro
	Ciências Biológicas	C.Biol.e da Saúde	C.Biol.e da Saúde
	C.Fís.e Matemáticas	C.Exatas e Tecnol.	C.Exatas,Nat.e Tec.
Centros	Tecnológico		
	Ciências Humanas	Teol.e C. Humanas	C.H. e Soc.Aplic.
	C. da Educação		Educação
	Comunic. e Expressão		Artes e Letras
	Ciências Jurídicas	C. Jurídicas e Soc.	
	Ch. de Departamento	Ch. de Departamento	Ch. de Departamento
	Biologia	C. Biológicas	Biologia
	Física	Matemática e Física	Matemática
	Química	Química	Física e Química
Departa-mentos	Psicologia	Psicologia	Psic.e Fund.Met.Ed.
	Comunicação	Comunicação Social	Comunicação Social
	Serviço Social	Serviço Social	Serviço Social
	Educação Física	Educação Física	Educação Física
	Matemática		
	Artes	A.Cênicas e Dança	A.Plásticas-Dança

Fonte: dados coletados dos estatutos.

O **Quadro 1** mostra a distribuição total da população alvo por instituição. Assim, dos dirigentes selecionados, apenas três deixaram de ser considerados, em virtude da desativação do Curso de Química e, conseqüentemente, do Departamento, na FUC/PR, eliminando, automaticamente, os elementos da UFSC/SC e UNAERP/SP.

Em relação aos Centros de Ciências Jurídicas e de Educação torna-se necessário tecer alguns esclarecimentos quanto à organização e à inclusão na amostra, em virtude das instituições pesquisadas apresentarem nomenclaturas diferentes, mas com as mesmas atividades e características. Assim, o Departamento de Ciências Jurídicas da UNAERP/SP e o Departamento de Educação da PUC/PR foram considerados Centros, sem que com isso viessem a acarretar prejuízos nas interpretações e análise dos dados.

Outra unidade considerada foi a Diretoria do Setor de Pesquisa e de Extensão da UNAERP/SP, em nível de Pró-reitoria para efeito do estudo comparativo.

Observando-se mudanças decorridas no período de 1990/1991 em relação à reestruturação da instituição UNAERP/SP, criando o Centro de Biologia e da Saúde e Centro de Educação.

3.6 DADOS: TIPO, COLETA E TRATAMENTO

Os principais dados considerados na pesquisa estão a seguir destacados:

3.6.1 TIPOS DE DADOS

Os dados pretendidos e utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias e secundárias. Os dados de fontes primárias foram obtidos por meio de entrevistas realizadas junto aos dirigentes das três instituições em estudo, com o fito de apreender as características que distinguem a tomada de decisão por dirigentes nessas universidades.

Os dados de fontes secundárias foram alcançados através de leituras e de análise de documentos existentes nas três instituições, tais como: estatuto, regimento geral e específico, normas, relatórios e outros documentos e publicações envolvidos no estudo, oportunizando o enriquecimento do instrumento de pesquisa.

3.6.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por intermédio de entrevista aplicada aos dirigentes das três instituições pesquisadas, durante os meses de junho, julho e setembro de 1991 (ANEXO 2).

A primeira parte do roteiro de entrevista constitui-se de 11 questões, com o objetivo de coletar dados de caracterização, abrangendo área de atuação, tempo de permanência no atual cargo, carga horária como dirigente, outras atividades executadas fora da instituição, tempo de trabalho na instituição, titulação e experiência vivenciada como dirigente anterior à atual função, visando a identificar dados da vida funcional do dirigente, para avaliar as suas posições ao tomar decisão na estrutura organizacional da instituição.

As outras partes seguintes, componentes do roteiro de entrevista, foram elaboradas através de afirmativas, dispondo-se a coletar dados de posição, utilizando-se da escala do tipo Likert.

Na segunda parte preparou-se 11 afirmativas para verificar se a amplitude de poder de decisão administrativo, financeiro e acadêmico e seus indicadores de autonomias, visualizados através dos gráficos de perfis, conformaram-se com o estatuto, com o regimento, ou com outros instrumentos legais.

Nas afirmativas elaboradas relativas à segunda parte, a escala do tipo Likert recebeu a seguinte interpretação: 5 = sempre; 4 = quase-sempre; 3 = às vezes; 2 = quase-nunca; 1 = nunca.

Formularam-se 22 afirmativas, na terceira parte, correspondentes aos indicadores dos fatores político, gerencial, comportamental e acadêmico, objetivando identificar que características influenciaram na tomada de decisão dos dirigentes. Nessas afirmativas, a escala tipo Likert teve a seguinte interpretação: 5 = ocorre muito; 4 = ocorre parcialmente; 3 = ocorre pouco; 2 = ocorre muito pouco; 1 = não ocorre.

Finalmente, organizaram-se 7 afirmativas para constatar que tipo de decisão e de estratégia utilizado predominou entre os dirigentes e entre as instituições, e para detectar o papel da assessoria e/ou comissão junto ao dirigente. Essas afirmativas tiveram a escala tipo Likert com a seguinte interpretação: 5 = sempre; 4 = quase-sempre; 3 = às vezes; 2 = quase-nunca; 1 = nunca.

A totalidade das afirmações, em número de 40, são apresentadas da seguinte forma:

a) amplitude de poder de decisão/e seus indicadores nos seus respectivos níveis = 11 afirmativas

- * autonomia administrativa = (4)
- estratégico = 1 afirmativa
- tático = 2 afirmativas
- operacional = 1 afirmativa

- * autonomia financeira = (3)
- estratégico = 1 afirmativa
- tático = 1 afirmativa
- operacional = 1 afirmativa

- * autonomia acadêmica = (4)
- estratégico = 1 afirmativa
- tático = 2 afirmativas
- operacional = 1 afirmativa

b) fatores que influenciam a tomada de decisão = 22 afirmativas

- * político = 6 afirmativas
- * gerencial = 8 afirmativas
- * comportamental = 3 afirmativas
- * acadêmico = 5 afirmativas

c) tipos de decisão e papel da assessoria = 7 afirmativas

- * não-programável/estratégia = (5)
- julgamento = 1 afirmativa
- compromisso = 1 afirmativa
- inspiração = 1 afirmativa
- assessoria = 1 afirmativa
- * programável = (2)
- computacional = 1 afirmativa
- normas = 1 afirmativa

As afirmações individualizadas, relativas às variáveis em estudo, receberam uma codificação para efeito de visualização e seus respectivos indicadores, conforme consta nos Quadros 2,3, 4,5,6,7 e 8, assim, detalhados:

Quadro 2 Amplitude de poder de decisão/autonomia administrativa e financeira;

Quadro 3 Amplitude de poder de decisão/autonomia acadêmica;

Quadro 4 Fator Político;

Quadro 5 Fator Gerencial;

Quadro 6 Fatores Comportamental e Acadêmico;

Quadro 7 Decisões Não-Programáveis e estratégias;

Quadro 8 Decisões Programáveis e estratégias.

Quadro 2

Afirmativas especificadoras dos indicadores da *amplitude do poder de decisão* e posicionamento em níveis
E=Estratégico, T=Tático e O=Operacional

Indicador	Nível	Código	A f i r m a t i v a
Autonomia administrativa	E	2.01	Estabeleço diretrizes e metas que deverão orientar o exercício de tarefas, na minha área de atuação.
Autonomia Administrativa	T	2.03	Estimulo a criação de oportunidades e promoção da capacitação de pessoal docente e técnico administrativo pelo aprimoramento de suas atividades.
Autonomia Administrativa	T	2.08	Constituo comissões para estudo de assuntos de interesse da comunidade universitária (docente, discente e pessoal técnico-administrativo), bem como para execução de projetos específicos.
Autonomia Administrativa	O	2.07	Cumpro e faço cumprir as decisões dos órgãos superiores (conselhos) na minha área de atuação.
Autonomia Financeira	E	2.09	Mantenho contatos (entendimentos) com entidades congêneres, na minha área de atuação visando a captar recursos financeiros, através de convênios e contratos para suprir necessidades da instituição.
Autonomia Financeira	T	2.11	Faço distribuição de recursos financeiros para custear despesas na minha área de atuação, desde que aprovados por órgãos superiores (conselhos), de acordo com o poder de barganha e prestígio da unidade interessada.
Autonomia Financeira	O	2.05	Acompanho o plano de elaboração e aplicação de recursos financeiros, em minha área de atuação.

Quadro 3

Afirmativas especificadoras da *amplitude de poder de decisão* e posicionamento em níveis:
E=Estratégico, T=tático e O=Operacional

Indicador	Nível	Código	A f i r m a t i v a
Autonomia Acadêmica	E	2.04	Mantenho contatos (entendimentos) com entidades congêneres que oferecem possibilidades de intercâmbio e integração nos campos do ensino, da pesquisa e da extensão.
Autonomia Acadêmica	T	2.06	Sugiro a celebração de convênios e contratos entre a universidade e outros órgãos, visando ao intercâmbio de conhecimentos específicos para suprir necessidades da instituição, na minha área de atuação.
Autonomia Acadêmica	T	2.10	Emito parecer pela liberação de docente e/ou técnico administrativo, na minha área de atuação, atendendo à política de aperfeiçoamento de recursos humanos, visando a elevar a qualidade do profissional e retorno do investimento aplicado.
Autonomia Acadêmica	O	2.02	Fiscalizo o cumprimento da legislação em vigor, na minha área de atuação.

Quadro 4

Afirmativas especificadoras do *fator político* que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes.

Fator	Código	A f i r m a t i v a
Político	3.01	<i>A indicação/escolha de pessoas para exercerem determinados cargos não é feita por capacitação, mas por intercâmbio de influência, tais como: política, lealdade, grau de confiabilidade compromisso, entre outros.</i>
Político	3.09	<i>As pessoas eleitas para exercerem determinados cargos diretivos têm expectativas que não se harmonizam (opostas e/ou conflitantes) com as diretrizes existentes.</i>
Político	3.12	<i>A luta pelo poder e o desejo de estar bem com todos induzem as regras/normas a acomodarem-se ao poder de barganha e de prestígio.</i>
Político	3.15	<i>A ausência do exercício da autonomia administrativa, financeira e acadêmica gera interferências internas, em nível de órgãos superiores (conselhos) e externas, em nível de Conselho Federal de Educação (CFE) e Ministério de Educação (MEC), ou outro órgão equivalente.</i>
Político	3.21	<i>A multiplicidade de papéis simultâneos exercida pelos docentes-dirigentes inibem a cobrança por parte dos dirigentes aos próprios comandados.</i>
Político	3.22	<i>A elevada autonomia baseada no profissionalismo e na especialização do dirigente estão vinculadas à fidelidade da entidade de classe a que pertencem e não à instituição.</i>

Quadro 5

Afirmativas especificadoras do *fator gerencial* que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes

Fator	Código	A f i r m a t i v a
Gerencial	3.02	Os <i>objetivos e metas</i> contidas no planejamento global são <i>impostos</i> (trajeto de cima para baixo), <i>através da administração</i> superior e/ou órgãos superiores (colegiados).
Gerencial	3.05	O <i>desconhecimento das técnicas de gestão</i> impedem o dirigente de transformar as idéias produzidas em objetivos e metas futuras para a organização (instituição).
Gerencial	3.03	O <i>desconhecimento da estrutura organizacional e funcional da instituição</i> é elemento que interfere na elaboração do planejamento.
Gerencial	3.07	A <i>falta de critérios consistentes</i> na distribuição de recursos financeiros está relacionada com a <i>falta de planejamento</i> .
Gerencial	3.08	A <i>falta de previsão orçamentária</i> é resultado da <i>ausência de visão</i> para com o serviço que dirige.
Gerencial	3.10	O <i>despreparo do dirigente</i> para enfrentar e <i>avaliar situações de pressão</i> , tais como: reivindicação salarial, verbas para projetos e condições inadequadas de trabalho, entre outros, é resultado do desconhecimento das técnicas de gestão.
Gerencial	3.18	As <i>falhas na divulgação das decisões tomadas</i> são geradas por grupos informais existentes na instituição e que trazem consigo características próprias e que exercem poder.
Gerencial	3.20	As <i>fontes de origens de recursos e suas rubricas</i> são aspectos <i>cerceadores</i> da autonomia administrativa financeira.

Quadro 6

Afirmativas especificadoras dos *fatores comportamental e acadêmico* que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes

Fator	Código	Afirmativa
Comportamental	3.13	<i>A falta de interesse ou motivação</i> está relacionada com a falta de visão e/ou vocação administrativa.
Comportamental	3.14	<i>A falta de relacionamento</i> , seja por afinidades, entre outros motivos, bem como o receio de ferir a sensibilidade de colegas e subordinados são aspectos que impedem o desenvolvimento da capacitação do poder de decisão.
Comportamental	3.17	<i>Não há participação</i> de pessoas de minha área de atuação nas decisões que tomo.
Acadêmico	3.04	<i>Os entraves burocráticos</i> constituem aspectos que descaracterizam as responsabilidades diretas.
Acadêmico	3.06	<i>Os instrumentos legais internos e externos</i> como normas, portarias, resoluções, leis, decreto leis, entre outros com interpretações ambíguas e ultrapassadas são subsídios ineficientes ou insuficientes, como elementos para tomada de decisão.
Acadêmico	3.11	<i>A indicação de pessoas</i> para exercerem determinadas atividades é feita por capacitação profissional (preparo técnico), mas <i>não voltada à realidade da instituição</i> .
Acadêmico	3.16	<i>A descontinuidade dos projetos e trabalhos</i> em desenvolvimento são explicados pela <i>temporalidade</i> com que os papéis dos dirigentes são exercidos e pela falta de autonomia.
Acadêmico	3.19	<i>A inércia existente em certas áreas da instituição</i> está relacionada com o acentuado <i>formalismo</i>

Quadro 7

Afirmativas especificadoras do *tipo de decisão (Não-programável)* e estratégia utilizada por dirigente.

Tipo	Estratégia	Código	Afirmativa
Não-Programável	Julgamento	4.01	Na minha área de atuação, quando as causas do problema não são evidentes, decido pela <i>votação</i> de alternativas, sugeridas pelas diversas pessoas envolvidas no processo e que tenham as mesmas preferências quanto aos resultados.
Não-Programável	Compromisso	4.02	Tenho conhecimento das causas do problema, na minha área de atuação, e disponho de diversas alternativas que de certa forma poderão gerar insatisfações como conflito organizacional, dificuldades na implementação da decisão, entre outros. Nessas situações, procuro acatar decisão emanada do <i>consenso</i> dos participantes ou representantes das diferentes visões que existem sobre o assunto.
Não-Programável	Assessorias e/ou Comissões	4.04	Nos casos de problemas específicos e/ou especiais <i>recorro</i> a estudos prévios realizados por <i>assessorias e/ou comissões</i> , como <i>meio de obter alternativas</i> para minha possível decisão.
Não-Programável	Inspiração	4.06	Nos casos de problemas não rotineiros, isto é, imprevistos e imprecisos, com causas não evidenciadas e os resultados das soluções alternativas não transparentes, decido de acordo com minha <i>inspiração</i> .
Não-Programável	Assessorias e/ou Comissões	4.07	<i>Recorro</i> a <i>assessorias e/ou comissões</i> para preparar <i>explicações</i> para as ações que já foram executadas, justificando minha decisão tomada.

Quadro 8

Afirmativas especificadoras do *tipo de decisão (Programável)*
e *estratégia* utilizada por dirigente

Tipo	Estratégia	Código	A f i r m a t i v a
Programável Computacional		4.03	Nas situações de concordância sobre as causas do problema e os resultados que se espera atingir na solução do problema, decido com base nos aspectos informacionais, consistentes e viáveis, utilizando-se de <i>técnicas computacionais</i> .
Programável Normas		4.05	Decido pela elaboração dos planos de trabalho na minha área de atuação, com base em <i>normas</i> estabelecidas pelos órgãos superiores (conselhos) atendendo a diretrizes traçadas.

A escolha da técnica de escala tipo Likert permitiu trabalhar diretamente com os entrevistados, na coleta dos dados e explicar as eventuais dúvidas detectando suas atitudes e/ou posições frente às sentenças afirmativas elaboradas, tendo relação direta ou indireta com as variáveis: amplitude de poder de decisão nos seus diferentes níveis; fatores que influenciam o dirigente ao tomar decisão e o tipo de decisão tomada, bem como o papel da assessoria junto aos dirigentes, nas questões decisórias.

As afirmativas que caracterizam as variáveis em estudo foram formuladas, tomando-se por base a fundamentação teórico-empírica do estudo e fontes de dados secundárias.

O uso da escala tipo Likert com cinco pontos ou valores possibilitou a flexibilidade de atitude dos entrevistados em relação às sentenças e favoreceu a quantificação dos dados qualitativos em numéricos, permitindo a mensuração e o tratamento estatístico adequado, conseqüentemente a análise e interpretação dos dados.

Esse instrumento de pesquisa teve sua aplicação prévia na instituição classificada por Braga e Tramontin (1988) como fundação, tendo em vista limitações de recursos financeiros disponíveis, razão da formulação de sentenças afirmativas que podem não se conformar plenamente com a realidade das instituições em estudo, permitindo eliminar certas afirmativas na análise descritiva.

O pré-teste, aplicado no período de 08 a 19 de abril de 1991, possibilitou o aprimoramento nos aspectos de investigação, especialmente quanto a sua confiabilidade e validade, em um grupo de 12 pessoas que apresentavam as mesmas características da população incluída na pesquisa. Neste pré-teste os entrevistados forneceram subsídios para modificação e reestruturação de várias afirmativas, referentes à terceira parte do roteiro de entrevista. Foram acrescentadas sugestões quanto à interpretação da escala, a inclusão de novos fatores como o gerencial e o comportamental, e a absorção de outros, como o burocrático inserido ao acadêmico e o econômico ao gerencial, diferenciando, assim, dos fatores mencionados, inicialmente, no projeto de dissertação. As demais partes integrantes do roteiro foram aceitas sem modificações significativas.

Para maior consistência na validade e precisão do instrumento foram incluídas quatro pessoas não pertencentes à população-alvo, sendo três acadêmicos e um funcionário que acompanham de perto as decisões tomadas pelos dirigentes. Mas nenhuma contribuição significativa foi apresentada ao trabalho, pois os acadêmicos somente respondem às decisões voltadas a sua área sem grandes manifestações, tendo em vista dispor de um representante legal que atua nas decisões coletivas e o funcionário apenas acata as decisões.

Após aplicar o pré-teste e conferidas as modificações cabíveis, considerou-se o instrumento em condições técnicas para análise dos termos e variáveis em estudo. Efetuou-se a etapa de entrevistas, junto aos dirigentes para a coleta dos dados.

Por intermédio de uma carta de apresentação do professor orientador onde se especificou os objetivos do trabalho (ANEXO 1), foi solicitada à população-alvo colaboração nos trabalhos de pesquisa. Através de contatos telefônicos ulteriores feitos pela pesquisadora, foram marcados e confirmados horários e locais para a realização das entrevistas.

A população-alvo foi muito receptiva, demonstrando disponibilidade em colaborar na pesquisa, mas isto não eliminou o subjetivismo nas respostas, caracterizando limitações da pesquisa.

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na análise e interpretação dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas dos seguintes tipos:

- tabela de distribuição de frequência;
- tabela de médias das atitudes;
- gráfico do tipo perfil e de colunas;
- análise de variância com dois fatores; e
- teste de Scheffé.

As informações coletadas foram organizadas, processadas e consolidadas em computador cujos resultados foram apresentados.

O programa empregado para os dados de caracterização e os cálculos na análise de variância foi o Lotus 1-2-3, versão 3.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No desenvolvimento deste trabalho foram consideradas as seguintes limitações:

. Quanto às técnicas aplicadas - As técnicas empregadas, apesar dos cuidados tomados apresentaram restrições, considerando que os dirigentes pesquisados podem não manifestar atitudes que, realmente, possuem em relação às variáveis em estudo.

A influência de outras variáveis, não consideradas na pesquisa, como subjetivismo, estado de ânimo, percepção dos dirigentes, motivação e disposição para responder a entrevista, entre outros, foi outro aspecto observado.

. Quanto à caracterização da pesquisa - Outra limitação existente reporta-se à caracterização da pesquisa. Deixou-se de considerar as decisões coletivas em nível de colegiados e de aspectos de cultura organizacional.

. Quanto à estatística - Dos 57 dirigentes universitários, que constituíram a população-alvo selecionada intencionalmente para estudo comparativo, três deixaram de ser analisadas, decorrentes da desativação do curso de Química na PUC/PR, e conseqüentemente os dirigentes das demais instituições foram eliminados. Outros dois elementos excluídos foram os dirigentes da Pró-reitora de Cultura e Extensão e Diretoria do Centro de tecnologia da UFSC/SC, por não encontrarem correspondentes nas outras instituições e foram incluídos os Diretores de Centro de Educação e Ciências Jurídicas nas instituições UNAERP/SP e PUC/PR, conforme esclarecimentos mencionados no item 3.5.

. Quanto à generalização - As ilações sobre o estudo desenvolvido, não permitiram generalizações em relação às atitudes dos dirigentes das instituições, segundo as variáveis estudadas, uma vez que a amostra foi intencional, embora tenha sido entrevistado 95% (noventa e cinco por cento) da população-alvo.

Desta forma, utilizando-se destes procedimentos, incluso na metodologia, foi possível desenvolver o estudo da análise dos dados e constatar os resultados, através dos testes de análise de variância e Scheffé. Esta análise dos dados e resultados apurados são apresentados no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é desenvolvida a análise dos dados obtidos na pesquisa, observando-se as peculiaridades das instituições envolvidas no estudo: UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP.

Primeiramente, constata-se a comparação dos resultados relativos a cada instituição, salientando-se a caracterização dos dados funcionais dos dirigentes, mencionados no sub-item 3.6.2 do Capítulo 3.

Na segunda instância, analisa-se os perfis dos dirigentes de cada instituição por Categorias I e II, através dos dados relativos às variáveis: *amplitude de poder de decisão* administrativo, financeiro e acadêmico e seus indicadores de autonomias; *fatores* político, gerencial, comportamental e acadêmico, que influenciaram os dirigentes na tomada de decisão; *tipo de decisão* e *estratégias* utilizadas por dirigentes. As variáveis foram examinadas pela escala do tipo Likert, utilizada na pesquisa. Os resultados foram cotejados com a fundamentação teórico-empírica e a análise documental como estatutos, regimentos e/ou, outro instrumento legal existente.

Finalmente, ante a descrição e a análise dos resultados dos perfis dos dirigentes por Categorias I e II, foi aplicado o método comparativo para verificar se houve ou não semelhanças na tomada de decisão.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES EM ESTUDO

Este sub-item refere-se aos dados funcionais dos entrevistados que constam da primeira parte do roteiro de entrevista. As variáveis analisadas foram: a área de atuação, o tempo no atual cargo, a carga horária como dirigente, outras atividades executadas fora da instituição, o tempo de trabalho na instituição, a titulação, e a experiência vivenciada como dirigente.

4.1.1 ÁREA DE ATUAÇÃO

A **Tabela 1** mostra a distribuição de freqüência entre as categorias, dos dirigentes pesquisados nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, no período de 1990/1991.

Tabela 1. Distribuição dos dirigentes pesquisados, segundo categorias nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP.

C a t e g o r i a	Instituição			Total
	UFSC/SC Freqüência	PUC/PR Freqüência	UNAERP/SP Freqüência	
Categoria I				
-Reitor	1	1	1	3
-Pró-reitor	4	4	4	12
Categoria II				
-Diretor de Centro	5	5	5	15
-Ch.de Departamental	8	8	8	24
TOTAL	18	18	18	54(*)

Fonte: Regimentos e Estatutos das instituições.

(*) Dos 57 dirigentes entrevistados, 3 deixaram de ser considerados, decorrentes da desativação do curso de Química na PUC/PR.

A **Tabela 1.1** apresenta a distribuição de freqüência dos dirigentes pesquisados, por área de atuação nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP.

Tabela 1.1 Distribuição dos dirigentes pesquisados por área de atuação e categorias, nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991.

Área de atuação	Instituição Categoria	UFSC/SC		PUC/PR		UNAERP/SP		Total
		I	II	I	II	I	II	
		Freqüência		Freqüência		Freqüência		
Reitoria		1	-	1	-	1	-	3
Pró-reitoria								
- Administração		1	-	1	-	1	-	3
- Acadêmica		1	-	1	-	1	-	3
- Assuntos Comunitário		1	-	1	-	1	-	3
- Pesquisa e Pós-Graduação		1	-	1	-	1	-	3
Diretoria de Centro								
- Biologia		-	1	-	1	-	1	3
- Exatas		-	1	-	1	-	1	3
- Humanas		-	1	-	1	-	1	3
- Jurídica		-	1	-	1	-	1	3
- Educação		-	1	-	1	-	1	3
Chefia de Departamento								
- Biologia		-	1	-	1	-	1	3
- Física		-	1	-	1	-	1	3
- Matemática		-	1	-	1	-	1	3
- Comunicação Social		-	1	-	1	-	1	3
- Serviço Social		-	1	-	1	-	1	3
- Educação Física		-	1	-	1	-	1	3
- Artes		-	1	-	1	-	1	3
- Psicologia		-	1	-	1	-	1	3
T O T A L		5	13	5	13	5	13	54

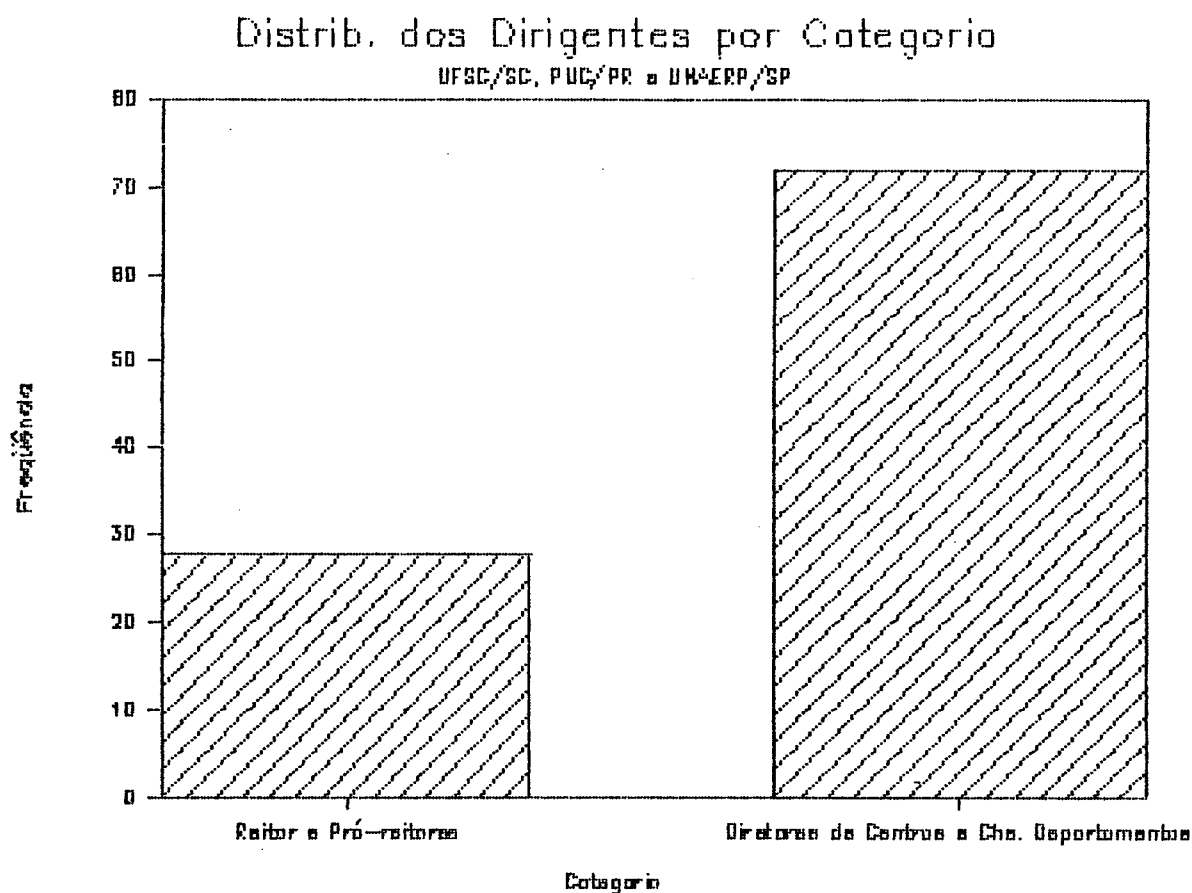
Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitor
Categoria II= Diretores de Centro e Chefes de Departamentos

Na **Tabela 1** verifica-se que os dirigentes foram agrupados em categorias hierárquicas, a fim de facilitar a caracterização e análise. Na Categoria I incluíram-se os dirigentes entrevistados que constituem a cúpula administrativa, em caráter de decisão individual, que são os Reitores e Pró-reitores das três instituições, totalizando 15 (quinze) dirigentes, ou seja, 27,8%

Na Categoria II foram considerados os dirigentes Diretores de Centros e Chefes de Departamentos, que compõem a administração de centro-base, em caráter de decisão individual, computando 72,2% ou 39 (trinta e nove) dirigentes nas três instituições.

Na **Tabela 1.1** observa-se que os dirigentes foram agrupados por área de atuação, buscando-se os elementos comuns nas três instituições, para efeito do estudo comparativo.



O Gráfico 1 de colunas, mostra a distribuição dos dirigentes por categoria nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, no período de 1990/1991.

4.1.2 TEMPO DE SERVIÇO NO ATUAL CARGO

A **Tabela 2** compara a distribuição de freqüência dos dirigentes por categoria, segundo tempo de serviço no atual cargo, nas instituições UFSC /SC, PUC/PR e UNAERP/SP, no período de 1990/1991.

Tabela 2 Distribuição dos dirigentes por categoria, segundo tempo de serviço no atual cargo, nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991

Tempo no cargo	Instituição Categorial	UFSC/SC		PUC/PR		UNAERP/SP		Total	
		I	II	I	II	I	II	I	II
		Freqüência		Freqüência		Freqüência		I	II
Menos de 1 ano	1	1	1	1	-	-	1	2	2
De 1 a 2 anos	1	-	5	2	2	-	3	2	10
De 2 a 3 anos	1	2	4	1	3	-	2	3	9
De 3 a 4 anos	1	1	2	-	3	3	2	4	5
Mais de 4 anos	1	1	1	1	5	2	7	4	13
TOTAL		5	13	5	13	5	13	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores
 Categoria II= Diretores de Centros e Chefes de Departamentos

Comparando-se o tempo de serviço no atual cargo, entre as instituições por categoria **Tabela 2**, observou-se que:

na Categoria I - apenas um dos dirigentes das instituições UFSC/SC e PUC/PR, isto é tinha menos de um ano e mais de quatro anos, desenvolvendo suas atividades no cargo. Na faixa de três a quatro anos, só um dirigente da UFSC/SC, ou seja, 20% também, consta como dirigente; 2 dos dirigentes das instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, totalizando 40%, possuíam de dois a três anos, de um a dois e mais de quatro anos, respectivamente; e 3 dos dirigentes da UNAERP/SP, isto é, 60% tinham tempo de três a quatro anos no cargo.

na Categoria II - só um dos dirigentes das instituições UFSC/SC e UNAERP/SP, ou seja, 7.7%, tinha menos de um ano e só um, também 7.7% na UFSC/SC mais de quatro anos; 2 dos dirigentes das instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, totalizando 15.3% possuíam de três a quatro anos, de um a dois anos e de três a quatro anos, respectivamente; 3 dos dirigentes da PUC/PR, isto é 23.7%, tinham de dois a três anos e de três a quatro anos e os da UNAERP/SP de um a dois anos; 4 dos dirigentes da UFSC/SC, ou seja, 30.7%, tinham de dois a três anos; 5 dos dirigentes das instituições UFSC/SC e PUC/PR, somando 38.5% possuíam de um a dois anos e de mais de quatro, respectivamente; e 7 dos dirigentes da UNAERP/SP, perfazendo 53.9% tinham

mais de quatro anos.

A **Tabela 2.1** apresenta os dados da **Tabela 2** reunidos.

Tabela 2.1 Distribuição dos dirigentes
por categoria, segundo tempo no cargo,
nas três instituições, 1990/1991.

Tempo no cargo	C a t e g o r i a	
	I Frequência	II Frequência
Menos de ano:	2	2
De 1 a 2 anos:	2	10
De 2 a 3 anos:	3	9
De 3 a 4 anos:	4	5
Mais de 4 anos:	4	13
TOTAL	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores
Categoria II = Diretores de Centro e Chefes de Departamentos

Analisando os resultados obtidos na **Tabela 2.1**, observou-se que certos percentuais do total dos dirigentes, por Categorias foram assim distribuídos, quanto ao tempo no cargo:

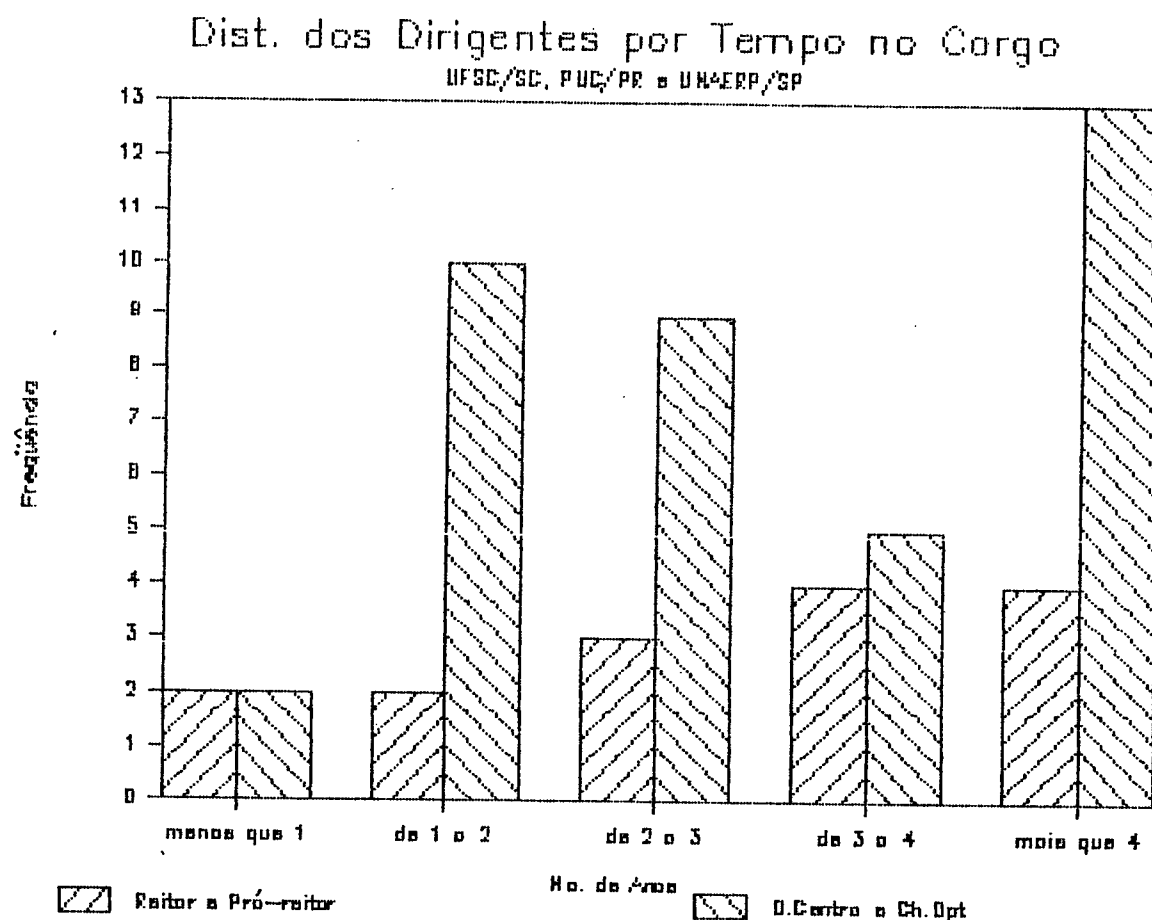
na Categoria I - 13,3% menos de um ano e de um a dois anos no total de 2 dirigentes; 20,0% de dois a três anos representados por 3 dirigentes e 26,7% de três a quatro anos e mais de quatro anos respectivamente, com 4 dirigentes..

na Categoria II - 5,2% menos de um ano representados por 2 dirigentes; 25,5% de um a dois anos no total de 10 dirigentes; 23,1% de dois a três anos com 9 dirigentes; 12,8% de três a quatro anos representados por 5 dirigentes; e 33,3% mais de quatro anos, totalizando 13 dirigentes.

Verificou-se que esses resultados não corroboraram nem contrariaram os estudos de Leitão (1987) sobre a temporaneidade com que os papéis dos dirigentes são executados.

Essas posturas diferentes dos dirigentes entre as instituições, quanto ao tempo no cargo são explicadas pelo tempo indeterminado

de mandato administrativo nas instituições comunitária e empresarial.



O Gráfico 2, permite visualizar a distribuição de frequência dos dirigentes entre as instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, por Categoria I e II.

4.1.3 CARGA HORÁRIA COMO DIRIGENTE

A **Tabela 3** mostra a distribuição de frequência dos dirigentes por Categoria I e II, segundo carga horária como dirigente nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP.

Tabela 3 Distribuição dos dirigentes por categoria, segundo carga horária como dirigentes, nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991.

Instituição	Categoria	UFSC/SC		PUC/PR		UNAERP/SP		Total	
		I	II	I	II	I	II	I	II
Carga Horária		Frequência		Frequência		Frequência		I	II
Menos de 10 horas	I	-	-	-	-	-	1	-	1
De 10 a 20 horas	I	-	-	-	7	-	7	-	14
De 20 a 30 horas	I	-	1	-	3	-	3	-	7
De 30 a 40 horas	I	-	2	1	1	-	1	1	4
40 horas	I	1	2	3	2	2	1	6	5
40 horas DE	I	4	8	1	-	3	-	8	8
TOTAL		5	13	5	13	5	13	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores
 Categoria II = Diretores de Centros e Chefes de Departamentos.
 DE = Dedicção exclusiva

Comparando-se a carga horária na função de dirigente, **Tabela 3**, entre as instituições por Categoria, alguns percentuais do total foram assim distribuídos:

na Categoria I - 20,0% com quarenta horas na UFSC/SC; de trinta a quarenta horas e quarenta horas com DE (Dedicção Exclusiva), respectivamente na PUC/PR totalizando apenas um dirigente; 60,0% com quarenta horas na PUC/PR e quarenta horas DE (Dedicção Exclusiva) na UNAERP/SP, representados por 3 dirigentes; e 80,0% quarenta horas DE (Dedicção Exclusiva) na UFSC/SC, com 4 dirigentes.

na Categoria II - 7,7% de vinte a quarenta horas na UFSC/SC, de trinta a quarenta horas na PUC/PR, menos de dez horas, de trinta a quarenta e quarenta horas na UNAERP/SP, com apenas um dirigente; 15,4% de trinta a quarenta horas e quarenta horas na UFSC/SC, quarenta horas na PUC/PR representados por 2 diri-

gentes; 23,1% de vinte a trinta horas na PUC/PR e UNAERP/SP num total de 3 dirigentes; 53,8% de dez a vinte horas na PUC e na UNAERP/SP totalizando 7 dirigentes; e 61,0% com quarenta horas DE (Dedicação Exclusiva) na UFSC/SC, representados por 7 dirigentes.

A **Tabela 3.1** reúne os dados sobre carga horária da **Tabela 3**, nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/PR.

Tabela 3.1
Distribuição dos dirigentes por categoria,
segundo carga horária como dirigente,
nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e
UNAERP/SP, 1990/1991.

Carga Horária	C a t e g o r i a	
	I I	II
	Freqüência	Freqüência
Menos de 10 horas	-	1
De 10 a 20 horas	-	14
De 20 a 30 horas	-	7
De 30 a 40 horas	1	4
40 horas	6	5
40 horas DE	8	8
T O T A L	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-Reitores
Categoria II = Diret. de Cent. e Chs. de Deptos

A carga horária disponível para desenvolvimento das atividades na função de dirigente nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP por Categoria foi reunida na **Tabela 3.1**, da seguinte forma:

na Categoria I - 40 horas DE com 53,3% com 8 dirigentes; 40 horas com 40,0% representado por 6 dirigentes e 6,7% na faixa de 30 a 40 horas com apenas um dirigente.

na Categoria II - de 10 a 20 horas com 35,9% com 14 dirigentes; seguidos de 40 horas DE com 20,5% representados por 8 dirigentes; de 20 a 40 horas com 17,9% ,ou seja, 7 dirigentes e apenas 2,6% com um só dirigente com menos de 10 horas.

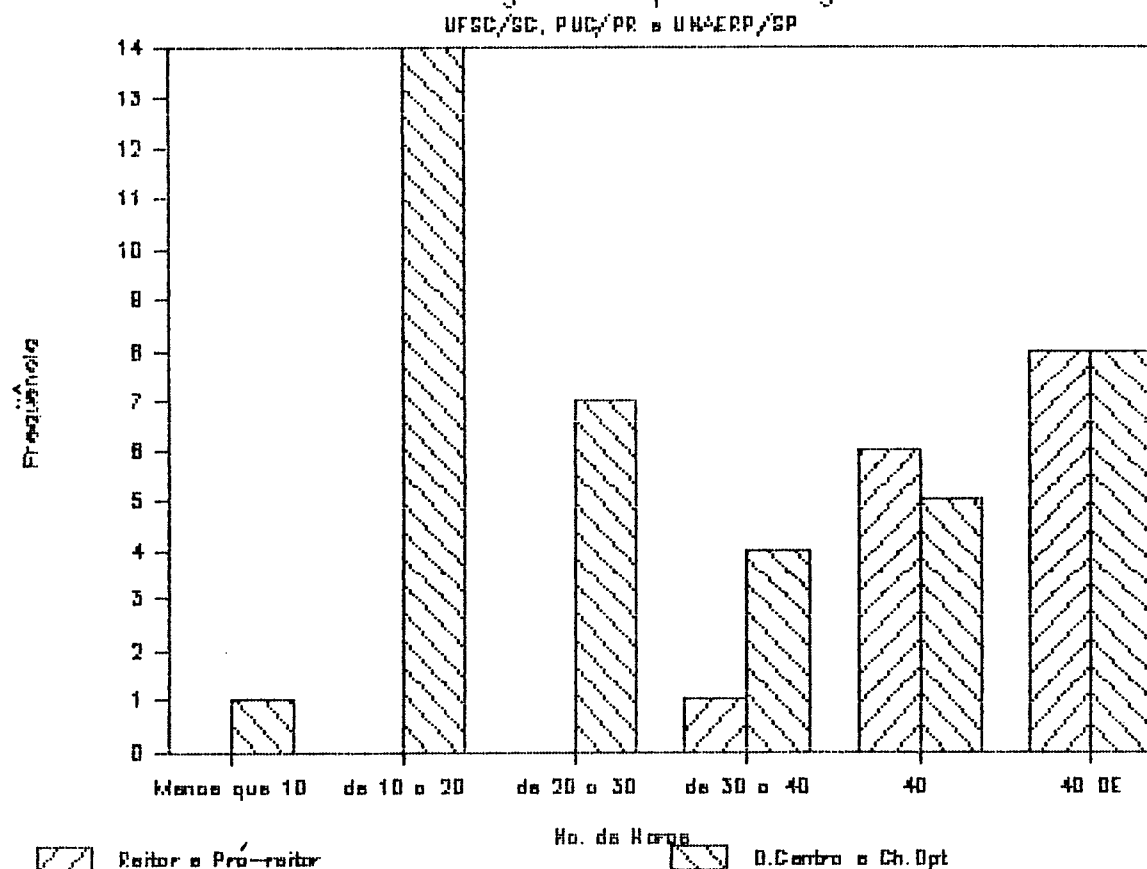
A rápida comparação dos dados apresentados na **Tabela 3.1** por Categorias permitiu identificar algumas características:

na Categoria I - com 53,3% , isto é, com 8 dirigentes, na faixa de 40 horas DE

na Categoria II - com 35,9% num total de 14 dirigentes na faixa de 20 a 40 horas.

Esses índices, evidenciaram a característica da multiplicidade de papéis exercida pelo dirigente, segundo Leitão (1987) na Categoria II e o preparo do homem da universidade contrariando o entendimento de Hossne (1982). Entretanto, na Categoria I, não excluiu a estrutura formal própria das instituições em estudo, observando-se o despreparo do homem da universidade mencionado por Hossne (1982).

Distr. dos Dirigentes por Carga Horária



O Gráfico 3 permite visualizar a distribuição, segundo carga horária como dirigente, nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, no período de 1990/1991.

4.1.4 OUTRAS ATIVIDADES EXECUTADAS FORA DA INSTITUIÇÃO

A **Tabela 4** mostra a distribuição de freqüência dos dirigentes nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP por categoria, em relação à execução de outras atividades externas efetuadas.

Tabela 4 Distribuição dos dirigentes por categoria nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, segundo outras atividades executadas fora da instituição, 1990/1991.

Instituição	UFSC/SC		PUC/PR		UNAERP/SP		Total	
	I	II	I	II	I	II	I	II
Outra Atividade	Freqüência		Freqüência		Freqüência		I	II
Sim	-	2	2	9	2	6	4	17
Não	5	11	3	4	3	7	11	22
TOTAL	5	13	5	13	5	13	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores
Categoria II = Diretores de Centro e Chefes de Departamentos.

A **Tabela 4** compara os índices dos dirigentes por categoria, segundo outras atividades executadas fora das instituições.

na Categoria I - verificou-se que 100,0% , totalizando 5 dirigentes e 66,0% representados por 3 dirigentes da UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP respectivamente, optaram por não possuírem outras atividades externas. Em contrapartida, os 40 % perfazendo um total de 2 dirigentes restantes dos dirigentes da PUC/PR e UNAERP/SP, respectivamente, possuem outras atividades fora da instituição.

na Categoria II - observou-se que 85,0% ; 31,0% e 54,0% dos dirigentes nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, totalizando 1, 7 e 4 dirigentes respectivamente, não desempenhavam outras atividades fora da instituição.

Em contrapartida, constatou-se que 15,0% ; 69,0% e 46,0% dos restantes dos dirigentes da UFSC/SC, da PUC/PR e da UNAERP/SP, totalizando 2, 9 e 6 dirigentes, respectivamente, acumulavam outras atividades fora da instituição.

A **Tabela 4.1** reúne os dados da **Tabela 4.**

Tabela 4.1 Distribuição dos dirigentes nas três instituições por categoria, segundo outras atividades executadas fora da instituição, 1990/1991.

Outras Atividades	I	C a t e g o r i a	
		I	II
		Freqüência	Freqüência
Sim	I	4	17
Não	I	11	22
T O T A L		15	39

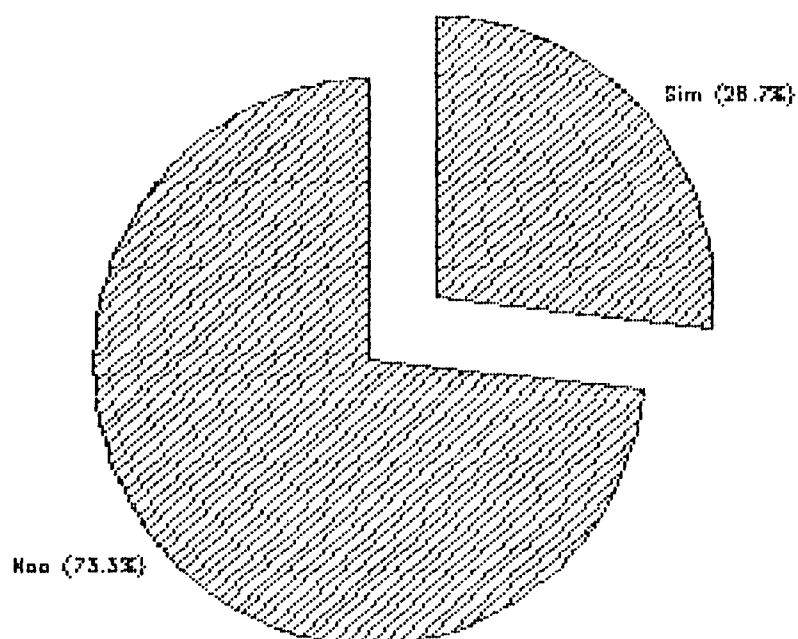
Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores

Categoria II= Diretores de Centros e Chefes de Departamentos

Comparando os índices das categorias, notou-se que 73,3% num total de 11, dos dirigentes na Categoria I e 56,4% com 22 na Categoria II não acumulavam outras atividades fora da instituição. Em compensação, constatou-se que 26,7% representados por 4 dirigentes, na Categoria I e 43,6% totalizando 17 na Categoria II executavam atividades fora da instituição.

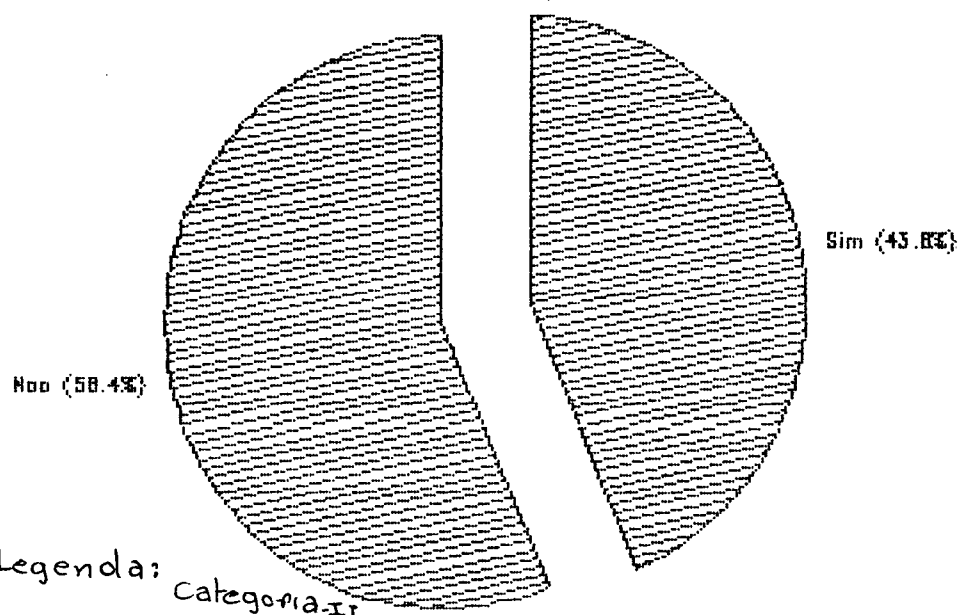
UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP



Legenda: Categoria-I

Dist. dos Dirigentes com Ativ. Extras

UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP



Legenda: Categoria-II

Os Gráficos 4 e 5, mostram os dirigentes distribuídos, respectivamente, nas Categorias I e II, segundo outras atividades executadas fora da instituição.

4.1.5 TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO

A **Tabela 5** mostra a distribuição de freqüência dos dirigentes por categoria, em relação ao tempo de serviço nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991.

Tabela 5 Distribuição dos dirigentes por categoria, segundo tempo de serviço nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP.

Tempo na instituição	Instituição Categorial	UFSC/SC		PUC/PR		UNAERP/SP		Total	
		I	II	I	II	I	II	I	II
		Freqüência		Freqüência		Freqüência		I	II
Menos de 5 ano	I	-	-	-	1	-	2	-	3
De 5 a 10 anos	I	-	-	1	1	-	-	1	1
De 10 a 15 anos	I	1	6	-	2	-	-	1	8
De 15 a 20 anos	I	4	4	-	5	1	3	5	12
Mais de 20 anos	I	-	3	4	4	4	8	8	15
TOTAL		5	13	5	13	5	13	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitor
 Categoria II = Diretores Centros e Chefes de Departamentos

A comparação por categorias e tempo de serviço nas instituições evidenciada na **Tabela 5**, mostra que:

na Categoria I - 80,0% , ou seja, 4 dirigentes das instituições possuíam de 15 a 20 anos na UFSC/SC e mais de 20 anos na PUC/PR e na UNAERP/SP. Apenas um dirigente, totalizando 20,0% estavam representados da seguinte forma: de 10 a 15 anos na UFSC/SC, de 5 a 10 anos na PUC/PR e de 15 a 20 anos na UNAERP/SP.

na Categoria II - os maiores índices dos dirigentes, em relação ao tempo de serviço na instituição foram atribuídos à: UNAERP/SP com 61,5% num total de 8 dirigentes com mais de 20 anos, UFSC/SC com 46,2% , ou seja, 6 dirigentes de 10 a 15 anos e PUC/PR com 38,5% , isto é, 5 dirigentes de 15 a 20 anos; Os índices médios, em relação ao total, foram 30,7% com 4 dirigentes na UFSC/SC de 15 a 20 anos e PUC/PR com mais de 20 anos, e 23,1% num total de 3 dirigentes na UFSC/SC com mais de 20 anos e UNAERP/SP de 15 a 20 anos;

e os índices menores foram 15,4% representados por 2 dirigentes na PUC/PR de 10 a 15 anos e UNAERP/SP com menos de 5 anos, e ainda 7,7% com apenas 1 dirigente na PUC/PR, tendo menos de 5 anos, e de 5 a 10 anos.

A **Tabela 5.1** reúne os dados da **Tabela 5.**

Tabela 5.1 Distribuição dos dirigentes por categoria, segundo tempo de serviço, nas três instituições, 1990/1991.

Tempo na Instituição	C a t e g o r i a	
	I Frequência	II Frequência
Menos de 5 anos	-	3
De 5 a 10 anos	1	1
De 10 a 15 anos	1	8
De 15 a 20 anos	5	12
Mais de 20 anos	6	15
T O T A L	15	39

Fonte: Entrevista.

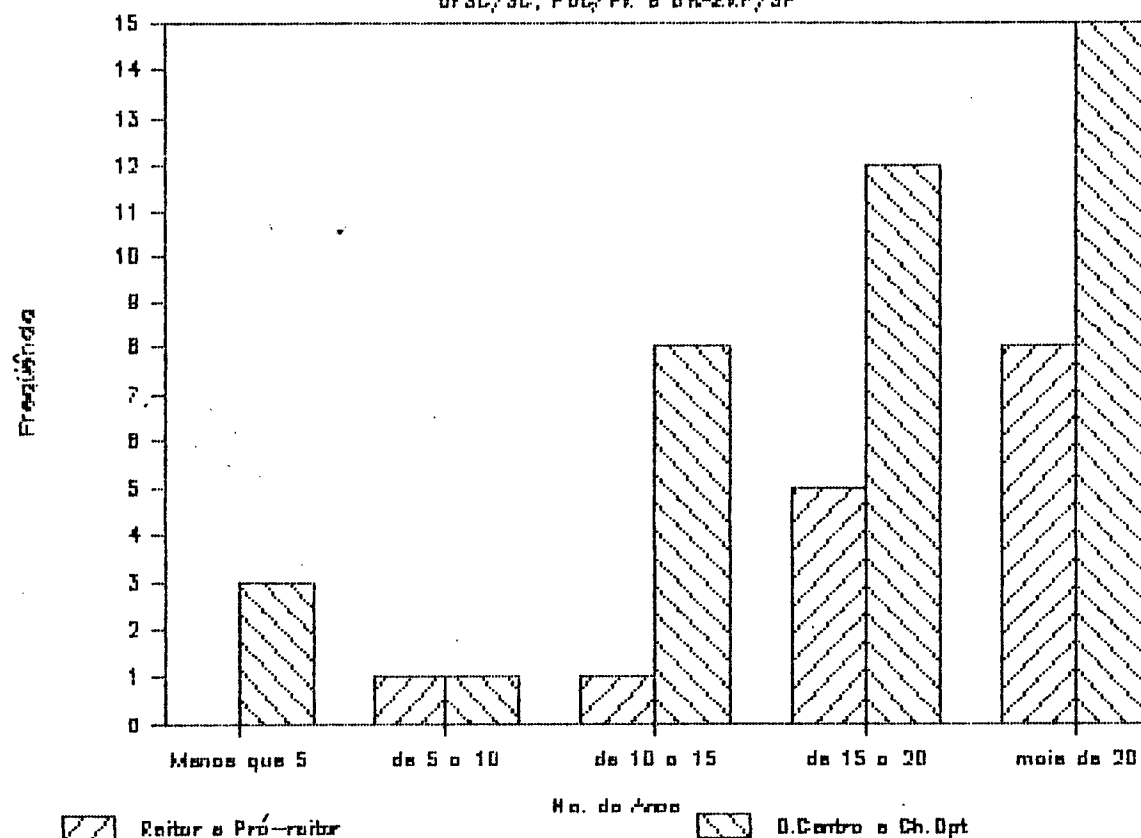
Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores

Categoria II= Diretores de Centros e Chefes de Departamentos

Comparando os índices da **Tabela 5.1** por categoria, verificou-se que 53,3% e 38,5% representado por 8 e 15 do total dos dirigentes na Categoria I e II, respectivamente, possuíam mais de 20 anos; 40,0%, ou seja, 6 dirigentes e 51,3%, isto é, 20 do total dos dirigentes na Categoria I e II tinham de 10 a 20 anos; 7,6%, ou seja 3 dirigentes apresentaram menos de 5 anos na Categoria II; e os restantes 6,7% , apenas um dirigente e 2,6% também, nas Categorias I e II possuíam de 5 a 10 anos.

Distr. dos Dirig. por Tempo de Serviço

UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP



O Gráfico 6 mostra a distribuição dos dirigentes por tempo de serviço, nas três instituições, no período de 1990/1991.

4.1.6 FORMAÇÃO/TITULAÇÃO DO DIRIGENTE

A Tabela 6 mostra a distribuição de frequência dos dirigentes por Categoria, em relação à formação, titulação dos dirigentes pesquisados nas instituições: UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP.

Tabela 6 Distribuição dos dirigentes por categoria, segundo formação e titulação nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP.

Instituição Categoria	UFSC/SC		PUC/PR		UNAERP/SP		Total	
	I	II	I	II	I	II	I	II
Formação/Titulação	Frequência		Frequência		Frequência		I	II
Graduação	2	-	-	1	-	-	2	1
Especialização	-	3	4	7	1	1	5	11
Mestrado	1	5	1	4	3	10	5	19
Doutorado	1	5	-	1	1	2	3	8
TOTAL	5	13	5	13	5	13	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores
 Categoria II = Diretores de Centros e Chefes de Departamentos.

Na comparação entre as instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, por categoria e formação/titulação dos dirigentes, observou-se na **Tabela 6**, que os maiores índices de dirigentes na Categoria I estão, assim distribuídos: 80,0%, ou seja, 4 dirigentes apresentam título de especialização na PUC/PR, 60,0%, isto é, 3 dirigentes, título de mestre na UNAERP/SP e 40,0% representados por 2 dirigentes possuíam título de doutor, e apenas graduação na UFSC/SC, sendo 20,0% ou seja, só um dirigente com título de mestre na UFSC/SC e na PUC/PR com nível de mestrado, e na UNAERP/SP com nível de especialização e na UNAERP/SP com especialização e doutorado.

Porém, os maiores índices na Categoria II encontram-se, assim distribuídos: 76,9% num total de 10 dirigentes apresentado título de mestre na UNAERP/SP, 53,8%, isto é, 7 dirigentes, título de especialista na PUC/PR e 38,5%, ou seja, 5 dirigentes têm título de mestre e doutor na UFSC/SC, e 30,8%, representados por 4 dirigentes apresentam título de mestre na PUC/PR.

Entretanto, os índices menores são 23,0%, ou seja, 3 dirigentes, título de especialização na UFSC/SC, 15,4%, isto é, 2 dirigentes, têm título de doutorado na UNAERP/SP e 7,7% só um dirigente tem, apenas graduação e também, só um, com título de doutorado na PUC/PR e na UNAERP/SP, o mesmo percentual para a titulação de especialista.

A **Tabela 6.1** reúne dados obtidos na **Tabela 6.**

Tabela 6.1 Distribuição dos dirigentes por categoria, segundo formação/titulação, nas três instituições, 1990/1991.

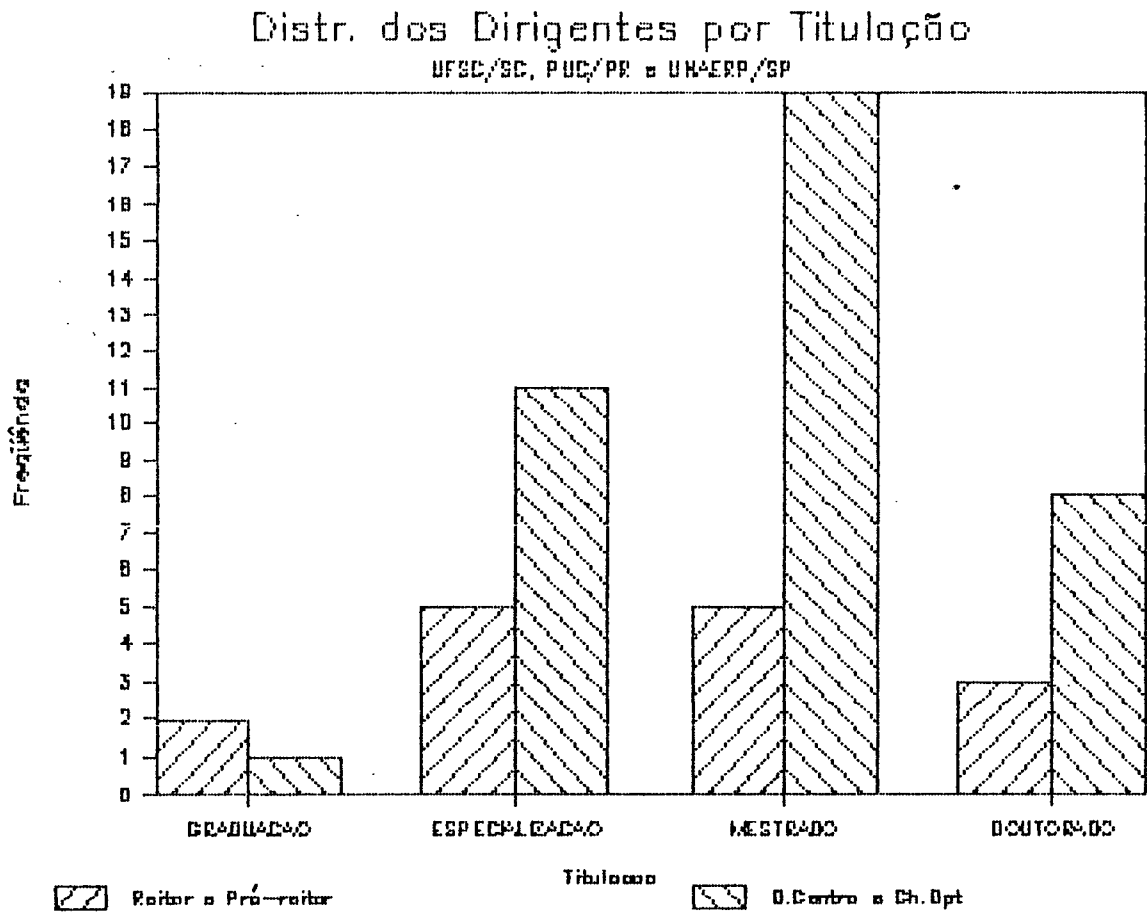
Formação / Titulação	Categoria	
	I Frequência	II Frequência
Graduação	2	1
Especialização	5	11
Mestrado	5	19
Doutorado	3	8
TOTAL	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores
 Categoria II = Diretores de Centros e Chefes de Departamentos

Na análise comparativa dos índices da **Tabela 6.1**, por categoria e formação/titulação, constatou-se que os maiores índices representados por 48,7%, ou seja, 19 dirigentes e 33,3%, isto é, 5 dirigentes foram evidenciados na Categoria II com título mestre e na Categoria I com título de especialização e mestrado, respectivamente. Os índices 28,2% totalizando 11 dirigentes e 20,5% , perfazendo um total de 8 dirigentes na Categoria II, referem-se à titulação de especialista e doutor.

Porém, os índices de 20,0%, ou seja, 3 dirigentes e 13,4%, isto é, 2 dirigentes, na Categoria I, referem-se a doutorado e a graduação e o de menor índice 2,6% só com um dirigentes na Categoria II, corresponde à titulação de graduação.



O Gráfico 7 mostra a distribuição dos dirigentes por Categorias I e II, em relação à formação/titulação graduação, especialização, mestrado e doutorado, nas três instituições, no período de 1990/1991.

4.1.7 EXPERIÊNCIA ANTERIOR VIVENCIADA, COMO DIRIGENTE

A **Tabela 7** mostra a distribuição de freqüência, nas três instituições, por categoria, em relação à experiência anterior vivenciada como dirigente. As funções desempenhadas foram relacionadas no Anexo 3.

Tabela 7 Distribuição de dirigentes por categoria, segundo experiência anterior vivenciada como dirigente nas instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP, 1990/1991.

Experiência Anterior	Instituição Categorial	UFSC/SC		PUC/PR		UNAERP/SP		T o t a l	
		I	II	I	II	I	II	I	II
		Freqüência		Freqüência		Freqüência			
Sim		5	13	5	12	5	12	15	37
Não		-	-	-	1	-	1	-	2
T O T A L		5	13	5	13	5	13	15	39

Fonte: Entrevista

Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores
Categoria II = Diretores de Centros e Chefes de Departamentos.

Mediante comparação por categoria e experiência anterior vivenciada, observou-se, na Tabela 7, que:

na Categoria I - 100,0%, isto é, 5 dirigentes das instituições UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP possuíam experiência anterior vivenciada como dirigente.

na Categoria II - constatou-se que 100,0%, ou seja, 13 dirigentes da UFSC/SC, 92,3%, num total de 12 dirigentes da PUC/PR e UNAERP/SP possuíam experiência anterior. Constatou-se que, apenas um dirigente da PUC/PR e UNAERP/SP, perfazendo 7,7% não possuíam experiência anterior na atual função.

A **Tabela 7.1** reúne os dados da **Tabela 7.**

Tabela 7.1 Distribuição dos dirigentes por categoria, segundo experiência, nas três instituições, 1990/1991.

Experiência anterior	C a t e g o r i a	
	I Frequência	II Frequência
Sim	15	37
Não	-	2
T O T A L	15	39

Fonte: Entrevista

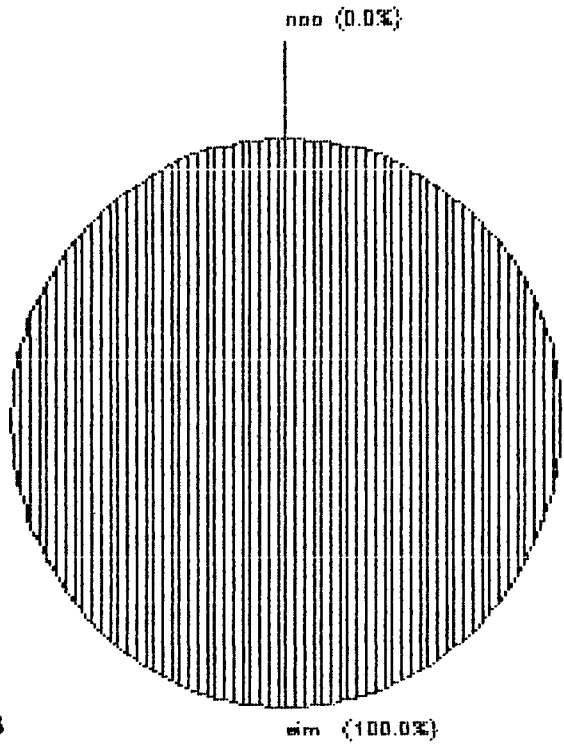
Legenda: Categoria I = Reitor e Pró-reitores

Categoria II= Diretores de Centros e Chefes de Departamentos

Na análise comparativa entre as categorias, em relação à experiência anterior vivenciada, verificou-se, na **Tabela 7.1** que 100,0%, isto é, 15 dirigentes na Categoria I e 94,9%, num total de 37 dirigentes na Categoria II tinham experiência anterior, restando apenas 5,1%, ou seja 2 dirigentes na Categoria II, que não possuíam experiência anterior vivenciada.

Os Gráficos 8 e 9 seguintes mostram as distribuições dos dirigentes nas Categorias I e II, respectivamente, em relação a experiência anterior vivenciada.

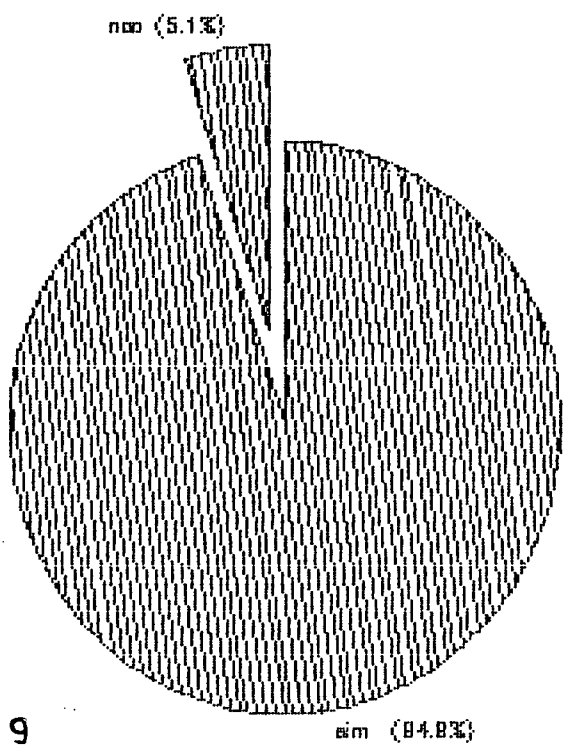
Distr. dos Dirigentes por Exp. Anterior
UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP



Legenda:
Categoria I

Gráfico 8

Distr. dos Dirigentes por Exp. Anterior
UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP



Legenda:
Categoria II

Gráfico 9

4.2. PERFIS DA TOMADA DE DECISÃO DOS DIRIGENTES POR CATEGORIA, NAS TRÊS INSTITUIÇÕES, SEGUNDO AS VARIÁVEIS EM ESTUDO

Este sub-item refere-se à apresentação e à análise dos dados envolvendo a segunda, a terceira e a quarta partes do roteiro de entrevista, as quais se compõem de afirmativas, utilizando-se da escala do tipo Likert, a fim de verificar a atitude de tomada de posição dos dirigentes, frente às variáveis: *amplitude de poder de decisão; fatores* que influenciam a decisão do dirigente e o *tipo de decisão e estratégia* utilizada pelos dirigentes que prevalece nas diferentes instituições em estudo.

Da análise das respostas dos dirigentes, por instituição e categoria, referentes às sentenças afirmativas apresentadas de forma abreviada e contidas na escala do tipo Likert, resultaram 15 Gráficos. Os três primeiros relacionaram-se à análise descritiva, e os dois Gráficos restantes, ao estudo comparativo.

Os gráficos, apresentados anteriormente, foram traçados de acordo com a média das respostas concernentes à atitude de tomada de posição, que indicaram as tendências das médias das respostas dadas nos pontos da escala assinaladas no roteiro da entrevista, em cada uma das 40 (quarenta) afirmativas.

Na realização dos estudos as sentenças afirmativas foram dispostas da seguinte forma: as 11 (onze) primeiras constantes dos Gráficos 10, 13, 16, 19 e 22 referem-se à variável *amplitude de poder de decisão* e seus respectivos indicadores. As 22 (vinte e duas) seguintes, visualizadas nos Gráficos 11, 14, 17, 20 e 23 relacionaram-se à variável *fatores*: político, gerencial, comportamental e ou acadêmico que influenciou o dirigente na sua tomada de decisão.

Por fim, as 7 (sete) restantes, referentes aos Gráficos 12, 15, 18, 21 e 24 corresponderam aos *tipos de decisão: Não-programável e Programável e estratégias* aplicadas pelos dirigentes.

Na análise, verificou-se que os pontos médios das respostas dos dirigentes ficaram inseridos em áreas que variaram como desfavorável, entre: discreta, média e alta. Como resposta favorável, variaram entre: alta, média e discreta, nesta ordem.

As faixas de variação na escala, correspondente a cada área, tiveram interpretações, a seguir.

Na área desfavorável considerou-se do valor 1 (um) ao valor 2 (dois), indicando a tendência das respostas de alta para média, e do valor 2 (dois) ao valor 3 (três) de média para discreta.

Na área favorável considerou-se do valor 3 (três) ao ponto 4 (quatro) na escala, indicando de discreta para média e do valor 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco), de média para alta.

De acordo com Seltz et al 1987, os itens que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados elevados e baixos no resultado total na escala tipo Likert, são eliminados para assegurar que o roteiro de entrevista seja inteiramente coerente, ou seja, que cada item esteja relacionado com a mesma atitude geral.

Os Gráficos 10, 13 e 16 que apresentam análise descritiva e os 19 e 20 com análise comparativa evidenciaram as tendências da média para as respostas apontadas pelos dirigentes nas instituições por categoria, isto é, valores da escala marcados na entrevista realizada, em cada uma das 11 (onze) afirmativas formuladas em relação à variável **amplitude de poder de decisão**.

As sentenças afirmativas foram apresentadas nos gráficos abreviadamente, por indicadores de *autonomia administrativa, financeira e acadêmica* nos seus diferentes níveis. Na análise, os resultados alcançados foram cotejados com a literatura consultada, a partir dos estudos de Graciani (1984), Moura e Bertero (1984), Meyer Junior (1988), Leitão (1987), Durham (1989), Martins Filho (1987), Fávero (1989), Ansoff apud Chiavenato 1982, Zaccarelli (1983) e Hage apud Hall 1984.

Os Gráficos 11, 14, 17 com análise descritiva e os 20 e 23 com análise comparativa apresentaram os perfis de respostas dos dirigentes, segundo **fatores** identificados pela natureza *político, gerencial, comportamental e acadêmica*. Os resultados obtidos nas análises possibilitaram associá-los, por analogias, aos estudos realizados

por Guimarães (1987), Leitão (1987), Kwasnicka (1984), Baldrige et al 1982, Etzioni (1972), Castro (1990), Pinho (1986), Hossne (1982), Lindblom apud Leitão (1987), Rodrigues (1985), Carvalhal (1981) e Meyer Junior (1988).

Os Gráficos 12, 15, 18 com análise descritiva e os 21 e 24 com análise comparativa mostraram as atitudes dos dirigentes nas três instituições, segundo **tipo de decisão** e seus indicadores não-programável e programável e respectivas estratégias de *juízo, compromisso, parecer e justificativas de assessorias e/ou comissões, inspiração, sistema computacional e normas*. Esses perfis refletiram o posicionamento dos dirigentes a cada uma das 7(sete) afirmativas formuladas.

Na análise desses perfis de respostas, procurou-se confrontá-los com os estudos realizados por Helriegel e Slocum apud Chiavenato 1982, Thompson e Tunden apud Chiavenato 1982, Thompson (1976), Carvalhal (1981), Kast e Rosenzweig apud Chiavenato 1982, Simon (1974), Litterer (1977) e Teixeira (1977).

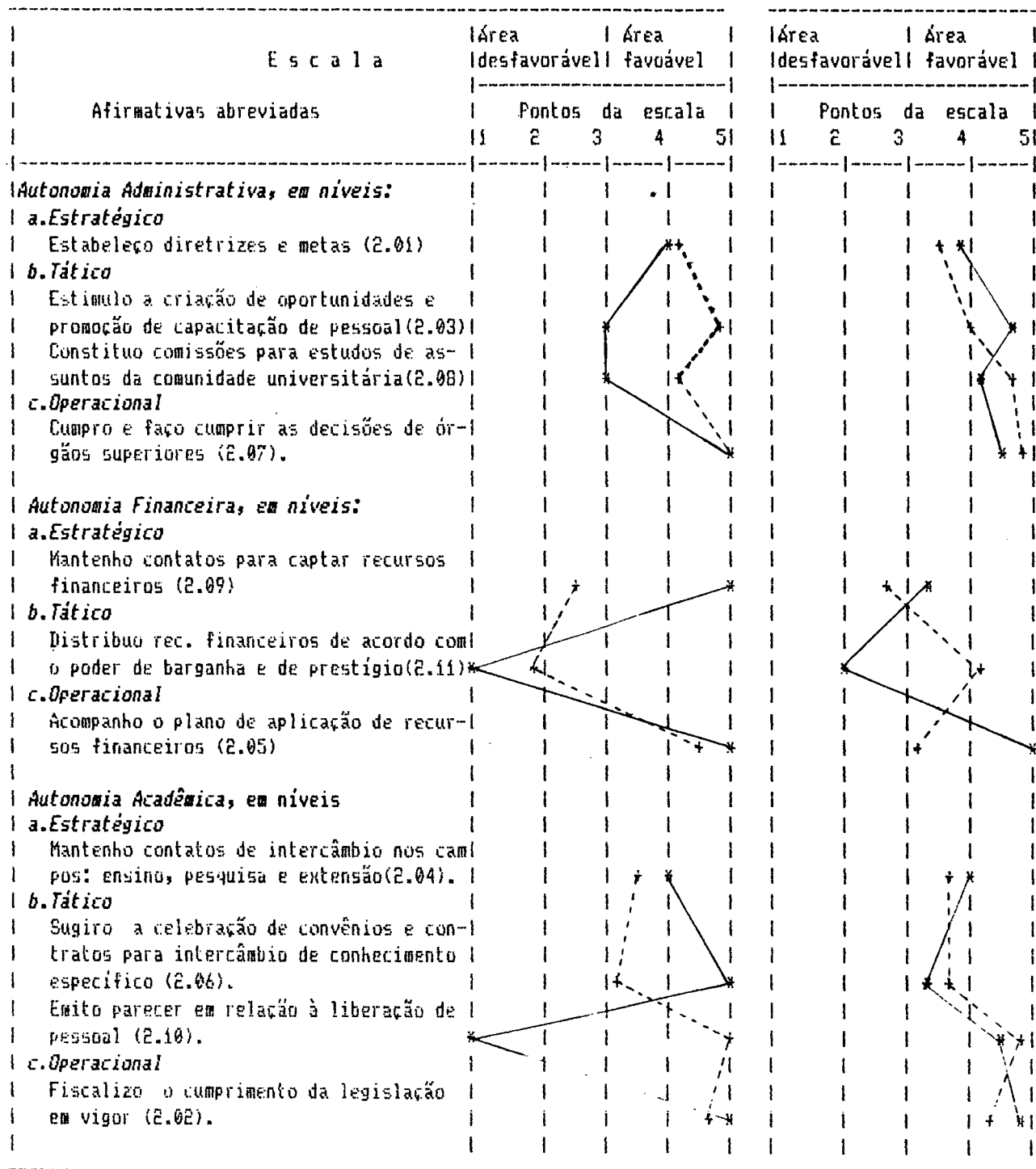
4.2.1 ANÁLISE DESCRITIVA POR INSTITUIÇÃO E CATEGORIA

- UFSC/SC

Os Gráficos 10, 11 e 12 mostraram os perfis de posicionamentos dos dirigentes universitários nas três instituições por categorias, valendo-se da escala do tipo Likert foram identificadas áreas favoráveis e desfavoráveis, segundo as variáveis estudadas e seus respectivos indicadores.

Gráfico 10

Perfil das respostas dos dirigentes por *Categorias I e II*, segundo as afirmativas sobre a *amplitude de poder de decisão*, nos seus diferentes níveis, na UFSC/SC, 1990/1991
(Média dos valores)



Fonte: entrevista

	Categoria I	Categoria II
Legenda:	____ Reitor	____ Diretores de Centros
	---- Pró-reitores	---- Chefes de Departamentos

No **Gráfico 10** evidenciou-se a predominância na área favorável dos itens destacados, segundo a **amplitude de poder de decisão** e seus indicadores de *autonomia*:

administrativa, em níveis: estratégico (2.01) com média nas Categorias I e II; *tático* (2.03) de discreta a alta, na Categoria I e média na Categoria II, e (2.08) de discreta a média, na Categoria I e alta na Categoria II; *operacional* (2.07) alta nas duas Categorias;

financeira, em nível: operacional (2.05) com alta na Categoria I e de discreta a alta na Categoria II; e

acadêmica, em níveis: estratégico (2.04) com variação média nas duas categorias, *tático* (2.06) de discreta a alta na Categoria I e média na Categoria II, e item (2.10) com alta apenas na Categoria II; e *operacional* (2.02) com alta nas duas Categorias.

Observou-se que na *autonomia financeira, em nível tático* o item (2.11) apresentou área desfavorável, variando de alta a média apenas, na Categoria I. Mas, os itens (2.10) na Categoria I e (2.11) na Categoria II de *autonomia financeira e acadêmica* respectivamente, em níveis *táticos*, apresentaram incoerências de posicionamentos, não sendo analisados.

O perfil de respostas desses dirigentes nas Categorias I e II, aparentemente, confirmou os estudos sobre a hierarquia de autoridade do modelo weberiano estudado por Graciani (1984) quando assinala algumas contribuições dos dirigentes, procedentes de regimento e estatuto da instituição e do modelo de hierarquização das decisões na universidade, proposto por Leitão (1987).

Nesse perfil destacou-se, também, semelhanças de atitudes em relação à autonomia administrativa nos seus respectivos níveis; à autonomia financeira, em nível operacional; e, à autonomia acadêmica, em níveis estratégico e operacional.

Esse mesmo perfil corroborou com os argumentos de Durham (1989), onde a autonomia é sempre relativa, estando sujeita a constrangimentos de natureza material, cultural e política próprios da sociedade na qual a instituição se insere, porém essas mesmas atitudes não confirmaram os estudos de Martins Filho (1987), em relação à autonomia financeira em instituições federais, quando firma os princípios de administrar livremente, com os recursos nos limites de suas finalidades. Não fortaleceram os pressupostos sobre a relativa autonomia financeira, preconizada por Meyer Junior (1988) em instituições públicas.

No **Gráfico 11**, observou-se a existência das variáveis e suas naturezas predominantes nas decisões dos dirigentes, através dos itens inseridos na área favorável, segundo os **fatores**:

político - (3.15) de discreta a média, na Categoria I e alta na Categoria II; corroborando com a afirmação de Guimarães (1987) de que a autonomia é essencialmente política, remetendo à questão de democratização;

gerencial - (3.20) com alta nas duas Categorias;

acadêmico - (3.04) e (3.06) de discreta a média nas Categorias I e II e, ainda, (3.19) de discreta a média, na Categoria I e média, na Categoria II.

Essas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico consignado pelos entraves burocráticos (3.04) e por instrumentos legais internos e externos insuficientes (3.06) confirmaram parcialmente, com os estudos de Fonseca (1987). Porém, o fator político, expresso pela eleição de pessoas para cargos futuros, com expectativas opostas com as diretrizes existentes (3.09), reforçaram os estudos de Rodrigues (1985) e de Simon (1979).

Na área desfavorável, identificou-se, também, a prevalência de itens, segundo *fatores*:

político - (3.01) variando de alta a discreta, na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II e (3.22) com média, na Categoria I e discreta, na Categoria II;

gerencial - (3.03) com média, na Categoria I e de média a discreta na Categoria II, (3.08) com discreta, nas Categorias I e II, (3.08) de média a discreta, na Categoria I e de alta a média, na Categoria II, e (3.18) de média a discreta, na Categoria I e discreta, na Categoria II;

comportamental - (3.13) discreta, na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II, (3.14) de alta a discreta, na Categoria I e média, na Categoria II, e (3.17) de alta a média, nas Categorias I e II;

acadêmico - (3.11) alta, na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II.

Essa predominância de atitudes localizadas na área desfavorável não confirmou em sua plenitude, os argumentos de certos autores

em relação ao fator político.

Entre esses estudiosos (3.01) está Guimarães (1982), que considera a característica do amadorismo, na instituição federal autárquica acrescida da escolha do dirigente, afirmando que este é determinado pelo grau de fidelidade, submissão ou grupos do poder central e, jamais, pelas competências e qualidades exigidas para o desempenho de cargos e funções. Isto, porque os ocupantes de cargos executivos, como é o cargo dos dirigentes universitários, ou são nomeados diretamente pela autoridade competente, ou são escolhidos em listas, votados pelos conselhos.

Esse argumento contraria os pressupostos de que a seleção de recursos humanos, freqüentemente, é feita considerando a competência técnica e o grau de profissionalização, conform estudos de Baldrige et al 1982. Os argumentos de que a seleção dos candidatos aos cargos diretivos e docentes é feita à base de qualificação técnica de provas e títulos, com sistema de promoção definidos por Graciani(1984), também se contradizem. Partindo dessas idéias, não se comprovaram os argumentos de Baldrige et al 1982, de que o docente investido de função administrativa tem lealdade acentuada à profissão em detrimento à instituição, expresso pelo item (3.22) onde a autonomia é baseada no profissionalismo e na especialização.

Outras características marcantes foram os fatores gerenciais exarados pelos itens (3.03) e (3.05) dados a seguir que, também, não fortaleceram os argumentos de determinados autores.

Entre esses autores, destacou-se Pinho (1986), que salienta a necessidade do dirigente ter visão do conjunto da estrutura formal e funcional que lhe permita executar o planejamento e a gerência da universidade, onde esses aspectos devem estar interligados, de modo integrado, objetivando resolver os problemas da instituição e não os pequenos detalhes. Também, não foi comprovado o estudo de Hossne (1982) sobre o freqüente círculo vicioso, onde se evidencia o despreparo do homem da universidade.

Em relação à falta de previsão orçamentária, esta pode ser incluída como uma subdivisão do item (3.05), analisado no parágrafo anterior.

Por outro lado, o item (3.18) identificado por falhas na divulgação da decisão tomado pelo dirigente apresentou discreta situação favorável, fortalecendo parcialmente os pressupostos de Carvalho (1981) de que o dirigente não toma decisão no vácuo, sofrendo pressões ou influências do meio, da organização em que trabalha e dos grupos aos quais pertence, a todo momento. Assim, a organização constitui um fator limitante que determina e controla a decisão do dirigente, por meio de mecanismos, entre eles o de comunicar as decisões tomadas em outros pontos de sua estrutura.

Entretanto, as sentenças afirmativas referentes ao fator comportamental, expresso pelos itens (3.13), (3.14) e (3.17), não foram cotejadas com a fundamentação teórico-empírica. Os motivos do não confronto decorreram da lacuna existente na literatura consultada.

Diferenças foram identificadas de atitudes nas áreas, segundo os *fatores*:

político - (3.09) de média a discreta não favorável, na Categoria I e discreta favorável, na Categoria II;

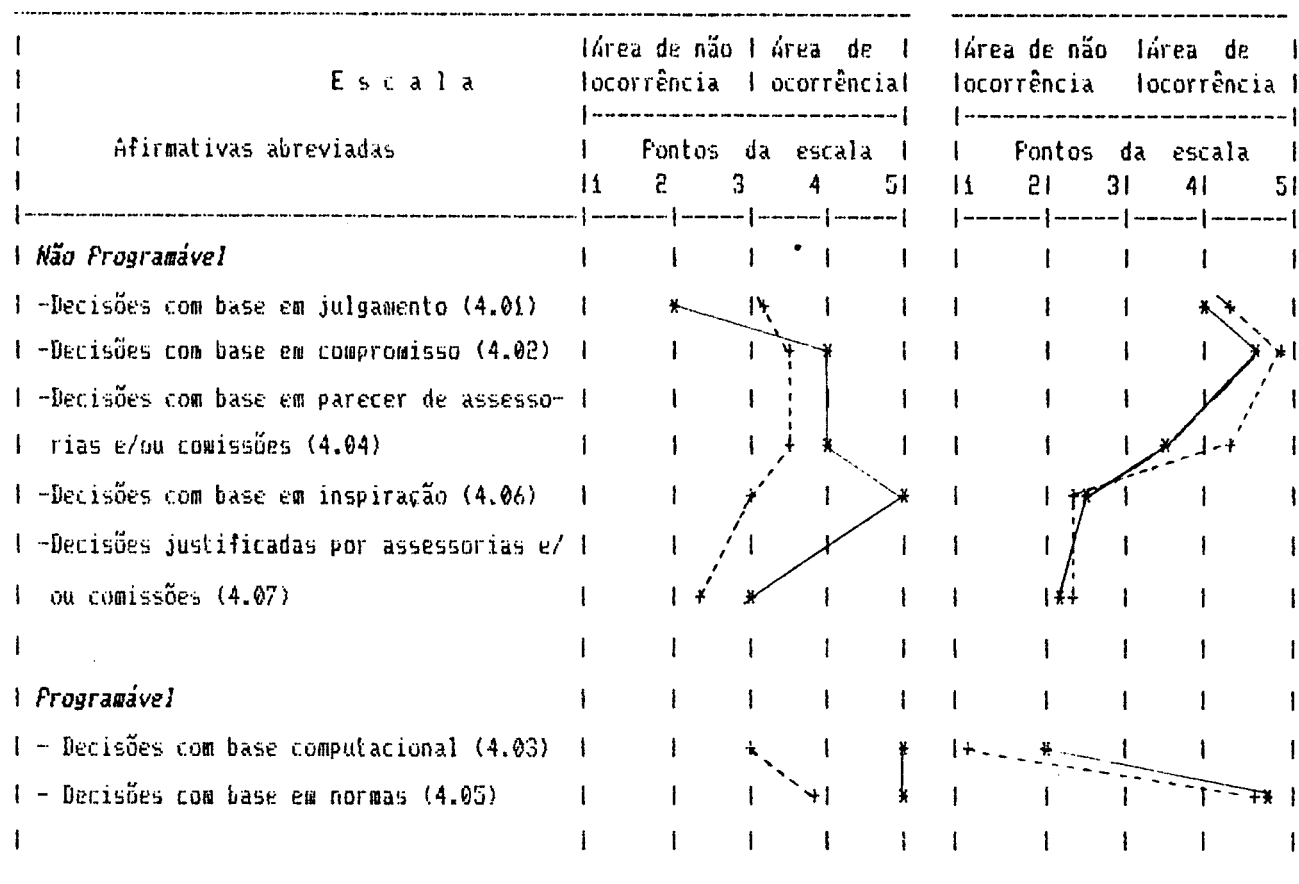
gerencial - (3.02) de alta a média não favorável, na Categoria I e média favorável, na Categoria II e (3.07) de discreta a média favorável, na Categoria I e média a discreta não favorável, na Categoria II;

acadêmico - (3.16) de média a alta favorável, na Categoria I e de média não favorável, na Categoria II.

Houve incoerências de atitudes na Categoria I referentes ao *fator político*, observadas nos itens poder de barganha e de prestígio (3.12), amadorismo em situações de pressão (3.10) e multiplicidade de papéis simultâneos (3.21), não sendo analisados.

Gráfico 12

Perfil de respostas dos dirigentes por *Categorias I e II*, segundo o *tipo de decisão* (Não-programável e Programável), na UFSC/SC, 1990/1991 (Média dos valores)



Fonte: entrevista

Legenda: **Categoria I** **Categoria II**
 _____ Reitor _____ Diretores de Centros
 - - - - - Pró-reitores - - - - - Chefes de Departamentos

O Gráfico 12 mostra os perfis de respostas dos dirigentes universitários por **Categorias I e II** que variaram em discreto, médio e alto na área favorável e na área desfavorável, o resultado foi alto, médio e discreto, quanto ao **tipo de decisão não-programável e programável** e estratégias utilizadas. Os resultados dos itens inseridos na área de favorável, referem-se ao **tipo de decisão não-programável** e respectivas estratégias, variando na escala de valores de discreto a médio, na Categoria I e de médio a a alto, na Categoria II, quanto a decisões com base em compromisso, (4.02); e de discreto a médio, nas Categorias I e II, quanto a

decisões com base em parecer de assessoria/comissão (4.04).

O resultado, quanto ao **tipo de decisão programável**, referente a decisões com base em normas (4.05) de médio a alto, na Categoria I e alto, na Categoria II.

Esse perfil de respostas dos dirigentes confirmou os estudos feitos por Simon (1974) e Hampton apud Chiavenato 1982, em não-programável e programável, e por Kast e Rosenzweig apud Chiavenato 1982, em dimensão de processos gerais, no sentido de identificar o tipo de decisão.

Por outro lado, fortaleceu os estudos de Thompson (1976) relativos ao modelo Thompson e Tunden apud Chiavenato 1982, nas decisões não-programáveis, com base em compromisso e programável embasado em normas. Corroborou, também, com a decisão não-programável, com base em parecer de assessoria argumentado por Litterer (1977).

Alguns itens desfavoráveis concernentes ao **tipo de decisão não-programável** e estratégias aplicadas e identificadas pelas decisões justificadas por assessorias/comissões (4.07), sofreram variação, na escala de valores de média a discreta, na Categoria I e média, na Categoria II, comprovando os estudos de Teixeira (1977) sobre o papel da assessoria junto aos dirigentes.

Houve itens que demonstraram diferenças nos perfis de respostas dos dirigentes por Categorias I e II, referentes ao tipo de decisão *não-programável* baseada em:

- *juízo* (4.01) variando, na área favorável, de média a discreta, na Categoria I e de média a alta, na Categoria II;

- *sistema computacional* (4.03) na área favorável, de discreta a alta, na Categoria I e de alta a média, na Categoria II; e

- *inspiração* (4.06) na área favorável, de média, na Categoria I e na área desfavorável de média, na Categoria II.

Porém, as decisões com base no juízo não fortaleceram os estudos de Thompson e Tunden apud Chiavenato 1982. Entretanto, as decisões programáveis, com base em sistema computacional, comprovaram, parcialmente, o modelo de Thompson e Tunden apud Chiavenato 1983, e corroboraram com Kast e Rosenzweig apud Chiavenato 1982, sobre a dimensão de técnicas especiais.

As razões dessas atitudes, em relação à decisão não-programável embasada no julgamento e na inspiração, são especificadas pela experiência acumulada, autonomia com responsabilidade e, ainda, por questões de caráter e de postura dos dirigentes.

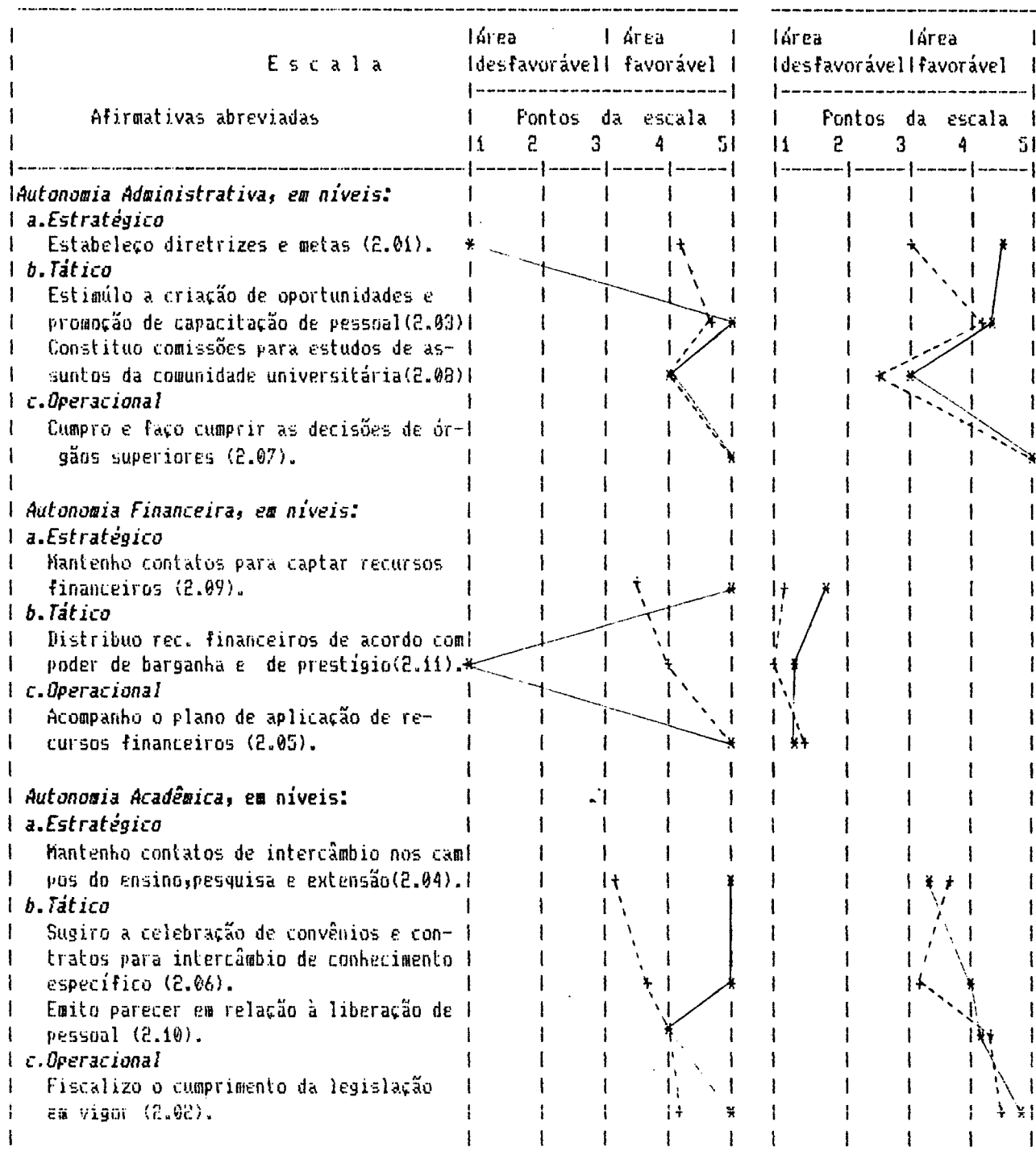
As decisões, com base em sistema computacional aplicadas parcialmente pelos dirigentes, são justificadas pela ausência de subsídios de programas de hardware e software apropriados, e suas áreas de ação.

- PUC/PR

Os Gráficos 13, 14 e 15 seguintes, apresentaram perfil de respostas dos dirigentes universitários na **PUC/PR por Categorias I e II**, e utilizando-se da escala do tipo Likert, identificaram-se, segundo as variáveis estudadas e seus respectivos indicadores, em áreas favoráveis e desfavoráveis.

Gráfico 13

Perfil das respostas dos dirigentes por *Categorias I e II*, segundo as afirmativas sobre a *amplitude do poder de decisão*, nos seus diferentes níveis, na PUC/PR, 1990/1991
(Médias dos valores)



Fonte: entrevista

	Categoria I	Categoria II
Legenda: _____	Reitor	Diretores de Centros
_____	Pró-reitores	Chefes de Departamentos

O **Gráfico 13** mostra as atitudes dos dirigentes, segundo a variável **amplitude de poder de decisão** e seus indicadores. Os itens inseridos na área favorável, apresentaram o seguinte resultado, através do indicador *autonomia*:

- *administrativa*, nos níveis: *tático* (2.03) e *operacional* (2.07), nas duas Categorias, a variação alta.
- *acadêmica*, no nível: *estratégico* (2.04) variação de discreta a alta, na Categoria I e discreta, na Categoria II, no nível *tático* (2.06) discreta a alta, na Categoria I e de discreta a média, na Categoria II, e (2.10) discreta, na Categoria I e média, na Categoria II; e no nível *operacional* (2.02) de média a alta, na Categoria I e de média, na Categoria II.

Os itens que mostraram divergências de atitudes nas áreas da escala, reportam-se à variável e seus indicadores: **autonomia administrativa, em nível: estratégico** (2.08) na área favorável com variação média, na Categoria I e de média a discreta, na área desfavorável, na Categoria II; **autonomia financeira, em níveis: estratégico** (2.09) variando de alta a média na área desfavorável, na Categoria II e de média a alta, na área favorável, na Categoria I, **operacional** (2.05) alta na área favorável na Categoria I e alta na área desfavorável na Categoria II.

Foram identificados, ainda, os itens (2.01) e (2.11) relativos à *autonomia administrativa*, em nível *estratégico* e à *autonomia financeira*, em nível *tático*, respectivamente, que apresentaram incoerência de posicionamento dos dirigentes, não sendo analisados.

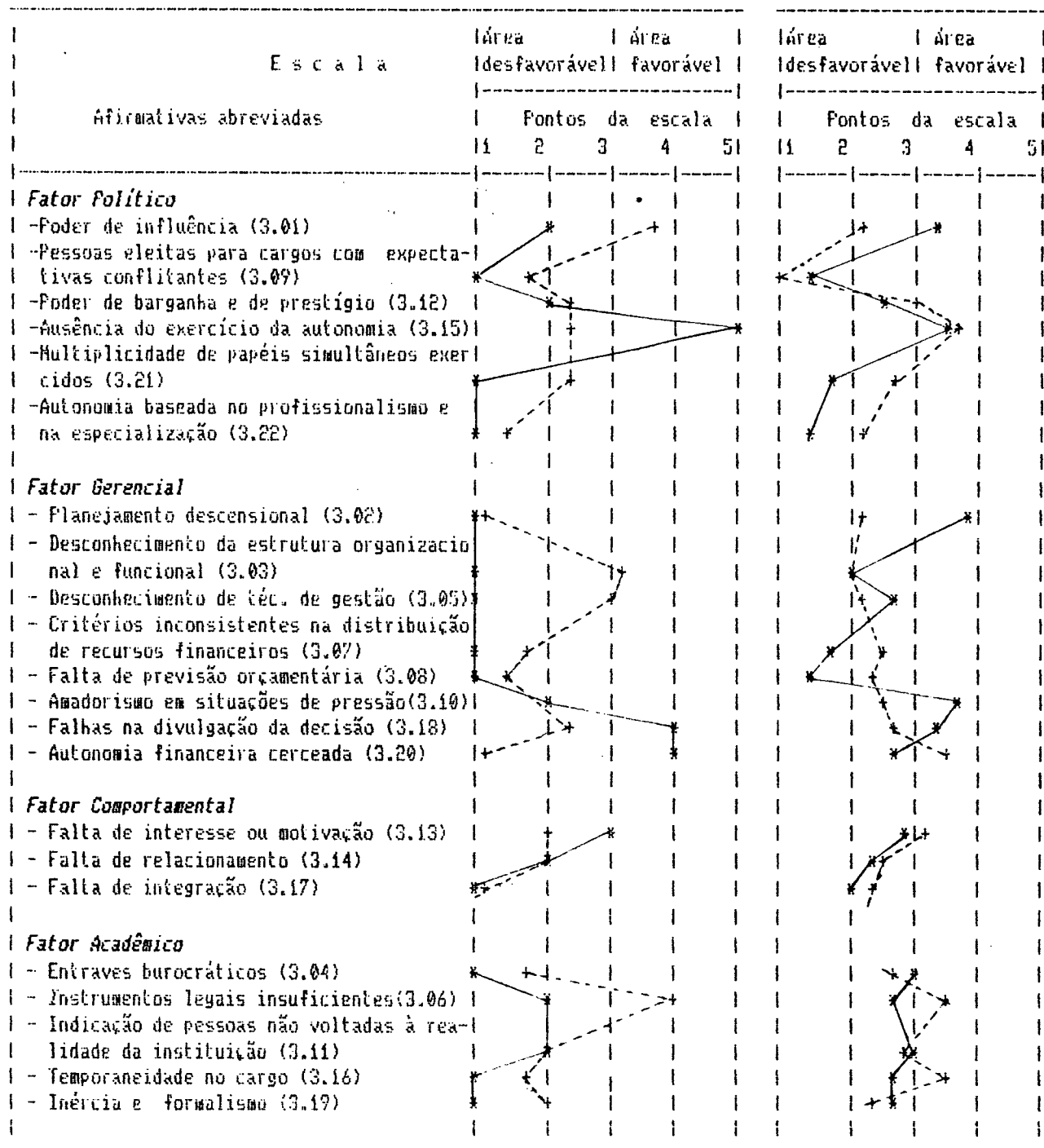
As evidências da amplitude de poder de decisão manifestadas pela autonomia acadêmica nos seus três níveis (Gráfico 13) confirmaram, não totalmente, os estudos realizados por Marobin (1982) sobre a autonomia administrativa e acadêmica em universidade comunitária.

Porém, essas evidências demonstraram aparentemente confirmar a existência da hierarquização de autoridade do modelo weberiano defendido por Graciani (1984) e do modelo de hierarquização das decisões por níveis, proposto por Leitão (1987).

Entretanto, as atitudes dos dirigentes em relação à autonomia financeira nos seus níveis estratégico, tático e operacional, não fortaleceram os argumentos de Meyer Junior (1988) e de Marobin (1972), de que a instituição particular, mantida pela anuidade e pelas taxas de alunos, goza de autonomia ampla. As razões para isso são encontradas na estrutura da instituição que dispõe da unidade centralizadora destinada a atuar como gestora e coordenadora de seus recursos orçamentários e financeiros.

Gráfico 14

Perfil das respostas dos dirigentes por *Categorias I e II*, segundo as afirmativas sobre *fatores* que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, na PUC/PR, 1990/1991
(Médias dos valores)



Fonte: entrevista

Categoria I Categoria II
 Legenda: — Reitor — Diretores de Centros
 — Pró-reitores — Chefes de Departamentos

O **Gráfico 14** apresenta os perfis das respostas dos dirigentes universitários, na **PUC/PR** por **Categorias I e II**, segundo a variável **fatores** e suas naturezas que influenciaram o dirigente na sua tomada de decisão. Visualizou-se os itens inseridos na área desfavorável, segundo os *fatores*:

- *político* (3.09) cuja variação do resultado foi de alta a média, na Categoria I e alta na Categoria II, (3.12) de média, na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II, (3.21) de alta a média, na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II e (3.22), de alta, na Categoria I e de alta a média, na Categoria II;

- *gerencial* (3.03) de alta a discreta, na Categoria I e média, na Categoria II, (3.05) de alta a discreta, na Categoria I e média, na Categoria II, (3.07) de alta a média, na Categoria I e de média, na Categoria II e (3.08) de alta, na Categoria I e de alta a média, na Categoria II;

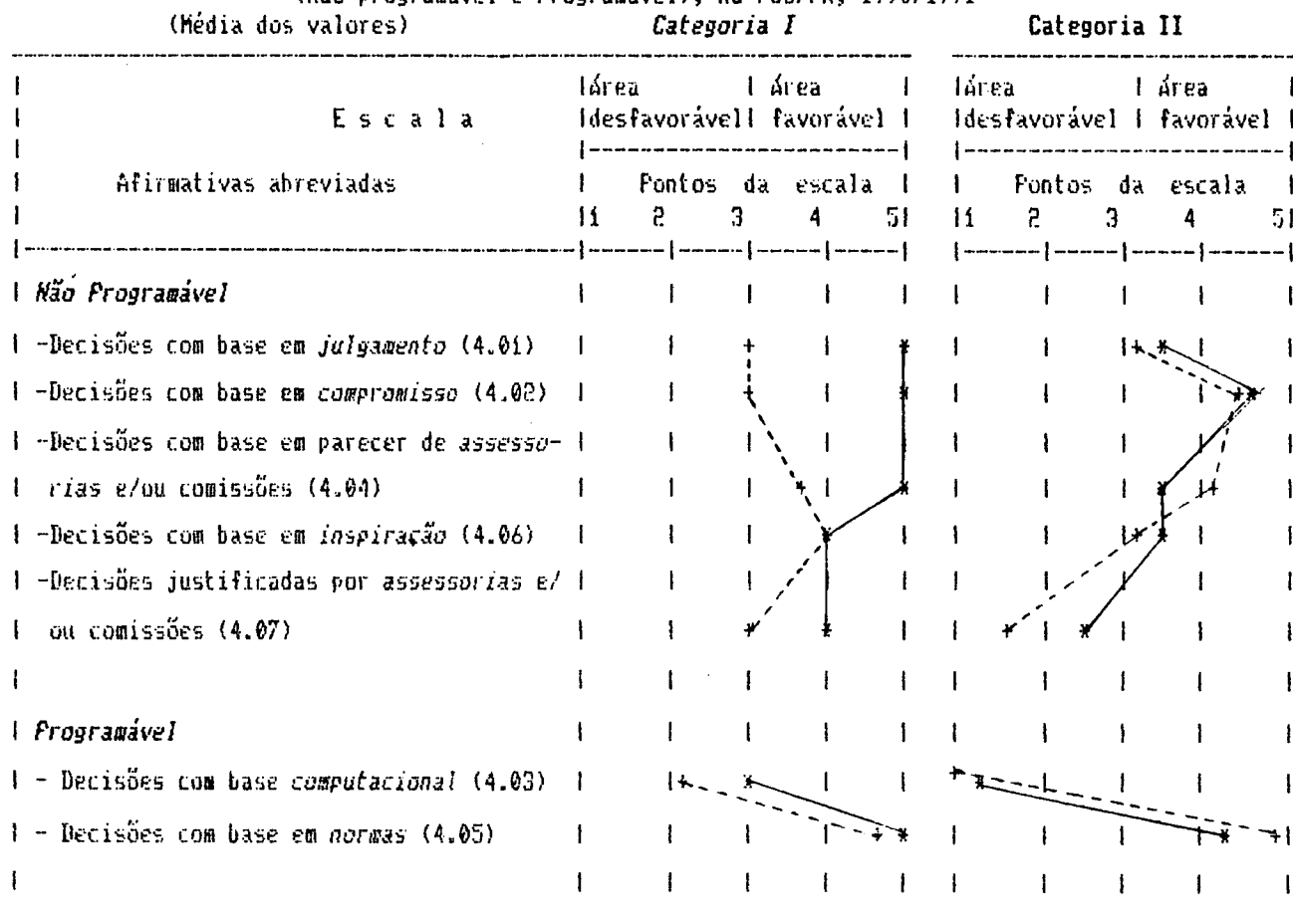
- *comportamental* (3.13) de média a discreta, na Categoria I e discreta, na Categoria II, (3.14) de média, na Categoria I e II, e (3.17) de alta nas duas categorias; e

- *acadêmico* (3.04) de alta a média, na Categoria I e média, na Categoria II, (3.11) de média, na Categoria I e de discreta, na Categoria II, e (3.19) de discreta a média, na Categoria I e de média, na Categoria II.

Houve incoerências de atitudes, relativas aos fatores: *político*, expresso pelos itens de poder de influência (3.01) e a ausência do exercício da autonomia (3.15); *gerencial*, referentes aos itens planejamento descensional (3.02), o amadorismo em situações de pressão (3.10), falhas na divulgação da decisão (3.18) e autonomia financeira cerceada (3.20); e *acadêmico*, relativos aos itens instrumentos legais insuficientes (3.06) e temporaneidade no cargo (3.16), não foram considerados nesta análise.

Gráfico 15

Perfil de respostas dos dirigentes das *Categorias I e II*, segundo o *tipo de decisão* (Não-programável e Programável), na PUC/PR, 1990/1991 (Média dos valores)



Fonte: entrevista

Legenda: **Categoria I** **Categoria II**
 _____ Reitor _____ Diretores de Centros
 - - - - - Pró-reitores - - - - - Chefes de Departamentos

O **Gráfico 15** permitiu visualizar a posição dos dirigentes universitários da **PUC/PR** por **Categorias I e II**, segundo a variável **tipo de decisão**, valendo-se da escala do tipo Likert evidenciando-se áreas favoráveis que variaram de discreta, média e alta, e de alta, média e discreta em áreas não favoráveis.

Os itens, em relação ao **tipo de decisão não-programável** em área favorável acham-se embasados em:

- *juízo* (4.01) com variação de discreta a alta, na Categoria I e discreta, na Categoria II.
- *compromisso* (4.02) de discreta a alta, na Categoria I e alta, na Categoria II;

- parecer de assessoria/comissão (4.04) de média a alta, na Categoria I e de discreta a média, na Categoria II; e

- inspiração (4.06) de média, na Categoria I e de discreta a média, na Categoria II;

Os itens, em relação ao tipo de *decisão programável*, em área favorável com base em normas (4.05) evidenciaram variação alta.

Na área desfavorável destacou-se o **tipo de decisão programável** item (4.05) com base em:

- *sistema computacional* variando de média a discreta, na Categoria I e alta, na Categoria II.

Desta forma, a prevalência das afirmativas na área favorável, relativa ao tipo de decisão confirmaram a classificação idealizada por Simon (1974), em decisão não-programável e programável. Igualmente, comprovaram os estudos de Thompson (1976) em sua pesquisa com Thunden, sobre os tipos de decisão referente a julgamento, compromisso e inspiração.

As decisões com base em assessoria corroboraram com os argumentos de Litterer (1977) e de Teixeira (1974) e relação ao papel da assessoria junto ao dirigente. Mas, as decisões com base computacional não favoreceram os estudos de Thompson (1976) e de Simon (1974), por razões de ausência de sistemas de programa de software e de hardware apropriados e mesmo da afinidade dos dirigentes a esses sistemas. Entretanto, as decisões tomadas e justificadas por assessorias/comissões com predominância desfavorável comprovaram os estudos sobre o papel das assessorias realizadas por Teixeira (1974).

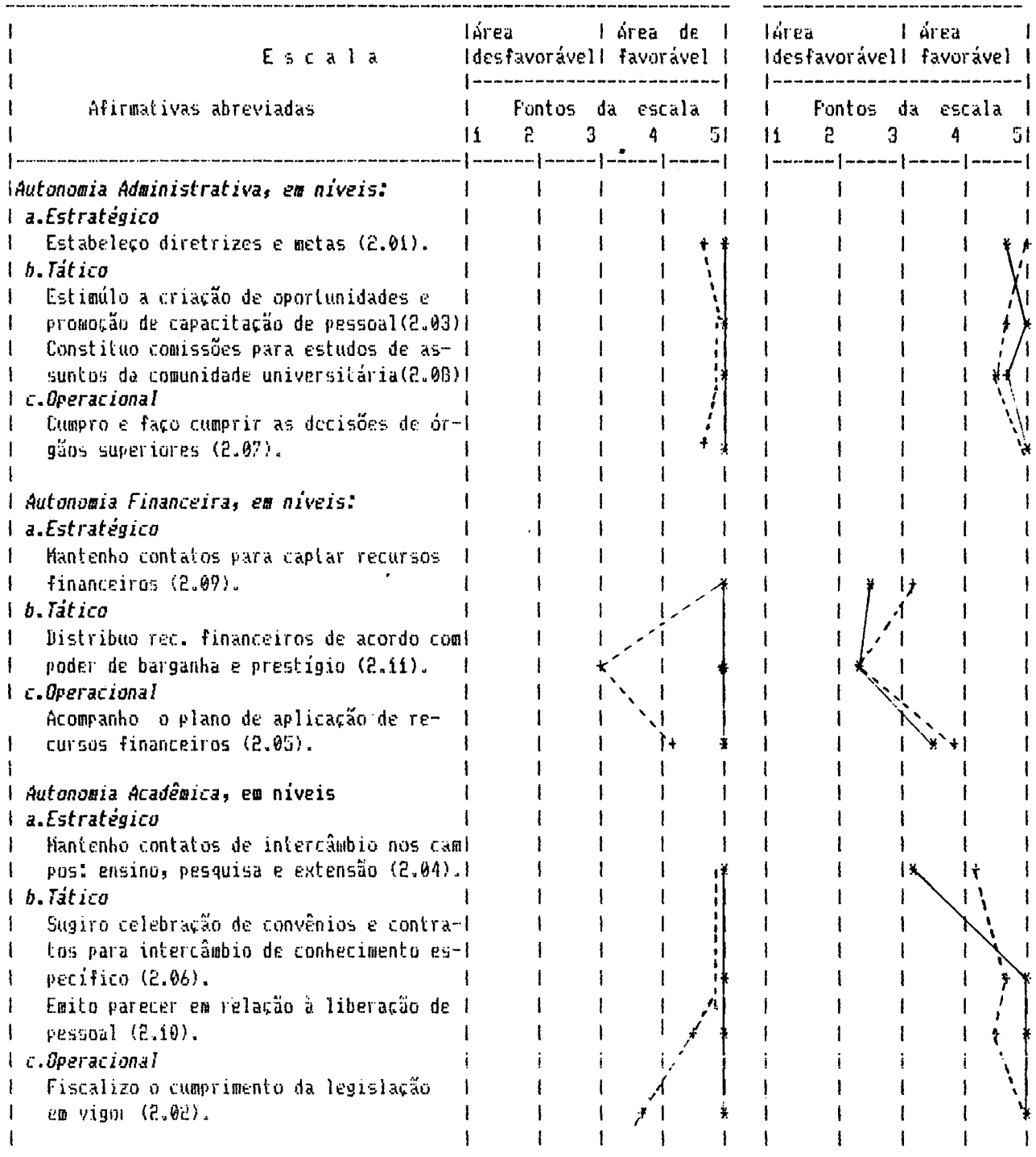
A presença de incoerência nas atitudes dos dirigentes na Categoria II, em relação à **decisão não-programável** embasada na justificativa apresentada por *assessoria/comissão*, item (4.07) não permitiu a análise desse item.

UNAERP/SP

Os Gráficos 16, 17 e 18 mostram os perfis de respostas dos dirigentes universitários da **UNAERP/SP** por **Categoria I e II**, após a utilização da escala do tipo Likert. Detectaram-se áreas de favoráveis e desfavoráveis, segundo as variáveis estudadas e seus respectivos indicadores.

Gráfico 16

Perfil das respostas dos dirigentes por *Categorias I e II*, segundo as afirmativas sobre a *amplitude do poder de decisão*, nos seus diferentes níveis, na UNAERP/SP, 1990/1991 (Média dos valores)



Fonte: entrevista

	Categoria I	Categoria II
Legenda:	— Reitor	— Diretores de Centros
	- - - Pró-reitores	- - - Chefes de Departamentos

No **Gráfico 16**, constatou-se acentuada variação favorável, através do perfil de respostas dos dirigentes, em relação à **amplitude de poder de decisão** e seus indicadores de **autonomia**:

- *administrativa, em níveis: estratégico* (2.01) alta, nas duas Categorias; *tático* (2.03) e (2.08), alta na Categoria I, e de média a alta, na Categoria II, e *operacional* (2.07) de média a alta, na Categoria I e alta, na Categoria II;

- *financeira, em nível: operacional* (2.05) de média a alta, na Categoria I e de discreta a média, na Categoria II; e

- *acadêmica, em níveis: estratégico* (2.04) alta, na Categoria I e de discreta a média, na Categoria II; *tático* (2.06) alta, nas duas Categorias, e (2.10) de média a alta nas, duas Categorias; e *operacional* (2.02) de média a alta, na Categoria I e alta, na Categoria II.

A predominância favorável às afirmativas, em relação à autonomia administrativa nos seus respectivos níveis, assim como na autonomia acadêmica entre as Categorias I e II fortaleceram, positivamente, os estudos de Ansoff apud Chiavenato (1982) sobre as áreas de ação e de decisão nas organizações, bem como os estudos de Zaccarelli (1983) e de Simon apud Champion (1985), sobre a classificação das decisões e da hierarquização de autoridade, respectivamente.

Essas evidências favoráveis também corroboraram com os estudos de Meyer Junior (1988), de que as universidades particulares gozam de autonomia administrativa ampla, excetuando-se em relação à autonomia financeira que é centralizada como na comunitária.

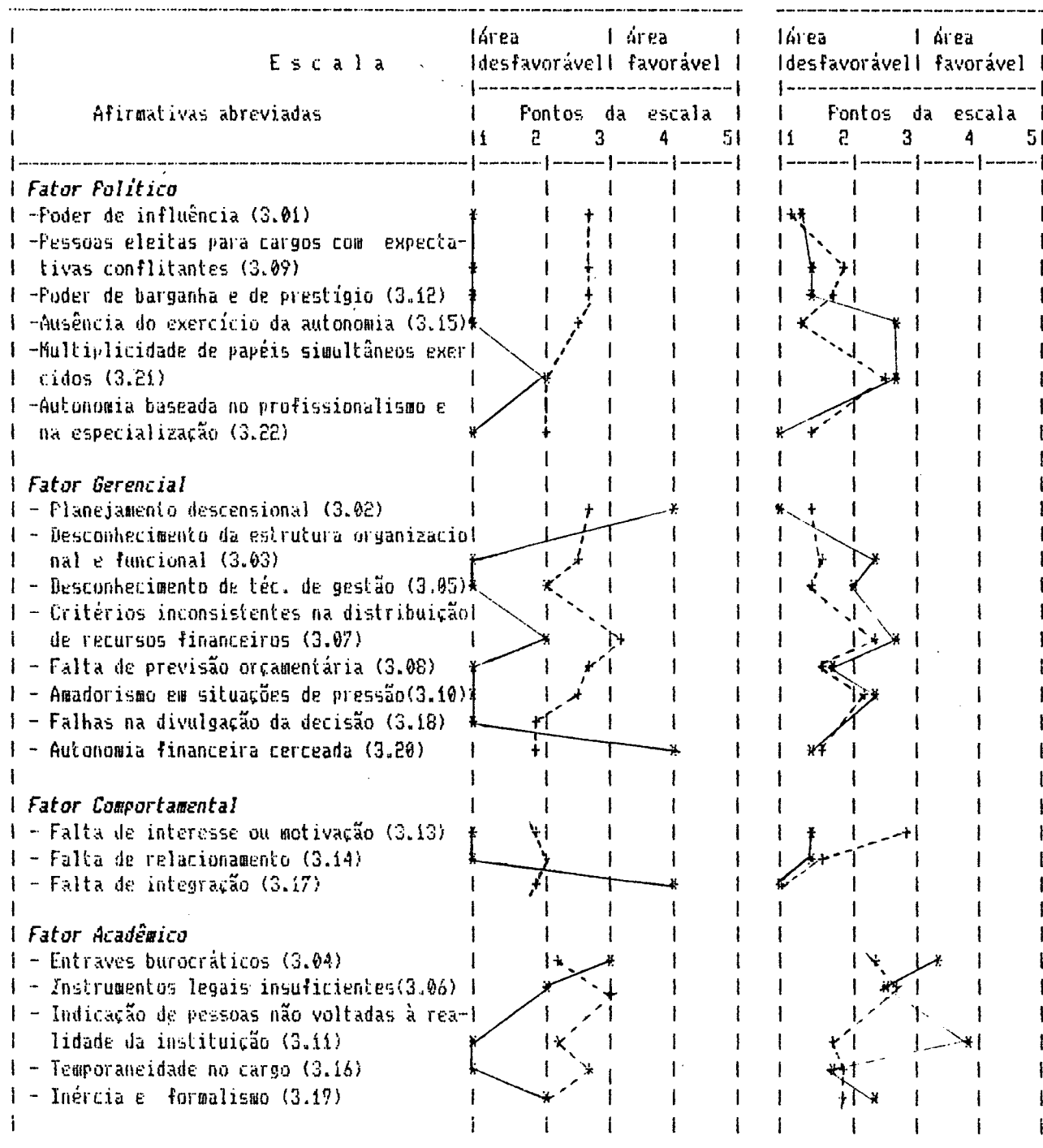
Quanto à autonomia acadêmica evidenciou-se a tendência de centralização, em virtude das áreas afins e, não totalmente, por regulamentações do governo.

No Gráfico 16 observa-se divergência de atitudes nas áreas da escala, conforme o item (2.11) **autonomia financeira, em nível: tático**, variando de discreta a alta, na área favorável, na Categoria I e média na área desfavorável, na Categoria II, em *nível estratégico* e o item (2.09) na área favorável, com variação alta, na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II, na área desfavorável.

Não foi identificado nenhum item que apresentasse incoerência de atitude.

Gráfico 17

Perfil das respostas dos dirigentes por *Categorias I e II*, segundo as afirmativas sobre *fatores* que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, na UNAERP/SP, 1990/1991
(Média dos valores)



Fonte: entrevista

	Categoria I	Categoria II
Legenda:	— Reitor	— Diretores de Centros
	- - - Pró-reitores	- - - Chefes de Departamentos

O **Gráfico 17** mostra o perfil de respostas dos dirigentes universitários, detectando-se áreas favoráveis e desfavoráveis, segundo as variáveis estudadas e suas respectivas naturezas que influenciaram os dirigentes nas suas decisões.

Os itens inseridos na área desfavorável foram identificados, segundo os *fatores*:

- *político* (3.01) com variação de alta a discreta, na Categoria I e alta, na Categoria II, (3.09) de alta a discreta, na Categoria I e de discreta a média, na Categoria II, (3.12) de alta a discreta, na Categoria I e média, na Categoria II, (3.15) de alta a média, na Categoria I e de alta a discreta, na Categoria II, (3.21) média, na Categoria I e discreta, na Categoria II e (3.22) de alta a média, na Categoria I e de alta, na Categoria II;

- *gerencial* (3.03) de alta a discreta, na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II, (3.05) de alta a média, na Categoria I e de média, na Categoria II, (3.06) de média a discreta, nas Categorias I e II, (3.07) de média a discreta, nas Categorias I e II, (3.08) de alta a discreta, na Categoria I e de média, na Categoria II, (3.10) de alta a discreta, na Categoria I e de média, na Categoria II e (3.18) de alta a média, na Categoria I e discreta, na Categoria II;

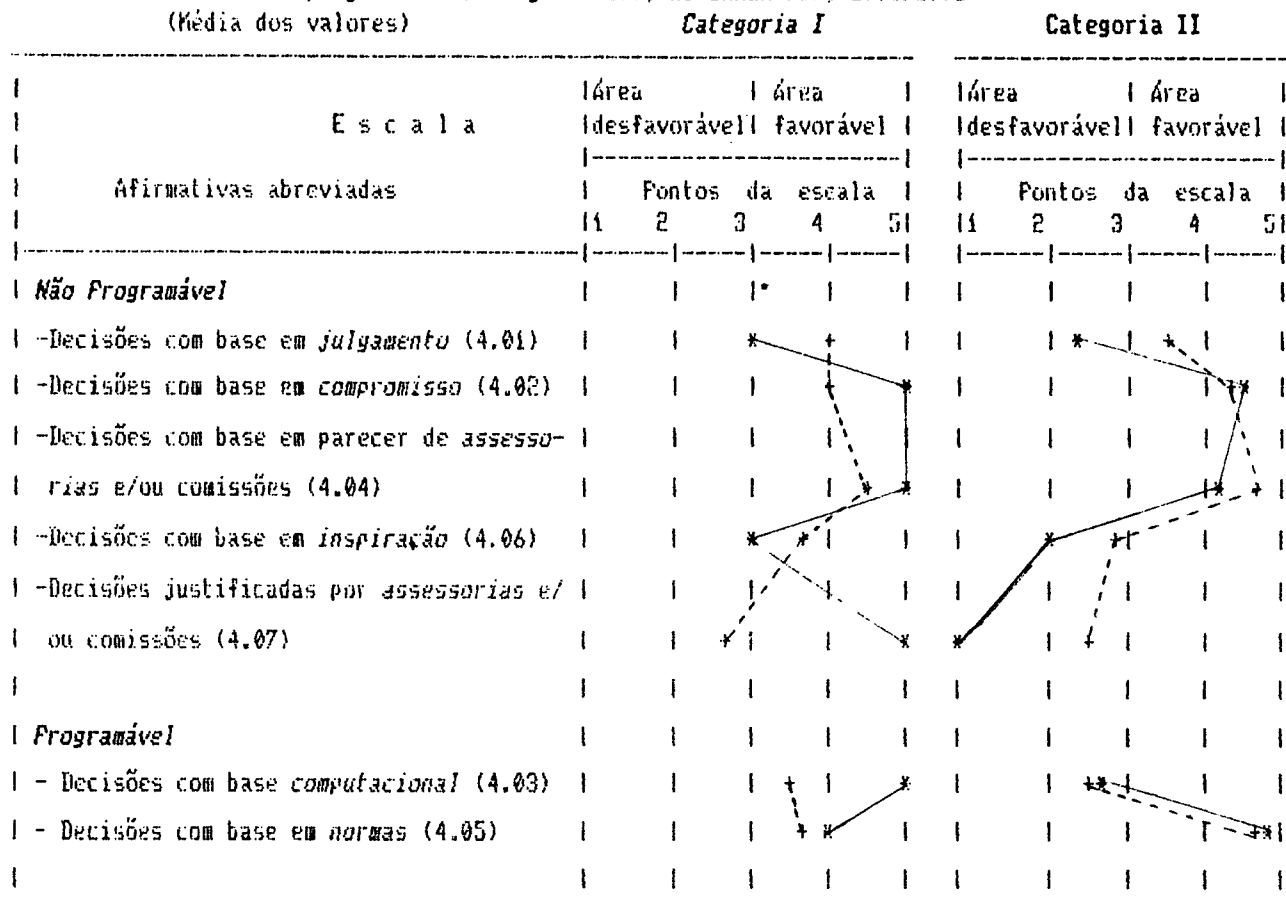
- *comportamental* (3.13) de alta a média, na Categoria I e de alta a discreta, na Categoria II e (3.14) de alta a média, na Categoria I e de média, na Categoria II ;

- *acadêmico* (3.16) de alta a discreta, na Categoria I e média, na Categoria II, (3.19) com média na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II e (3.20) discreta, apenas na Categoria II.

Houve incoerências nas atitudes dos dirigentes referentes aos fatores: *gerencial* planejamento descensional (3.02) e autonomia financeira cerceada (3.20), na Categoria I; *comportamental* falta de integração (3.17) na Categoria I; e *acadêmico* entraves burocráticos (3.04) e indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição (3.11), na Categoria II, deixando de serem analisados.

Gráfico 18

Perfil de respostas dos dirigentes das *Categorias I e II*, segundo o *tipo de decisão* (Não-programável e Programável), na UNAERP/SP, 1990/1991
(Média dos valores)



Fonte: entrevista

Legenda: **Categoria I** **Categoria II**
 _____ Reitor **Diretores de Centros**
 - - - - - Pró-reitores **--- Chefes de Departamentos**

O **Gráfico 18** apresenta o perfil de respostas dos dirigentes da UNAERP/SP por **Categorias I e II**, segundo a variável **tipo de decisão não-programável e programável**, possibilitando identificar áreas favoráveis e desfavoráveis.

Os itens inseridos apresentaram variação na área favorável, segundo **tipo de decisão não-programável** e estratégias aplicadas foram:

- *compromisso* (4.02) de média a alta, na Categoria I e de média, na Categoria II;
- parecer de *assessoria/comissão* (4.04) alta, nas Categorias I e II.

O itens relativos ao *tipo de decisão programável* apresentaram variação alta, nas Categorias I e II, referentes a *normas* (4.05).

Essas prevalências favoráveis às afirmativas em relação ao tipo de decisão não-programável e programável, comprovaram os estudos de Simon (1974). Ao mesmo tempo, confirmaram os tipos de decisão de Thompson e Tunden na pesquisa realizada por Thompson (1976), relativa à decisão não-programável embasada em compromisso, parecer de assessoria/comissão e a decisão programável com base em normas. Por outro lado, a decisão não-programável com base em parecer de assessoria/comissão, também, comprovou os estudos de Litterer (1977) a respeito do papel da assessoria junto aos dirigentes.

Houve itens que apresentaram diferenças de posicionamento: o item (4.03) decisão com base em *sistema computacional* com variação na área favorável de média a alta, na Categoria I e média, na Categoria II; com base em *inspiração* (4.06) de discreta a média, na Categoria I e de média a discreta, na Categoria II, mas na área desfavorável.

Importante ressaltar que nas decisões com base computacional e com base na inspiração comprovaram, parcialmente, a pesquisa de Thompson (1976). As justificativas para tal postura já foram mencionadas no Gráfico 12 ao ser comentado e analisado.

As decisões com base em julgamento não corroboraram com o modelo proposto por Thompson e Tunden em pesquisa realizada por Thompson (1976), as razões que justificam esta postura como a experiência acumulada e a autonomia, foram detectadas. Porém, as decisões tomadas e justificadas por assessorias/comissões fortaleceram os estudos de Teixeira (1977), em relação ao papel da assessoria.

Não houve itens inseridos na área desfavorável, segundo Categorias I e II. Mas, ocorreram itens que mostraram incoerências de atitudes dos dirigentes universitários, assim relacionados: *não-programável* (4.01) com base em julgamento e o (4.07) decisões justificadas por assessorias/comissões, não sendo analisados.

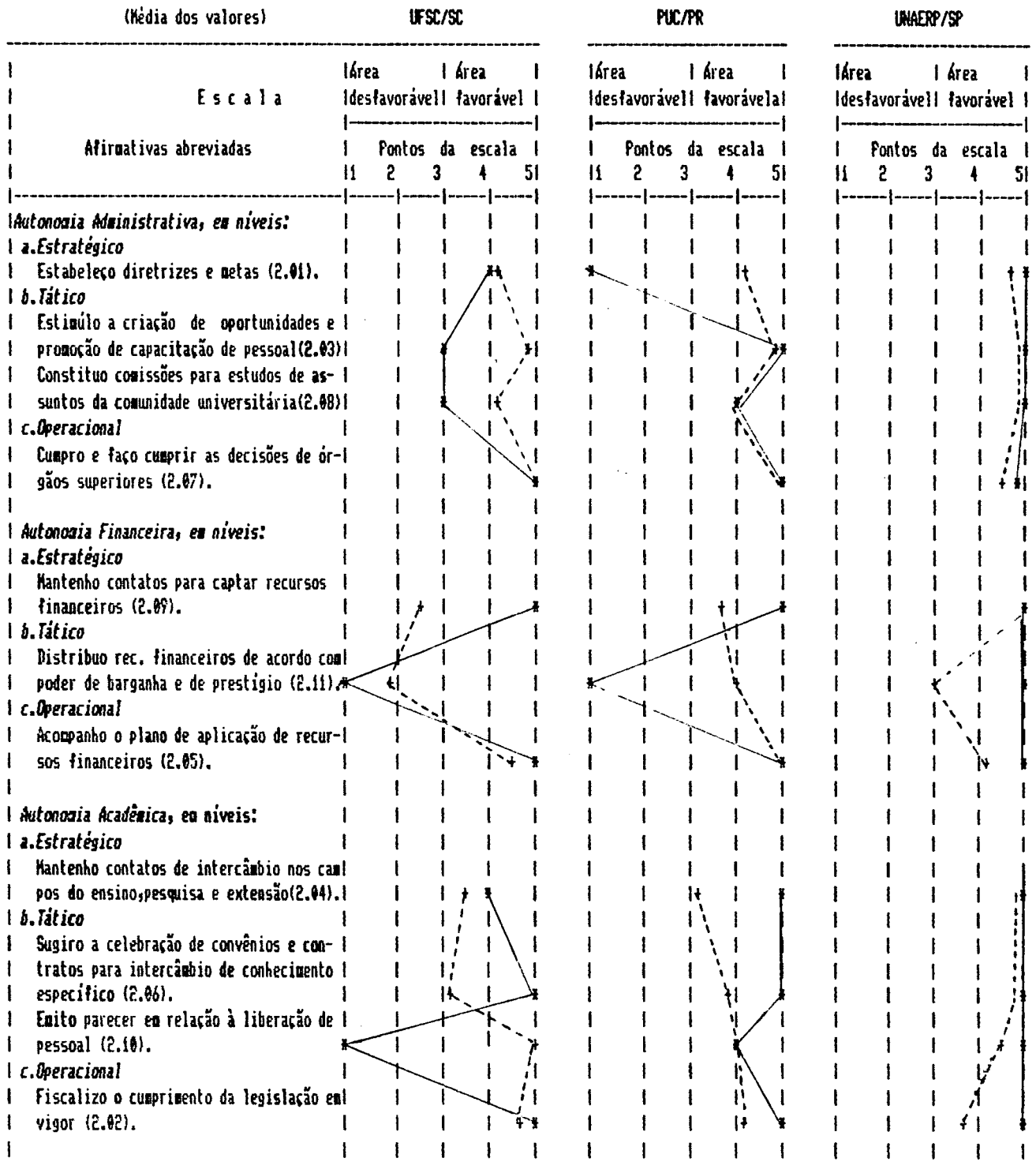
4.2.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS INSTITUIÇÕES POR CATEGORIA

- Categoria I

Os Gráficos 19, 20 e 21 favoreceram as comparações dos perfis das respostas dos dirigentes nas três instituições, segundo **Categoria I**, relativa às variáveis estudadas e seus respectivos indicadores

Gráfico 19

Perfil de respostas dos dirigentes da *Categoria I*, segundo as afirmativas sobre a *amplitude de poder de decisão*, nos seus diferentes níveis, 1990/1991



Fonte: entrevista

Categoria I

Legenda: — Reitor

--- Pró-reitores

No **Gráfico 19**, observou-se que as atitudes dos dirigentes na área favorável foram semelhantes em relação à **amplitude de poder de decisão** por indicadores de autonomia nas diferentes áreas e nos diferentes níveis:

- *autonomia administrativa, em níveis: estratégico* item (2.01), com variação média, na UFSC/SC e alta, na UNAERP/SP; *tático* (2.03) de discreta a alta, na UFSC/SC, a alta, na PUC/PR e na UNAERP/SP, analogamente, o item (2.08) que varia de discreta a média, na UFSC/SC, com média, na PUC/PR, alta, na UNAERP/SP; *operacional* (2.07) com alta nas três instituições;

- *autonomia financeira, em níveis: estratégico* (2.09) variando de média a alta, na PUC/PR e alta, na UNAERP/SP; *tático* (2.05) apontando alta, nas três instituições;

- *autonomia acadêmica, em níveis: estratégico* (2.04) variando de discreta a média, na UFSC/SC, de discreta a alta, na PUC/PR e alta, na UNAERP/SP; *tático*, item (2.06) de discreta a alta, na UFSC/SC, de média a alta, na PUC/PR, e alta, na UNAERP/SP, analogamente, o item (2.10) que varia de média a alta, na PUC/PR e na UNAERP/SP; *operacional* item (2.02) alta na, UFSC/SC e na, UNAERP/SP e de média a alta, na PUC/PR.

Houve evidências da autonomia financeira, em nível tático expresso pelo item (2.11) na área desfavorável da escala, variando de alta a média, na UFSC/SC. Essa dissimilitude detectada no perfil de respostas dos dirigentes universitários, de certa forma corroborou com os resultados do estudo de distinções observadas por Moura e Bertero (1984), entre autarquias e fundações, relativas à natureza da gestão financeira.

Houve incoerências de atitudes, relativas ao itens (2.01) autonomia administrativa, em nível estratégico na PUC/PR; (2.09) autonomia financeira, em nível estratégico na UFSC/SC; (2.10) autonomia acadêmica, em nível tático na UFSC/SC; (2.11) autonomia financeira, em nível operacional na PUC/PR e UNAERP/SP; não sendo portanto, analisados.

As semelhanças apontadas no Gráfico 19 confirmaram alguns pressupostos descritos por Marobin (1982) sobre a autonomia administrativa com liberdade, especialmente para gerir o próprio orçamento e flexibilidade financeira, em universidade particular confessional de fins filantrópicos. Da mesma forma, essas similitudes reforçam os argumentos de Martins Filho (1989) em relação à autonomia em instituições públicas. Contudo, sob o prisma de implantação do planejamento estratégico defendido por Meyer Júnior (1988), não se confirmaram evi-

dências de descentralização das decisões na instituição pública, mantida pelo poder público, através do gozo de relativa autonomia administrativa, financeira e acadêmica e nem a tendência à centralização nas universidades particulares, mas à desconcentração de atribuições.

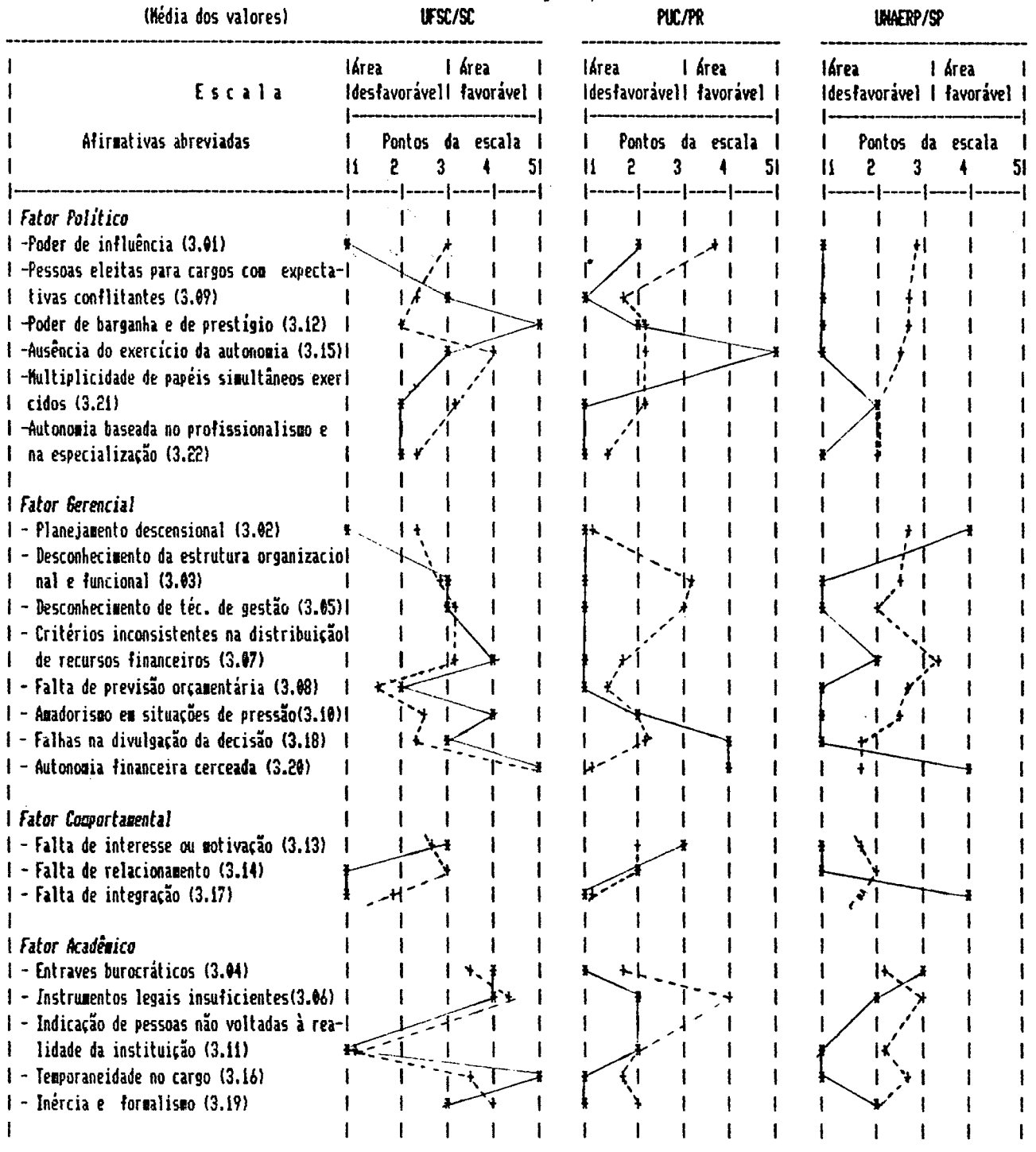
Os resultados deste estudo não comprovaram que a universidade para usufruir de autonomia necessitasse eliminar controles burocráticos, conforme os argumentos de Fávero (1989).

É importante notar, que as similitudes e dissimilitudes apontadas nas análises descritiva e comparativa, em relação à variável *amplitude de poder de decisão* e seus indicadores, procedentes de estatutos e regimentos inerentes às instituições fortaleceram os estudos das atribuições dos dirigentes e a hierarquia de autoridade assinalados na pesquisa de Graciani (1984), assim como os estudos de hierarquização da decisão de Simon apud Champion (1985).

Na presente pesquisa ficaram evidenciadas as áreas de ação e de decisão nas organizações tipificadas por Ansoff apud Chiavenato (1982) em estratégica, tática e operacional, assim como a hierarquização das decisões na universidade apresentada por Leitão (1987), valendo-se dos estudos de Zaccarelli (1983). Foram, também, fortalecidos os aspectos de importância da decisão denominada por Hage apud Hall (1984) de elevados riscos ou estratégicos e de baixos riscos ou táticos, bem como, as dimensões de governo realizadas nas pesquisa de Hobbs Anderson apud Gouveia (1981), em colegiados em nível de indivíduos com funções executivas.

Gráfico 20

Perfil de respostas dos dirigentes da *Categoria I*, segundo as afirmativas sobre *fatores* que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, 1990/1991



Fonte: entrevista

Categoria I

Legenda: — Reitor

--- Pró-reitores

O **Gráfico 20** apresenta o perfil de respostas dos dirigentes nas três instituições (UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP), segundo a *Categoria I*, relativo à variável **fatores** e suas naturezas, influenciando as decisões dos dirigentes universitários.

Ao observar as atitudes dos dirigentes na escala do tipo Likert, em relação à variável **fatores**, verificou-se a presença de áreas favoráveis e desfavoráveis.

A variação de valores dos itens inseridos na área desfavorável, referentes aos fatores, foram assim analisados:

- *político* (3.01) de alta a discreta, na UFSC/SC e na UNAERP/SP, (3.09) de alta a discreta, na UNAERP/SP, de alta a média, na PUC/PR e de média a discreta, na UFSC/SC, (3.12) de alta a discreta, na UNAERP/SP, (3.15) de alta a discreta na UNAERP/SP, (3.21) média na, UNAERP/SP, de média a discreta, na UFSC/SC e de alta a média, na PUC/PR e (3.22) de alta a média, na UNAERP/SP e na PUC/PR.

- *gerencial* (3.02) de alta a média, na UFSC/SC e alta, na PUC/PR, (3.03) e (3.05) de alta a média, na UNAERP/SP, de alta a discreta, na PUC/PR e discreta, na UFSC/SC; (3.08) média, na UFSC/SC, discreta a média, na PUC/PR e na UNAERP/SP; (3.10) de alta a média, na PUC/PR e de alta a discreta, na UNAERP/SP, (3.18) de média a discreta, na UFSC/SC, média, na PUC/PR e de alta a média, na UNAERP/SP.

- *comportamental* (3.13) de alta a discreta, na UFSC/SC, de média a discreta, na PUC/PR e de alta a média, na UNAERP/SP; (3.14) de alta a discreta, na UFSC/SC, de alta a média, na PUC/PR e UNAERP/SP; (3.17) de alta a média, na UFSC/SC, alta, na PUC/PR;

- *acadêmico* (3.11) de alta, na UFSC/SC, média, na PUC/PR e de alta a média, na UNAERP/SP.

Os demais itens evidenciaram diferenças de posição por área, em relação aos fatores:

- *político* (3.12) na área favorável, observou-se variação média na PUC/PR e de alta a discreta, na área desfavorável na UNAERP/SP, e (3.15) de discreta a média, na UFSC/SC, na área favorável e de alta a discreta, na UNAERP/SP, na área desfavorável.

- *gerencial* (3.07) de discreta a média, na UFSC/SC, na área favorável e de alta a média, na PUC/PR, na área desfavorável.

- *acadêmico* (3.04) na área desfavorável variando de média a discreta, na UNAERP/SP, de alta a média, na PUC/PR e média, na UFSC/SC, na área favorável;

Quanto ao instrumentos legais insuficientes (3.06), a variação de valores na área favorável de média a discreta, na UNAERP/SP, na área desfavorável; (3.16) de alta a média, na PUC/PR e na UNAERP/SP, na área desfavorável e de média a alta, na UFSC/SC, na área favorável;

Quanto ao item inércia e o formalismo (3.19) de alta a média, na PUC/PR, média, na UNAERP/SP na área desfavorável e de discreta a média, na UFSC/SC, na área favorável...

Alguns itens mencionados nos parágrafos anteriores, não analisados nas três instituições, devido às incoerências de posicionamento.

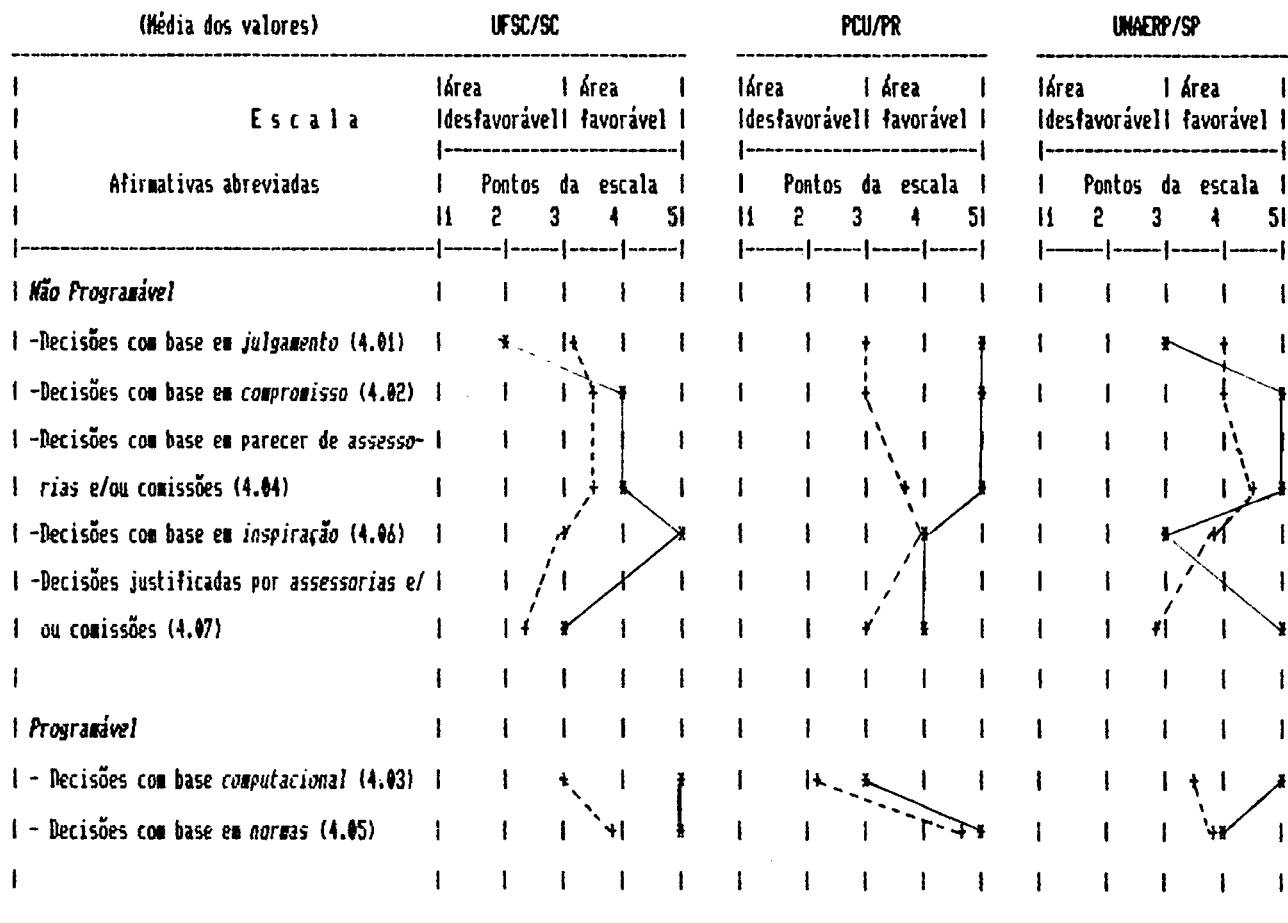
Na PUC/PR no *fator político*, os itens referentes ao poder de influência e a ausência do exercício da autonomia. No *fator gerencial* os itens autonomia financeira cerceada e no *fator acadêmico* no item instrumentos legais insuficientes.

Na UNAERP/SP, as incoerências referentes ao *fator gerencial*, ocorreram nos itens: autonomia financeira cerceada, plano descensional e critérios inconsistentes na distribuição de recursos financeiros. No *fator comportamental*, ocorreu no item falta de integração.

Na UFSC/SC as incoerências apareceram nos *fatores político e gerencial*, referentes aos itens poder de barganha de prestígio e amorismo em situação de pressão, respectivamente.

Gráfico 21

Perfil de respostas dos dirigentes da *Categoria I*, segundo o *tipo de decisão* (Não-programável e Programável), 1990/1991



Fonte: entrevista

Categoria I
 Legenda: — Reitor
 - - - Pró-reitores

O Gráfico 21 expõe o perfil de respostas dos dirigentes nas três instituições, segundo a **Categoria I**, com referência ao **tipo de decisão não-programável e programável**, no período de 1990/1991, conforme a escala do tipo Likert, detectando-se áreas favoráveis e desfavoráveis.

Os itens inseridos na área favorável relativos ao **tipo de decisão** não-programável e estratégias utilizadas, foram, assim analisados quanto à variação de valores:

- *compromisso* (4.02) de discreta a média, na UFSC/SC, de discreta a alta, na PUC/PR e de média a alta, na UNAERP/SP;
- *assessoria/comissão* (4.04) média, na UFSC/SC, de média a alta, na PUC/PR e alta, na UNAERP/SP;
- *inspiração* (4.06) de discreta a alta, na UFSC/SC, média, na PUC/PR e de discreta a alta, na UNAERP/SP;

Em relação ao **tipo de decisão** programável destacou-se o item (4.05) com base em *normas*, variando de média a alta, na UFSC/SC, e apresentando variação alta, na PUC/PR e média, na UNAERP/SP.

Esta apresentação gráfica das atitudes dos dirigentes entre as instituições, na Categoria I, demonstrou predominância nas decisões não-programáveis e programáveis correspondendo à tipificação de Simon (1974).

Por outro lado, as afirmativas dos dirigentes na área favorável, confirmam os tipos básicos de decisão propostos por Tompson (1976) em seus estudos associados a Tunden. Essa postura evidenciada nas decisões não-programáveis embasadas no compromisso e na inspiração, e as decisões programáveis baseadas em normas.

Houve divergências no posicionamento dos dirigentes, relativas aos itens não-programáveis e programáveis com suas respectivas estratégias de decisão, cuja variação de valores está a seguir descrita:

a) não-programável:

- *decisão com base em julgamento* (4.01) de média a discreta, na UFSC/SC, na área desfavorável, de discreta a alta, na PUC/PR e de discreta a média, na UNAERP/SP, na área favorável;
- decisões justificadas por *assessoria e/ou comissão* (4.07) de média a discreta, na UFSC/SC, na área favorável e de discreta a média, na PUC/PR, na área favorável; e

b) programável:

- *decisão com base em sistema computacional* (4.03) de média a alta, na PUC/PR, na área desfavorável, de discreta a média, na UFSC/SC e de média a alta, na UNAERP/SP, na área favorável;

Porém, as decisões não-programável no item julgamento e programável no item computacional reforçaram, parcialmente, os estudos de Thompson (1976) e de Simon (1974). O motivo desses comportamentos, entre as instituições, é explicado pela postura e pela experiência acumulada, em relação às decisões baseadas em julgamento. As decisões embasadas em sistema computacional são justificadas pela ausência e não afinidades, entre outros motivos, dos programas de software e hardware apropriados à área de atuação

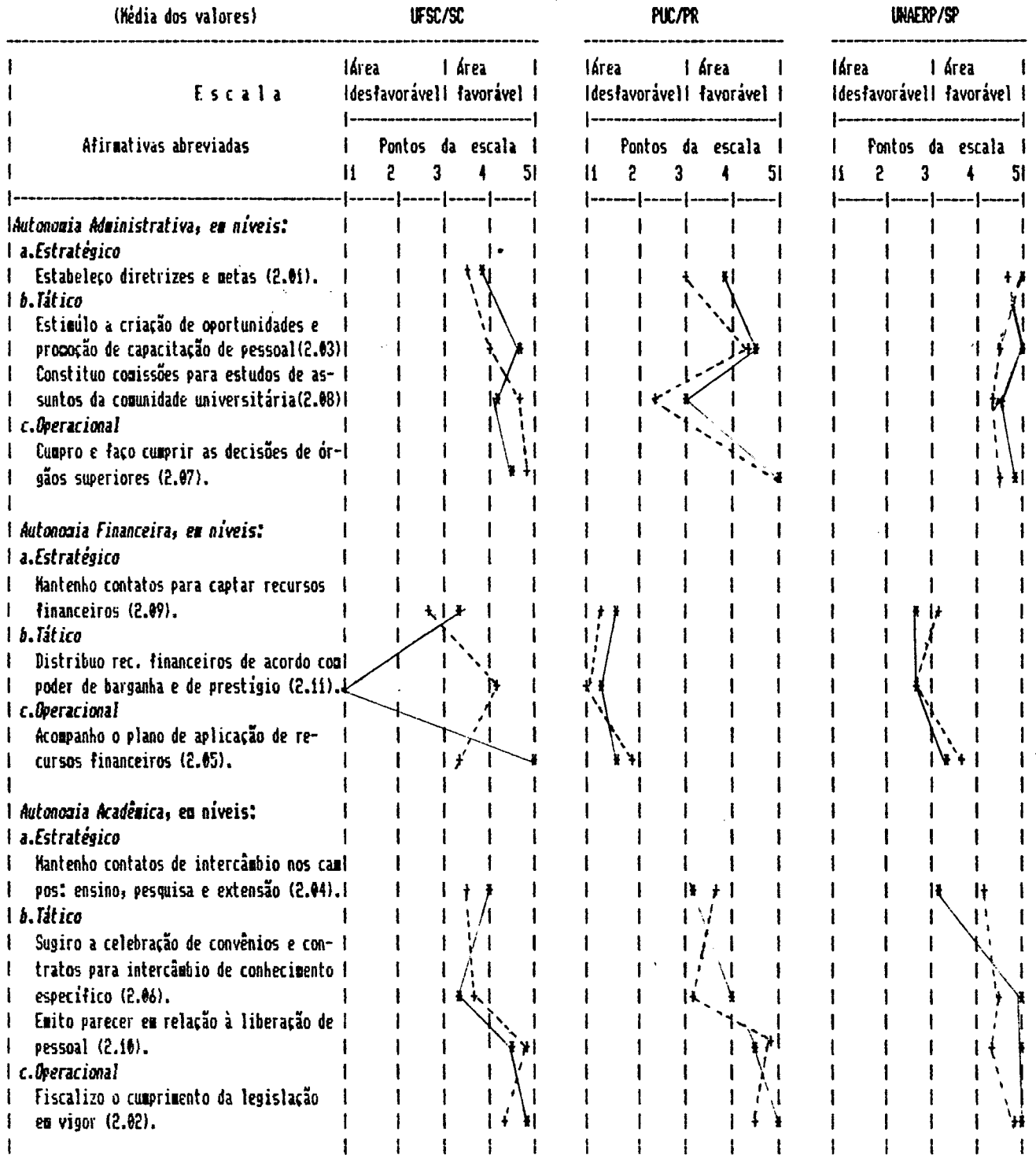
Outro ponto a ressaltar é a maneira dos dirigentes universitários manifestarem-se em relação às decisões tomadas e justificadas por *assessorias e/ou comissões*, comprovando o conhecimento do papel do assessor junto aos dirigentes como o já preconizado em Teixeira (1974) e por Litterer (1977).

- Categoria II

Através dos Gráficos 22, 23 e 24 foram demonstrados os perfis de posicionamentos de dirigentes universitários nas três instituições, segundo a **Categoria II** referentes às variáveis e seus respectivos indicadores.

Gráfico 22

Perfil de respostas dos dirigentes da *Categoria II*, segundo as afirmativas sobre a *amplitude de poder de decisão*, nos seus diferentes níveis, 1990/1991



Fonte: entrevista

Categoria II

Legenda: — Diretores de Centros

--- Chefes de Departamentos

No **Gráfico 22** visualizou-se a existência de itens inseridos, na área favorável, frente às afirmativas relativas à *autonomia*:

- *administrativa*, em níveis: *estratégico* (2.01) com variação média, na UFSC/SC, alta, na UNAERP/SP e de discreta a alta, na PUC/PR; *tático* (2.03) de média a alta, na três instituições, analogamente, constatou-se que no item Constituo comissão para estudos de assuntos da comunidade universitária (2.08) a variação foi de média a alta, na UFSC/SC e na UNAERP/SP; *operacional* (2.07) alta, nas três instituições;

- *financeira*, em nível: *tático* (2.05) de discreta a alta, na UFSC/SC

- *acadêmica*, em níveis: *estratégico* (2.04) variou de discreta a média, nas três instituições; *tático* (2.06) de discreta, na UFSC/SC e na PUC/PR, e alta, na UNAERP/SP, analogamente, o item Emito parecer em relação à liberação de pessoal (2.10) a variação foi alta, nas três instituições; e *operacional* alta, nas três instituições.

Em relação à área desfavorável evidenciaram-se os itens, segundo a variação de valores e de acordo com os indicadores de *autonomia*:

- *administrativa*, em nível *tático* (2.08) de média a discreta, na PUC/PR;

- *financeira*, em níveis: *estratégico* (2.09) variando de alta a média, na PUC/PR, de média a baixa, na UNAERP/SP e discreta, na UFSC/SC; *tático* (2.05) alta, na PUC/PR, de discreta a média, na UNAERP/SP, e de discreta a alta, na UFSC/SC; e *operacional* (2.11) alta, na PUC/PR e média, na UNAERP/SP;

Houve diferenças de atitudes dos dirigentes universitários nas áreas com referência à *autonomia financeira*, em nível *tático* item (2.11) que apresentou, na área desfavorável a variação de valores alta, na PUC/PR, de discreta a média, na UNAERP/SP, na área favorável de discreta a alta, na UFSC/SC.

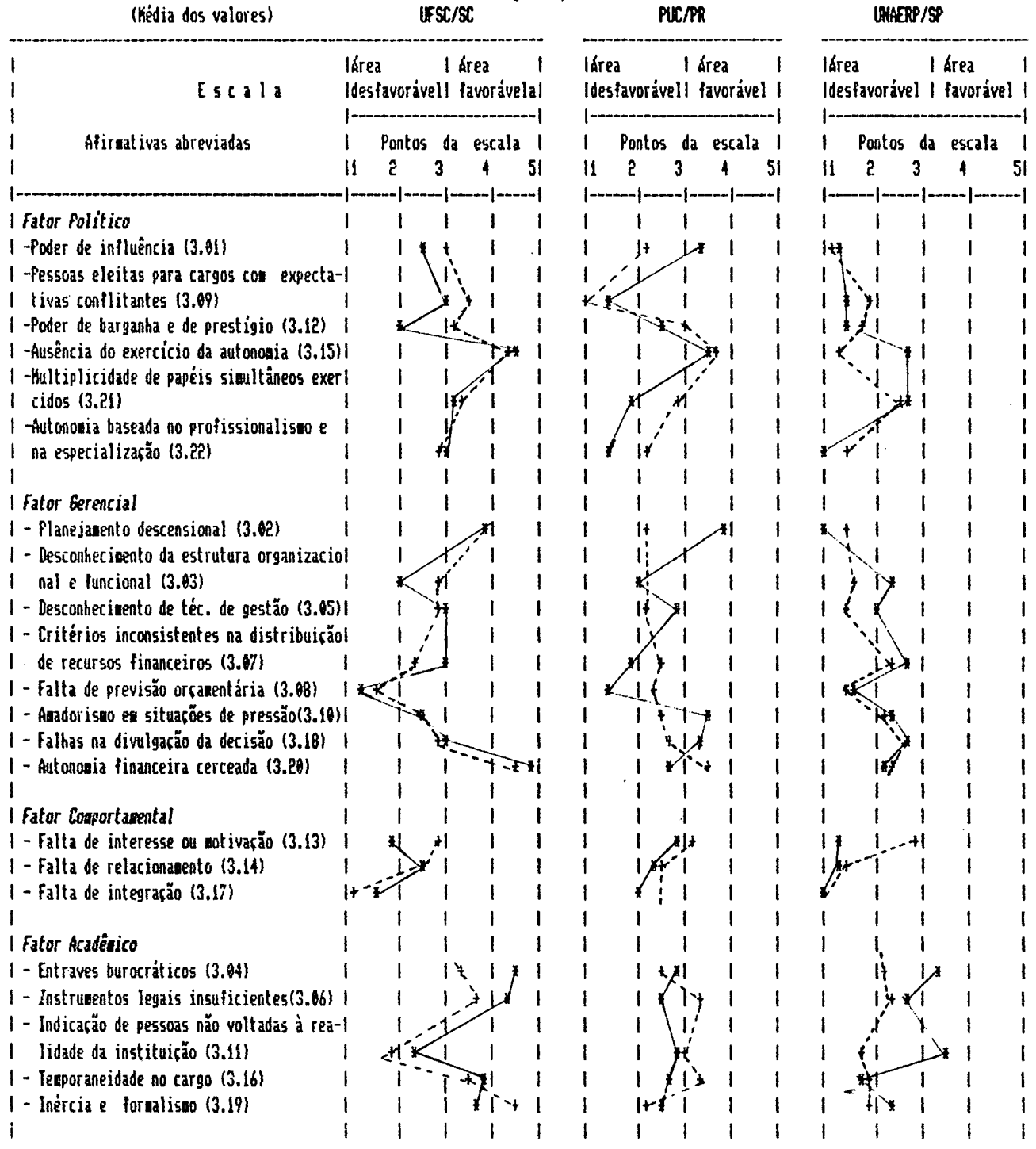
Esse gráfico de atitudes demonstrou que a autonomia administrativa e acadêmica nos seus diferentes níveis confirmou os pressupostos teóricos de que as instituições gozam de autonomias defendidas por Marobin (1982) e Martins Filho (1987).

Ao comparar os Gráficos 19 e 22 por analogia, em relação à autonomia administrativa e acadêmica constataram-se semelhantes posicionamentos dos dirigentes, favorecendo a análise do Gráfico 22, referente aos estudos com esse enfoque realizados por pesquisadores, esgotando-se, assim, outros comentários. Entretanto, com referência à autonomia financeira houve reduzida diferença de atitudes dos dirigentes, contrariando os pressupostos de certos pesquisadores comentados em Gráficos anteriores. Porém, o item (2.11) relativo à *autonomia financeira*, em nível *tático* apresentou-se com incoerência de posicionamento,

não sendo, então, analisado.

Gráfico 23

Perfil de respostas dos dirigentes da *Categoria II*, segundo as afirmativas sobre fatores que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes, 1990/1991



Fonte: entrevista

Categoria II

Legenda: — Diretores de Centros

--- Chefes de Departamentos

No **Gráfico 23** observa-se o perfil de respostas dos dirigentes universitários nas três instituições, segundo a **Categoria II**, relativo aos **fatores** que influenciaram os dirigentes em suas decisões. Verificando-se as atitudes dos dirigentes, valeu-se da escala do tipo Likert, detectando-se os itens inseridos nas áreas favoráveis e desfavoráveis.

O posicionamento da área desfavorável, segundo a característica **fatores** operacionalizados pela natureza e identificados através dos itens, conforme segue. A variação de valores aparece nos fatores:

- *político* (3.01) de média a discreta, na PUC/PR e UFSC/SC e alta, na UNAERP/SP, (3.22) discreta, na UFSC/SC, média, na PUC/PR e de alta a média, na UNAERP/SP e de (3.12) de média a discreta, na UFSC/SC e na PUC/PR e média, na UNAERP/SP;

- *gerencial* (3.03), (3.05) e (3.07) de média a discreta, nas três instituições, (3.08) alta, na UFSC/SC, de alta a discreta, na PUC/PR e de média a discreta, na UNAERP/SP, (3.10) média, na UFSC/SC e na UNAERP/SP, (3.18) discreta, apenas na UFSC/SC e na UNAERP/SP;

- *comportamental* (3.13) discreta, na PUC/PR, de média a discreta, na UFSC/SC e de alta a discreta, na UNAERP/SP, (3.14) média, nas três instituições e (3.17) alta, na UFSC/SC e na UNAERP/SP, e média, na PUC/PR;

- *acadêmico* (3.11) de média a discreta, na UFSC/SC e na UNAERP/SP e de discreta, na PUC/PR.

Houve diferenças de posicionamentos dos dirigentes universitários, em relação aos **fatores**, referentes aos itens:

- *gerencial* (3.02) apresentando variação alta, na área desfavorável, na UNAERP/SP e média, na área favorável, na PUC/PR, (3.06) discreta, na PUC/PR e média, na UNAERP/SP e média, na UFSC/SC, na área favorável;

- *político* (3.09) apresentando na área desfavorável alta, na PUC/PR e na UNAERP/SP, e de discreta a média, na UFSC/SC, na área favorável, (3.15) de alta a média, na UNAERP/SP, na área desfavorável, média, na PUC/PR e de média a alta, na UFSC/SC, na área favorável e (3.21) de média a discreta, na PUC/PR e discreta, na UNAERP/SP, na área desfavorável e discreta, na UFSC/SC na área favorável;

- *gerencial* (3.20) com variação alta, na UFSC/SC, na área favorável, média, na UNAERP/SP na área desfavorável;

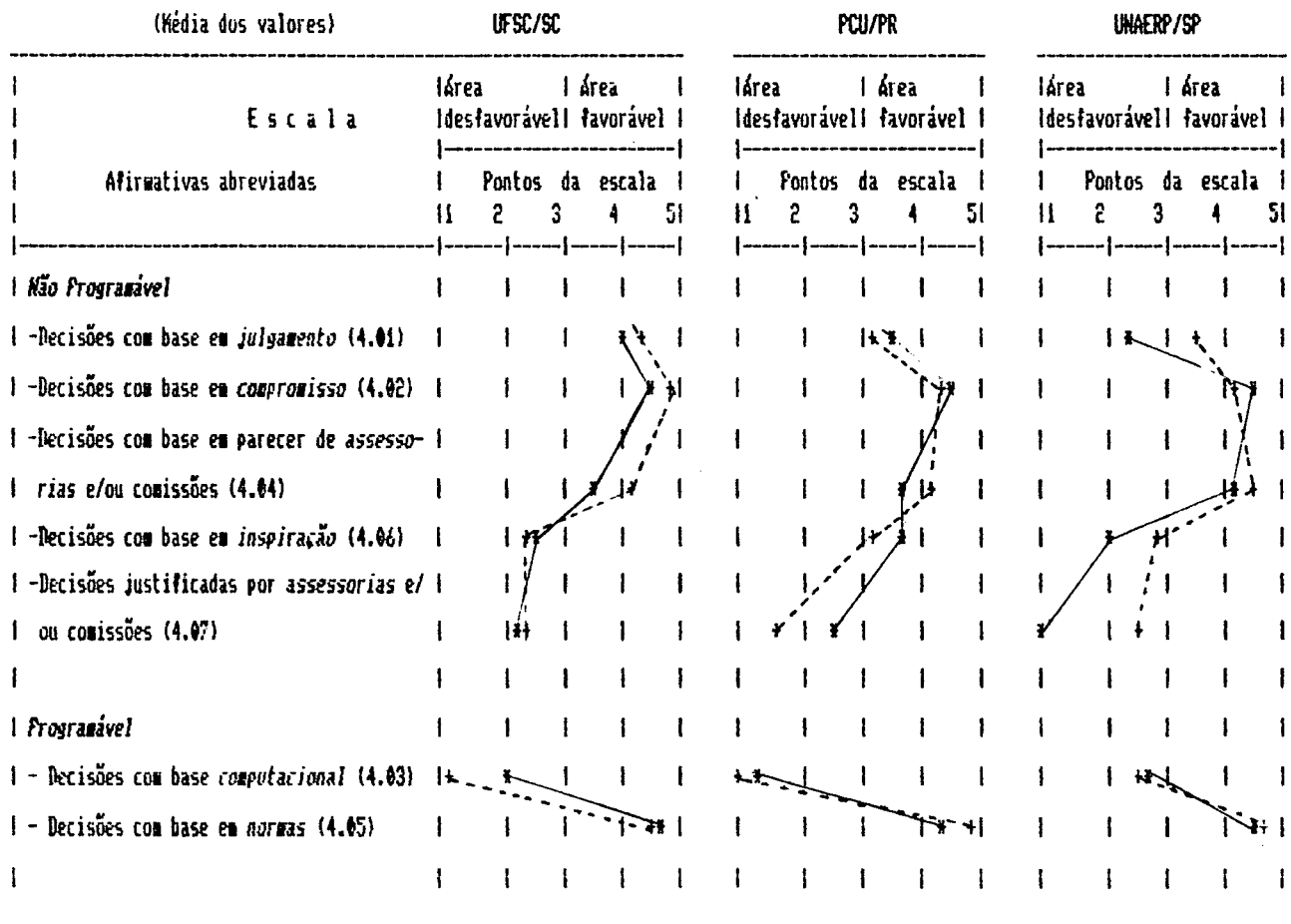
- *acadêmico* (3.04) com variação de média a discreta, na PUC/PR, na área desfavorável e de discreta a média, na UFSC/SC, (3.06) de média a discreta, na UNAERP/SP e de média a alta, na UFSC/SC, todas na área favorável.

Os itens referentes à temporaneidade no cargo e à inércia e o formalismo, predominaram na área favorável em relação ao *fator acadêmico*, com a variação média de valor na UFSC/SC.

As incoerências nas atitudes por categoria, segundo os *fatores gerencial, comportamental e acadêmico*, e de acordo com os itens: planejamento descensional na UFSC/SC; amadorismo em situações de pressão, falhas na divulgação de decisão e autonomia financeira cerceada na FUC/PR; falta de interesse ou motivação na UNAERP/SP; entraves burocráticos na UNAERP/SP; instrumentos legais insuficientes na FUC/PR, e temporaneidade no cargo na FUC/PR e na UFSC/SC.

Gráfico 24

Perfil de respostas dos dirigentes da *Categoria II*, segundo o tipo de decisão (Não-programável e Programável), 1990/1991



Fonte: entrevista

Categoria II
 Legenda: — Diretores de Centros
 - - - Chefes de Departamentos

O **Gráfico 24** mostra o perfil de respostas dos dirigentes nas três instituições, segundo a **Categoria II**, em relação ao **tipo de decisão não-programável e programável**, detectando-se itens inseridos nas áreas favoráveis e desfavoráveis

Os itens favoráveis ao tipo de decisão não-programável foram evidenciados, segundo as estratégias:

- *compromisso* (4.02) de média a alta, nas três instituições;
- parecer de *assessoria/comissão* (4.04) de discreta a média, na UFSC/SC, média, na PUC/PR, e de média a alta, na UNAERP/SP.

O item, *normas*, em relação ao tipo de decisão programável apresentou variação alta nas três instituições.

A decisão programável na área desfavorável, referente ao item *sistema computacional* teve variação de alta a média, na UFSC/SC, alta, na PUC/PR e média, na UNAERP/SP; Mas, a decisão não-programável na área desfavorável, referente ao item *decisões justificadas por assessoria/comissão* teve variação média, na UFSC/SC, de alta a média, na PUC/PR e alta, na UNAERP/SP.

Houve divergências de atitudes dos dirigentes, relativas aos itens e suas respectivas estratégias:

Na variável não-programável, o item *juízo* (4.01) - mostra variação média, na UFSC/SC e discreta, na PUC/PR na área favorável e na UNAERP/SP, este mesmo item apresenta dados incoerentes.

Quanto ao item *inspiração* (4.06) sua variação de discreta a média, na PUC/PR na área favorável e média, na UFSC/SC e de média a discreta, na UNAERP/SP, na área desfavorável.

Desta forma, esta representação gráfica das atitudes dos dirigentes entre as instituições na Categoria II confirmaram os estudos de Simon(1974) e, parcialmente, com os tipos de decisão de Thompson (1976)

Entretanto, ao comparar os Gráficos 21 e 24 ficou confirmado que há semelhanças de comportamentos entre os dirigentes das instituições. A razão dessa semelhança é explicada pela postura dos dirigentes universitários da Categoria II, baseada na própria legitimidade de seu cargo. Porém as diferenças que ficaram evidenciadas não chegam a comprometer a semelhança referente ao comportamento dos dirigentes e confirmaram, parcialmente, os estudos de Thompson (1976).

4.2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA DE DOIS FATORES

4.2.3.1 ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA VARIÁVEIS INDEPENDENTES

A análise de variância de dois fatores, ou seja, instituições e categorias, com interação para dados balanceados, teve como objetivo testar os três pressupostos nulos (P_0) e três alternativos (P_1), com relação ao delineamento traçado, com um nível de 5% de significância.

A equação linear para o modelo de análise de variância, acima mencionada, é a seguinte:

$$X_{ijk} = \mu + B_j + A_k + i_{jk} + e_{ijk}, \text{ onde:}$$

μ = média global, independente de qualquer posicionamento

B_j = efeito do posicionamento j na dimensão categoria

A_k = efeito do posicionamento k na dimensão instituição

i_{jk} = efeito da interação entre o posicionamento j , do fator categoria) e o posicionamento k , do fator instituição.

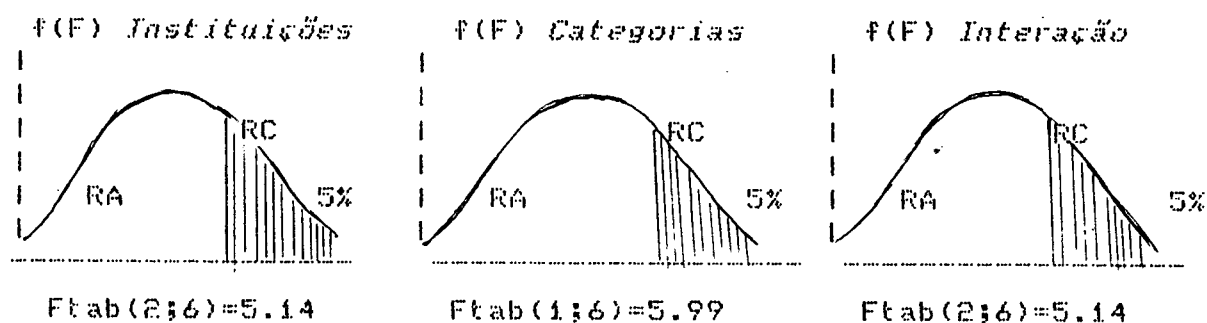
e_{ijk} = efeito ou erro aleatório associado com o processo de amostragem.

As suposições básicas na aplicação do modelo de análise de variância acham-se, assim, descritas: os e_{ijk} são independentes; apresentam a mesma variância, entre as diferentes instituições e categorias e possuem distribuição normal.

Nas tabelas de análise de variância tem-se os graus de liberdades entre e dentro dos grupos (G.L.)

Foram elaboradas tabelas das médias das atitudes dos dirigentes, em relação a cada uma das variáveis em estudo, visando à aplicabilidade do teste de análise de variância, segundo Fonseca (1992).

Ao aplicar o teste de análise de variância, para os pressupostos elaborados e respectivos estudos dos resultados, utilizou-se a Tabela de Distribuição de Snedecor Fisher ou F. O mesmo teste permite determinar as regiões de aceitação - RA e de rejeição ou crítica - RC, visualizadas da seguinte forma:



Legenda: RA = Região de Aceitação

RC = Região de Rejeição ou Crítica (área achureada)

Entretanto, a condição necessária para a aceitação do pressuposto nulo (P_0) é que a distribuição de F calculada (F_{cal}) seja menor ($<$) que a distribuição do F tabelada (F_{tab}), isto é, $F_{cal} < F_{tab} \Rightarrow$ o teste aceita P_0 , rejeitando-se em situações contrárias.

Tabela 8 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

Categorial	Instituição			TOTAL	MÉDIA
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	4.00	1.00	5.00		
* Pró-reitor	4.30	4.30	4.80	23.40	3.90
II					
* Dir. Centro	3.80	4.60	4.80		
* Ch. de Dept ^s	3.60	3.00	5.00	24.80	4.13
TOTAL	15.70	12.90	19.60	48.20	-
MÉDIA	3.93	3.23	4.90	-	4.02

- P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico, (item 2.01).
- P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico.
- P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico.
- P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico.
- P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico.
- P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão com indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico.

Tabela 9 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação a *amplitude de poder de decisão*, seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	5.66	2	2.83	2.49*	5.14
-Categoria	0.16	1	0.16	0.14*	5.99
-Interação	1.36	2	0.68	0.60*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	6.83	6	1.14	-	-

T O T A L	14.02	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 9, relativos à variável estudada, mostraram com um nível de significância de 5% que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições ($2.49 < 5.14$) e categorias ($0.14 < 5.99$) e nem interação ($0.60 < 5.14$); aceitando-se os três pressupostos nulos.

Desta maneira, a postura dos dirigentes em relação à variável amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível estratégico não apresentou diferenças entre as instituições, as categorias e nem os efeitos de interação entre elas. Mas, identificou-se o sistema de governo, exarado pelo modelo Político de Baldrige et al (1982), onde as decisões políticas são decisões críticas que produzem um efeito de alcance no futuro da organização.

Por outro lado, evidenciou-se semelhanças de atitudes dos dirigentes entre as instituições pública, comunitária e empresarial classificadas por Braga e Tramontin (1988), confirmando os estudos de Graciani (1984) sobre as características do modelo weberiano e a presença de hierarquia de autoridade. Observou-se, ainda, o modelo de hierarquização das decisões na universidade proposto por Leitão(1987).

Essas similitudes nos procedimentos dos dirigentes universitários, confirmaram os estudos de Martins Filho (1987) sobre a autonomia em instituições federais e os de Marobin (1982) nas instituições particulares, confessionais de fins filantrópicos. Reforçaram, parcialmente, os argumentos de Meyer Junior (1988), de que nas universidades públicas há administração e processo decisório mais descentralizados do que nas particulares, que gozam de autonomia administrativa ampla.

Tabela 10 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa em nível tático, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERF/SP		
I					
* Reitor	3.00	5.00	5.00		
* Pró-reitor	4.80	4.80	5.00	27.60	4.6
II					
* Dir.Centro	4.60	4.40	5.00		
* Ch. de Deptº	4.00	4.30	4.70	27.00	4.50
T O T A L	16.40	18.5	19.70	54.60	-
M É D I A	4.10	4.63	4.93	-	4.55

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático, (item 2.03).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.

Tabela 11 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão com indicador de autonomia administrativa em nível tático, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	1.39	2	0.70	2.24*	5.14
-Categoria	0.03	1	0.03	0.10*	5.99
-Interação	0.46	2	0.23	0.73*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	1.87	6	0.31	-	-
T O T A L	3.75	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 11, em relação à amplitude de poder de decisão, em nível tático, acusaram com um nível de significância de 5% que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (2.24 < 5.14), e as Categorias (0.10 < 5.99) e nem interação (0.73 < 5.14) entre as três instituições e as duas categorias; aceitando-se os pressupostos nulos.

Desta forma, a semelhança identificada na postura dos dirigentes vem reforçar os estudos de hierarquização das decisões preconizadas por Ansoff apud Chiavenato 1982, Zaccarelli (1983) e Leitão (1987) sobre decisões táticas. Estas são voltadas ao estabelecimento de estrutura e configuração da organização que desenvolvem e analisam cursos de ações e são decorrentes da especialização horizontal e de objetivos diferenciados.

Outro ponto importante, é que o indicador de autonomia administrativa, em nível tático, veio confirmar os estudos de Graciani (1984), Kwasnicka (1984) e Durham (1989) sobre a autonomia. Para esses autores a autonomia é sempre relativa, pois há o reconhecimento da capacidade de re-ger-se por normas próprias no cumprimento das finalidades sociais às quais se destinam.

Tabela 12 Médias das atitudes dos dirigentes, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático, entre instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	3.00	4.00	5.00	25.30	
* Pró-reitor	4.30	4.00	5.00		4.22
II					
* Dir. Centro	4.20	3.00	4.80		
* Ch. de Depto	4.50	2.50	4.50	23.50	3.92
T O T A L	16.00	13.50	19.30	48.80	-
M É D I A	4.00	3.38	4.83	-	4.07

- P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático, (item 2.08).
- P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.
- P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.
- P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.
- P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.
- P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível tático.

Tabela 13 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa em nível tático, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	4.23	2	2.12	11.98**	5.14
-Categoria	0.27	1	0.27	1.53*	5.99
-Interação	1.91	2	0.95	5.39***	5.14
dentro					
Residual (Erro)	1.06	6	0.18	-	-
TOTAL	7.47	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 13, em relação à variável estudada, com um nível e 5% de significância permitiram concluir que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre categorias (1.53 < 5.99), aceitando-se o segundo pressuposto nulo.
- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (11.98 > 5.14), rejeitando-se o primeiro pressuposto nulo.
- *** houve interação entre as três instituições e as duas categorias, rejeitando-se o terceiro pressuposto nulo.

Assim, as atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições pública, comunitária e empresarial mostraram diferenças em relação à amplitude de poder de decisão, em nível tático, bem como, evidenciaram efeitos de interação; muito embora não tenha havido diferenças significativas em relação às Categorias I e II.

Portanto, esta postura dos dirigentes universitários vem confirmar os estudos da hierarquização das decisões nas instituições e seus níveis, segundo Leitão (1987), Zaccarelli (1983) e dos estudiosos Meyer Junior (1988), Marobin (1982), Martins Filho (1987) e de Durham (1989) sobre autonomia administrativa.

Tabela 14 Médias das atitudes dos dirigentes, segundo a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia, administrativa, em nível operacional, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	U F S C / S C	P U C / P R	U N A E R P / S P		
I					
* Reitor	5.00	5.00	5.00		
* Pró-reitor	5.00	5.00	4.80	29.80	4.97
II					
* Dir. Centro	4.40	5.00	5.00		
* Ch. de Dept ^o	4.80	5.00	5.00	29.20	4.87
T O T A L	19.20	20.00	19.80	59.00	-
M É D I A	4.80	5.00	4.95	-	4.90

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional, (item 2.07).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional.

Tabela 15 Análise de Variância de três instituições, segundo categorias I e II, em relação à *amplitude de poder de decisão* e seu indicador de autonomia administrativa, em nível operacional, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.09	2	0.04	2.60*	5.14
-Categoria	0.03	1	0.03	1.80*	5.99
-Interação	0.14	2	0.07	4.20*	5.14
dentro					
Residual(Erro)	0.10	6	0.02	-	-
T O T A L	0.36	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 15, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (2.60 < 5.14), e as categorias (1.80 < 5.99) e nem interação (4.20 < 5.14) entre as três instituições e as duas categorias, aceitando-se os três pressupostos nulos.

Portanto, esses efeitos mostraram que a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia administrativa em nível operacional são semelhantes tanto entre as instituições pública, comunitária e empresarial, como entre as Categorias I e II, não acusando efeitos de interação.

Assim, a postura dos dirigentes universitários vem reforçar os estudos de Ansoff apud Chiavenato (1982), Graciani (1984) e de Leitão (1987), onde as decisões estão voltadas a realizações de tarefas técnicas, bem como identificar o sistema de governo, expresso pelo modelo burocrático de Baldrige et al (1982).

Tabela 16 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à *autonomia financeira* e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico, entre três instituições, com duas categorias 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	5.00	5.00		
* Pró-reitor	2.50	3.50	5.00	26.00	4.33
II					
* Dir. Centro	3.20	1.60	2.60		
* Ch. de Deptº	2.70	1.30	3.10	14.50	2.42
T O T A L	13.40	11.40	15.70	40.50	-
M É D I A	3.35	2.85	3.93	-	3.38

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico, (item 2.09).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico.

P_0 : Não há interação entre as três instituições, e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível estratégico.

Tabela 17 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira em nível estratégico, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	2.32	2	1.16	1.53*	5.14
-Categoria	11.02	1	11.02	14.55**	5.99
-Interação	2.08	2	1.04	1.37*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	4.55	6	4.44	0.76	
T O T A L	19.96	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 17, em relação à variável estudada, com um nível de 5% de significância mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (1.53 < 5.14) e nem interação (1.37 < 5.14) entre as três instituições e as duas categorias; aceitando-se o primeiro e o terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (14.55 > 5.99), rejeitando-se o segundo pressuposto nulo.

Essa dissimilitude evidenciada nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, confirmaram os estudos realizados por Marobin (1982) sobre autonomia financeira em instituição particular, confessional de fins filantrópicos e os de Meyer Junior (1988) nas instituições públicas e particulares, e de Martins Filho (1987) nas universidades públicas.

Entretanto, é relevante confirmar que as decisões estratégicas são as que dirigem o crescimento e a mudança da organização preconizada por Ansoff apud Chiavenato (1982) e, também, dos estudos de Graciani (1984) ao identificar as atribuições incumbidas aos dirigentes

Porém, as semelhanças acusadas nas atitudes dos dirigentes entre as instituições reforçaram os argumentos de Graciani (1984), Kwasnicka (1984) e Durham (1989) sobre a autonomia financeira e, ainda, sobre a hierarquização das decisões de Zaccarelli (1983), Leitão (1987) e de Chiavenato (1982).

Tabela 18 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira em nível tático, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	1.00	1.00	5.00	16.30	2.72
* Pró-reitor	1.80	4.00	3.50		
II					
* Dir. Centro	2.00	1.40	2.40	13.50	2.25
* Ch. de Depto	4.30	1.00	2.40		
T D T A L	9.10	7.40	13.30	29.80	-
M É D I A	2.28	1.85	3.33	-	2.49

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático, (item 2.11).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em respeito à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático.

Tabela 19 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação a amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	4.61	2	2.31	1.60*	5.14
-Categoria	0.65	1	0.65	0.45*	5.99
-Interação	7.52	2	3.76	2.60*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	8.67	6	1.45	-	-
T O T A L	21.46	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 19, em relação à variável estudada permitiram, com um nível de significância, de 5% concluir que:

- * não houve diferenças significativas nas atitudes dos dirigentes entre as instituições ($1.60 < 5.44$), e as categorias ($0.45 < 5.99$) e nem interação ($2.60 < 5.14$) entre as três instituições e as duas categorias; aceitando-se os três pressupostos nulos.

Estas semelhanças detectadas nas atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições e categorias, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível tático comprovaram os estudos de Marabin (1982), Martins Filho (1989) e de Meyer Junior (1988) sobre a autonomia financeira.

Também confirmaram os estudos de Graciani (1984), Kwasnicka (1984) e Durham (1989) sobre autonomia financeira e, ainda, a hierarquização das decisões de Zaccarelli (1983), Chiavenato (1982) e Leitão (1987).

Tabela 20 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira em nível operacional, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	5.00	5.00		
* Pró-reitor	4.50	5.00	4.30	28.80	4.80
II					
* Dir. Centro	5.00	1.40	3.60		
* Ch. de Dept ^o	3.10	1.50	3.90	18.50	3.08
T O T A L	17.60	12.90	16.80	47.30	-
M É D I A	4.40	3.23	4.20	-	3.94

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível operacional, (item 2.05).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível operacional.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível operacional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível operacional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível operacional.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira em nível operacional.

Tabela 21 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia financeira, em nível operacional, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	3.16	2	1.58	4.26*	5.14
-Categoria	8.84	1	8.84	23.84**	5.99
-Interação	5.06	2	2.53	6.82***	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.22	6	0.37	-	-
T O T A L	19.29	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 21, relativos à variável estudada, com um nível de significância de 5%, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (4.26 < 5.14), aceitando-se o primeiro pressuposto nulo.

- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (23.84 > 5.99), rejeitando-se o segundo pressuposto nulo.

- *** houve interação (6.82 > 5.14) entre as três instituições e as duas categorias, rejeitando-se o terceiro pressuposto nulo.

Estas similitudes acusados nos procedimentos dos dirigentes, entre as instituições confirmaram os estudos de Graciani (1984) sobre as características do modelo burocrático de Weber.

As dissimilitudes evidenciadas entre as categorias reforçaram os argumentos sobre a hierarquização das decisões de Zaccarelli (1983) e dos níveis de decisão de Leitão (1987), bem como, argumentos de Ansoff apud Chiavenato (1982) sobre as decisões operacionais voltadas às realizações das tarefas. Entretanto, as relações de dependências entre as instituições e as categorias são decorrentes do próprio sistema de hierarquização das decisões preconizadas por esses mesmos autores.

Tabela 22 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	4.00	5.00	5.00		
* Pró-reitor	3.50	3.30	5.00	25.80	4.30
II					
* Dir.Centro	4.00	3.40	3.40		
* Ch. de Depto	3.60	3.60	4.10	22.10	3.68
T O T A L					
	15.10	15.30	17.50	47.90	-
M É D I A					
	3.78	3.83	4.38	-	3.99

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico, (item 2.04).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão, em nível estratégico.

Tabela 23 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.89	2	0.44	1.39*	5.14
-Categoria	1.14	1	1.14	3.57*	5.99
-Interação	0.85	2	0.42	1.33*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	1.92	6	0.32	-	-
TOTAL	4.79	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 23, referentes à variável estudada, com um nível de significância de 5%, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições ($1.39 < 5.14$), e as categorias ($3.57 < 5.99$) e nem interação ($1.33 < 5.14$), aceitando-se os três pressupostos nulos.

Desta forma, as posturas dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível estratégico, apresentaram semelhanças entre as instituições e as categorias.

Estas similitudes no posicionamento dos dirigentes, confirmam a hierarquização das decisões de Zaccarelli (1983) e as de Leitão (1987), também, reforçaram os estudos de Martins Filho (1987) sobre a autonomia em instituições federais e os de Marobin (1982) nas instituições particulares, confessionais sem fins lucrativos.

Por outro lado, corroboraram, parcialmente, os argumentos de Meyer Junior (1988) de que a autonomia acadêmica é cercada por regulamentações governamentais e de administração e processo decisório com tendências centralizadoras.

Tabela 24 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica em nível tático, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	5.00	5.00		
* Pró-reitor	3.30	3.80	5.00	27.10	4.52
II					
* Dir. Centro	3.40	4.00	5.00		
* Ch. de Depto	3.60	3.30	4.60	23.90	3.98
T O T A L	15.30	16.10	19.60	51.00	-
M É D I A	3.83	4.83	4.90	-	4.25

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, (item 2.06).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático.

Tabela 25 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	2.62	2	1.31	3.13*	5.14
-Categoria	0.85	1	0.85	2.04*	5.99
-Interação	0.17	2	0.09	0.21*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.51	6	0.42	-	-
T O T A L	6.15	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 25, em relação à variável estudada, com um nível de significância de 5%, evidenciaram que:

- * não houve diferenças significativas nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (3.13 < 5.14), e as categorias (2.04 < 5.99) e nem interação (0.21 < 5.14), aceitando-se os pressupostos nulos.

Desta maneira, as posturas dos dirigentes universitários, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, apresentaram similitudes, corroborando os estudos de Marobin (1982), Martins Filho (1987), Zaccarelli (1983), Leitão (1987), Ansoff apud Chiavenato (1982) e Graciani (1984) comentadas e analisadas na Tabela 11.

Tabela 26 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	1.00	4.00	5.00		
* Pró-reitor	5.00	4.00	4.50	23.50	3.92
II					
* Dir. Centro	4.50	4.40	5.00		
* Ch. de Depto	4.80	4.50	4.50	27.70	4.62
T O T A L	15.30	16.90	19.00	51.20	-
M É D I A	3.83	4.23	4.75	-	4.27

P₀ : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, (item 2.10).

P₀ : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático.

P₀ : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático.

P₁ : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático.

P₁ : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático.

P₁ : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica em nível tático.

Tabela 27 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão F _{cal}	Razão F _{tab}
entre					
-Instituição	1.72	2	0.86	0.62*	5.14
-Categoria	1.47	1	1.47	1.06*	5.99
-Interação	1.46	2	0.73	0.53*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	8.30	6	1.38	-	-
T O T A L	12.95	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 27, relativos à variável estudada, com um nível de significância de 5%, confirmaram que:

- * não houve diferença nas atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições ($0.62 < 5.14$), e as categorias ($1.06 < 5.99$) e nem interação ($0.53 < 5.14$) entre as três instituições e duas categorias, aceitando-se os três pressupostos nulos.

Assim, estes efeitos evidenciaram que a amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível tático, são semelhantes tanto entre as instituições, como entre as categorias, não acusando efeito interativo entre as três instituições e as duas categorias.

Porém, essas posturas dos dirigentes corroboraram os argumentos de Ansoff apud Chiavenato (1982), Graciani (1984), Leitão (1987) ao afirmarem que as decisões táticas são as realizações de tarefas técnicas. Também, são comentados por Zaccarelli (1983) na sua hierarquização das decisões, como as "design activity".

Tabela 28 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	5.00	5.00		
* Pró-reitor	4.80	4.30	3.80	27.90	4.65
II					
* Dir. Centro	4.80	5.00	5.00		
* Ch. de Depto	4.30	4.60	5.00	28.70	4.78
T O T A L	18.90	18.90	18.80	56.60	-
M É D I A	4.73	4.73	4.70	-	4.72

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional, (item 2.02).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional.

Tabela 29 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à amplitude do poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.00	2	0.00	0.00*	5.14
-Categoria	0.05	1	0.05	0.27*	5.99
-Interação	0.45	2	0.23	1.14*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	1.19	6	0.20	-	-
T O T A L	1.70	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 29, referentes à variável em estudo, com um nível de significância de 5%, indicaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições ($0.00 < 5.14$), e as categorias ($0.27 < 5.99$) e nem interação ($1.14 < 5.14$), aceitando-se os três pressupostos nulos.

Estas similitudes no posicionamento dos dirigentes universitários, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de autonomia acadêmica, em nível operacional, confirmaram os estudos dos teóricos Ansoff apud Chiavenato (1982), Graciani (1984), Leitão (1987), e ainda confirmaram o sistema de governo, através do modelo burocrático defendido por Baldrige et al 1982, comentado e analisado na Tabela 15.

Confirmam, parcialmente, que os ocupantes de cargos executivos não decidem automaticamente questões específicas que lhes são próprias na sua esfera de atuação, mas simplesmente cumprem, mecanicamente, tarefas atribuídas pela administração central, conforme os estudos de Guimarães (1987).

Tabela 30 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político com o poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	1.00	2.00	1.00		
* Pró-reitor	3.00	3.80	2.80	13.60	2.27
II					
* Dir. Centro	2.50	3.20	1.20		
* Ch. de Dept ^o	3.00	2.10	1.10	13.10	2.18
T O T A L	9.50	11.10	6.10	26.70	-
M É D I A	2.38	2.78	1.53	-	2.23

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político, através do poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos, (item 3.01).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político, através do poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político, através do poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político, através do poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político, através do poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político, através do poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos.

Tabela 31 Análise de Variância de três instituições, segundo as Categorias I e II, em relação ao fator político com poder de influência na indicação de pessoas para certos cargos, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	3.26	2	1.63	1.64*	5.14
-Categoria	0.02	1	0.02	0.02*	5.99
-Interação	1.17	2	0.58	0.59*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	5.97	6	1.00	-	
T O T A L	10.42	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 31, referentes à variável estudada, com um nível de significância de 5%, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa na postura dos dirigentes entre as instituições ($1.63 < 5.14$), e as categorias ($0.02 < 5.99$) e nem interação ($0.59 < 5.14$), aceitando-se os três pressupostos nulos.

A presença de similitudes na área desfavorável nas atitudes dos dirigentes universitários frente ao fator político, expresso pela indicação de futuros dirigentes, não confirmaram a existência do amadorismo preconizada por Guimarães (1987) em instituições autárquicas e de outra natureza.

Tabela 32 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, expresso por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas conflitantes, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERF/SP		
I					
* Reitor	3.00	1.00	1.00		
* Pró-reitor	2.30	1.80	2.80	11.90	1.98
II					
* Dir. Centro	3.00	1.40	1.40		
* Ch. de Depto	3.50	1.00	1.90	12.20	2.03
T O T A L	11.80	5.20	7.10	24.10	-
M É D I A	2.95	5.20	1.78	-	2.01

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político, através de pessoas eleitas para certos cargos, com expectativas conflitantes, (item 3.09).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político, através de pessoas eleitas para certos cargos, com expectativas conflitantes.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas conflitantes.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político expresso por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas conflitantes.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas conflitantes.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação aos fatores políticos expressos por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas conflitantes.

Tabela 33 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator político, expresso por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas opostas 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão F _{cal}	Razão F _{tab}
entre					
-Instituição	5.77	2	2.89	6.88**	5.14
-Categoria	0.01	1	0.01	0.02*	5.99
-Interação	0.46	2	0.23	0.54*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.52	6	0.42	-	-
T O T A L	8.75	11			

Os resultados obtidos na Tabela 33, relativos à variável estudada, com um nível de significância de 5%, indicaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (0.02 < 5.99) e nem interação (0.54 < 5.14), aceitando-se o segundo e terceiro pressupostos nulos.
- ** houve diferença significativa nas posturas dos dirigentes entre as instituições (6.88 > 5.14), rejeitando-se o primeiro pressuposto nulo.

Desta forma, houve similitudes de posicionamento, desfavoráveis, entre as categorias, em relação ao fator político, expresso pela eleição de pessoas para cargos futuros, apresentando expectativas opostas com as diretrizes existentes. Isto fortalece a lógica dominante das universidades estar baseada nos interesses paroquiais de grupos de indivíduos com mais impacto no processo decisório do que nos valores econômicos ou mesmo organizacionais, segundo Rodrigues (1985).

Porém, evidenciaram-se dissimilitudes nas atitudes dos dirigentes, entre as instituições, em relação à mesma variável, em estudo. Este fato comprovou que o ajuste meios e fins ocorre como meio de sobrevivência da organização, onde a racionalidade é transferida à organização, segundo Rodrigues (1985) e Simon (1979).

Ficou evidenciado que essas dissimilitudes no posicionamento entre as instituições corroboraram os estudos de Guimarães (1987) sobre estrutura e poder decisório nas universidades brasileiras, principalmente em instituições federais autárquicas onde os ocupantes de cargos executivos ou são nomeados diretamente pela autoridade competente, ou são escolhidos em listas, votados pelos conselhos.

Tabela 34 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/FR	UNAERP/SF		
I					
* Reitor	5,00	2,00	1,00		
* Pró-reitor	2,00	2,30	2,80	15,10	2,52
II					
* Dir. Centro	2,00	2,60	1,40		
* Ch. de Depto	3,10	3,00	1,60	13,70	2,28
T O T A L	12,10	9,90	6,80	28,80	-
M É D I A	3,03	2,48	1,70	-	2,40

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político, através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio, (item 3.12).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator político, através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político, através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político, através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio.

Tabela 35 Análise de Variância de três instituições, segundo as Categorias I e II, em relação ao fator político, através de normas e regras que se acomodam ao poder de barganha e de prestígio, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	3.55	2	1.77	1.55*	5.14
-Categoria	0.16	1	0.16	0.14*	5.99
-Interação	1.32	2	0.66	0.58*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	6.87	6	1.14	-	-

T O T A L	11.90	11		-	-

Os resultados obtidos na Tabela 35, referente à variável estudada, com um nível de significância de 5%, acusaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (1.55 < 5.14), e as categorias (0.14 < 5.99) e nem interação (0.58 < 5.14), aceitando-se os três pressupostos nulos.

Esta similitude desfavorável no posicionamento dos dirigentes, relativa à luta pelo poder e o desejo de estar bem com todos, induzem as regras a se acomodarem ao poder de barganha e de prestígio, corroboram, parcialmente, com os argumentos de Leitão (1987) ao considerar que nas organizações essencialmente políticas, o processo decisório é evidenciado pelo fato de seus membros procurarem satisfazer seus objetivos pessoais ou institucionais.

Porém, estas posturas confirmaram alguns argumentos de Kwasnicka (1984), ao entender que a estrutura de poder na universidade é inerente ao cargo, onde as pessoas se prendem às suas posições e procuram deter cada vez mais o poder, ampliando seu campo de ação, bloqueando linha de acesso e, passando o poder, assim, a pertencer a um pequeno e elitizado grupo.

Entretanto, esta semelhança não reforçou os estudos de Castro e Vlasman (1985) sobre a estrutura do poder geral nas instituições de ensino superior, onde há as disputas pelo poder nas e entre as universidades, propondo um modelo de co-gestão que proporcione um abrangente processo de participação na administração.

Tabela 36 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, expresso pela ausência do exercício da autonomia entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	U F S C / S C	P U C / F R	U N A E R F / S P		
I					
* Reitor	3.00	5.00	1.00		
* Pró-reitor	4.00	2.30	2.50	17.80	2.97
II					
* Dir. Centro	4.60	3.40	2.00		
* Ch. de Depto	4.50	3.60	1.30	20.20	3.37
T O T A L	16.10	14.30	7.60	38.00	-
M É D I A	4.03	3.58	1.90	-	3.20

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político expresso pela ausência do exercício da autonomia, (item 3.15).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela ausência do exercício da autonomia.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela ausência do exercício da autonomia.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político expresso pela ausência do exercício da autonomia.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela ausência do exercício da autonomia.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela ausência do exercício da autonomia.

Tabela 37 Análise de Variância de três instituições, segundo as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela ausência do exercício da autonomia, período de 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	10.03	2	5.02	4.69*	5.14
-Categoria	0.48	1	0.48	0.45*	5.99
-Interação	0.73	2	0.37	0.34*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	6.42	6	1.07	-	-
T O T A L	17.67	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 37, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa nos estudos dos dirigentes entre as instituições (4.69 < 5.14), e as categorias (0.45 < 5.99) e nem interação (0.34 < 5.14), aceitando-se os três pressupostos nulos.

Esta similitude de posicionamento dos dirigentes, frente à ausência do exercício de autonomia, permitindo a interferência interna e externa nas decisões, reforçaram, parcialmente, os estudos de Fávero (1989) de que torna-se necessária a suspensão de controles burocráticos, para que a universidade possa usufruir de autonomia. Por outro lado, confirmaram os argumentos de Marobin (1982) de Martins Filho (1987), e, de certa forma, os de Meyer Junior (1988), sobre a autonomia acadêmica.

Tabela 38 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida pelo dirigente, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	2.00	1.00	2.00		
* Pró-reitor	3.30	2.30	2.00	12.60	2.10
II					
* Dir. Centro	3.20	1.80	2.80		
* Ch. de Deptº	3.30	2.80	2.60	16.50	2.75
T O T A L	11.80	7.90	9.40	29.10	-
M É D I A	2.95	1.98	2.35	-	2.43

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida, (item 3.21).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, segundo o fator político expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, segundo o fator político expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida.

Tabela 39 Análise de Variância de três instituições, segundo as Categorias I e II, em relação ao fator político, expresso pela multiplicidade de papéis simultâneos exercida, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	1.93	2	0.97	2.62*	5.14
-Categoria	1.27	1	1.27	3.43*	5.99
-Interação	0.01	2	0.00	0.01*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.21	6	0.37	-	-
T O T A L	5.42	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 39, relativos à variável estudada, com um nível de significância de 5%, acusaram que:

- * não houve diferenças significativas nas atitudes dos dirigentes entre as instituições ($2.62 < 5.14$), e as categorias ($3.43 < 5.99$) e nem interação ($0.01 < 5.14$), aceitando-se os três pressupostos nulos.

As semelhanças favoráveis apontadas na posição dos dirigentes entre as instituições e as categorias confirmaram os aspectos relativos às atividades docente e administrativa, onde a multiplicidade de papéis, exercida por um dirigente na instituição, é uma das características que influi a tomada de decisão individual, merecendo maiores pesquisas sobre o assunto (Leitão, 1987).

Tabela 40 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator político, através da autonomia baseada no profissionalismo e na especialização, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERF/SP		
I					
* Reitor	2.00	1.00	1.00		
* Pró-reitor	2.30	1.50	2.00	9.80	1.63
II					
* Dir. Centro	3.00	1.60	1.00		
* Ch. de Deptº	2.80	2.10	1.40	11.90	1.98
T O T A L	1.10	6.20	5.40	21.70	-
M É D I A	2.53	1.55	1.35	-	1.81

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político expresso pela autonomia baseada no profissionalismo e na especialização, (item 3.22).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela autonomia baseada no profissionalismo e na especialização.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela autonomia baseada no profissionalismo e na especialização.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator político expresso pela autonomia baseada no profissionalismo e na especialização.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela autonomia baseada no profissionalismo e na especialização.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela autonomia baseada no profissionalismo e na especialização.

Tabela 41. Análise de Variância de três instituições, segundo as Categorias I e II, em relação ao fator político expresso pela autonomia baseada no profissionalismo e na especialização, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	3.16	2	1.58	10.60**	5.14
-Categoria	0.37	1	0.37	2.46*	5.99
-Interação	0.64	2	0.32	2.16*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	0.89	6	0.15	-	-
TOTAL	5.07	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 41, relativos à variável estudada, com um nível de significância de 5%, acusaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (2.46 < 5.99) e nem interação (2.16 < 5.14), aceitando-se os segundo e terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa no posicionamento dos dirigentes universitários entre as instituições (10.60 > 5.14), rejeitando-se o primeiro pressuposto nulo.

As semelhanças desfavoráveis apontadas nas atitudes dos dirigentes entre as categorias, em relação ao fator político, expresso pela autonomia baseada no profissionalismo e na especialização não confirmaram os argumentos de que o docente tem maior lealdade à profissão, sua área de conhecimento, do que à instituição, conforme os estudos de Baldrige et al, 1982 e, confirmam, também, os argumentos de Etzioni (1972) de que os docentes espelham, em suas posições, seus interesses pessoais como os dos departamentos a que estão vinculados, constituindo as visões corporativistas.

Houve, porém, diferenças nas atitudes dos dirigentes entre as instituições, referentes à variável mencionada, reforçando os estudos de Baldrige et al 1982.

Tabela 42 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelo planejamento descensional, entre as três instituições, com duas categorias, 1990/1991

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	1.00	1.00	4.00	12.40	2.07
* Pró-reitor	2.30	1.30	2.80		
II					
* Dir.Centro	3.80	3.80	1.00	16.00	2.67
* Ch. de Depto	3.80	2.10	1.50		
TOTAL	10.90	8.20	9.30	20.40	-
MÉDIA	2.73	2.05	2.33	-	2.37

- P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial expresso pelo planejamento descensional, (item 3.02).
- P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelo planejamento descensional.
- P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelo planejamento descensional.
- P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelo planejamento descensional.
- P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelo planejamento descensional.
- P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelo planejamento descensional.

Tabela 43 Análise de Variância de três instituições, segundo as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelo planejamento descensional, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.92	2	0.46	0.87*	5.14
-Categoria	1.08	1	1.08	2.04*	5.99
-Interação	11.41	2	5.70	10.76**	5.14
dentro					
Residual (Erro)	3.18	6	0.53	-	-
T O T A L	16.59	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 43, referentes à variável estudada, com um nível de significância de 5%, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições ($0.87 < 5.14$) e, as categorias ($2.04 < 5.99$), aceitando-se os dois primeiros pressupostos nulos.

- ** houve interação entre as três instituições e as duas categorias ($10.76 > 5.14$), rejeitando-se o terceiro pressuposto nulo.

As semelhanças identificadas, em relação ao fator gerencial expresso pelo planejamento descendencial, confirmaram os estudos de Pinho (1986) sobre a visão de conjunto da estrutura, de que o dirigente deveria ter cada coisa em seu lugar e sua importância relativa. Isto permite, ao dirigente, executar o planejamento e gerenciamento, com resultados esperados.

Corroboraram, parcialmente, também, os argumentos de Castro (1990) sobre planejamento descendencial de forças motivadoras do processo de planejamento.

Os efeitos de interação podem ser explicados por outras variáveis, além da especificamente estudada.

Tabela 44 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	3.00	1.00	1.00		
* Pró-reitor	2.80	3.30	2.50	13.60	2.27
II					
* Dir. Centro	2.00	2.00	2.20		
* Ch. de Depto	2.90	2.00	1.80	12.90	2.15
T O T A L	10.70	8.30	7.50	26.50	-
M É D I A	2.68	2.08	1.88	-	2.21

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional, (item 3.03).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional.

p_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional

Tabela 45 Análise de Variância de três instituições, segundo as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento da estrutura organizacional e funcional, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fca1	Razão Ftab
entre					
-Instituição	1.39	2	0.69	0.97*	5.14
-Categoria	0.04	1	0.04	0.06*	5.99
-Interação	0.25	2	0.12	0.17*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	4.27	6	0.71	-	-
T O T A L	5.95	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 45, relativos à variável estudada, com um nível de significância de 5%, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições (0.97 < 5.14), as categorias (0.06 < 5.99) e nem interação (0.17 < 5.14), aceitando-se os três pressupostos nulos.

Estas semelhanças desfavoráveis nas atitudes dos dirigentes não comprovaram os argumentos de Pinho (1986) de que é preciso que o dirigente tenha uma visão do conjunto da estrutura formal e funcional.

Tabela 46 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	3.00	1.00	1.00		
* Pró-reitor	3.30	3.00	2.00	13.30	2.22
II					
* Dir. Centro	3.00	2.80	2.00		
* Ch. de Depto	2.90	2.10	1.60	14.40	2.40
T O T A L	12.20	8.90	6.60	27.70	-
M É D I A	3.05	2.23	1.65	-	2.31

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão, (3.05)

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão.

Tabela 47 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelo desconhecimento das técnicas de gestão, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	3.96	2	1.98	4.13*	5.14
-Categoria	0.10	1	0.10	0.21*	5.99
-Interação	0.23	2	0.12	0.24*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.88	6	0.48	-	-
TOTAL	7.17	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 47, em relação à variável estudada, com um nível de significância de 5%, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa entre as instituições (4,13 < 5,14), e as Categorias (0,21 < 5,99) e nem interação (0,24 < 5,14); aceitando-se os três pressupostos nulos.

As semelhanças de atitudes de desfavorabilidade dos dirigentes expressas pelo fator gerencial (desconhecimentos das técnicas de gestão) não se evidenciaram entre as instituições, e as categorias. Isto, porque os dirigentes das três universidades possuíam conhecimentos e experiências sobre gestão demonstrada nas Tabelas 7 e 7.1 do subitem 4.1.7 do Capítulo 4, comentado anteriormente.

Estas similitudes de posicionamento não reforçam os argumentos de Hossne (1982) relativos ao círculo vicioso do despreparo do homem da universidade.

Tabela 48 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	FUC/PR	UNAERP/SF		
I					
* Reitor	4.00	1.00	2.00		
* Pró-Reitor	3.30	1.80	3.30	15.40	2.57
II					
* Dir. Centro	3.00	1.00	2.00		
* Ch. de Depto	2.40	2.50	2.30	14.80	2.47
T O T A L					
	12.70	7.10	10.40	30.20	-
M É D I A					
	3.18	1.78	2.60	-	2.52

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros, (item 3.07).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros.

Tabela 49 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelos critérios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	3.96	2	1.98	6.06**	5.14
-Categoria	0.03	1	0.03	0.09*	5.99
-Interação	1.44	2	0.72	2.21*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	1.96	6	0.33	-	-
T O T A L *	7.40	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 49, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa entre as categorias (0,09 (5,99) e nem interação (2, 21 (5, 14); aceitando-se o segundo e terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa entre as instituições (6,06 (5,14); rejeitando-se o primeiro pressuposto nulo.

Estas similitudes de atitudes desfavoráveis dos dirigentes entre as categorias confirmam que o planejamento e o gerenciamento estão interligados de modo integrativo, objetivando os objetivos gerais e os específicos de cada área (Pinho, 1986).

As dessemelhanças de atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições são decorrentes da própria autonomia financeira, expressa pelo gerenciamento (estabelecimentos de critérios) da distribuição dos recursos. Isto confirma os argumentos de Martins Filho (1987) sobre "Autonomia universitária (...) administrar, livremente, os recursos dentro dos limites de suas finalidades", em instituições do tipo empresarial e comunitário.

Tabela 50 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	2.00	1.00	1.00		
* Pró-Reitor	1.50	1.50	2.80	9.80	1.63
II					
* Dir. Centro	1.20	1.40	1.80		
* Ch. de Depto	1.60	2.30	1.60	9.90	1.65
T O T A L	6.30	6.20	7.20	19.70	-
MEDIA	1.58	1.55	1.80	-	1.64

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária, (item 3,00).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária.

Tabela 51 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através da falta de previsão orçamentária, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.15	2	0.08	0.19*	5.14
-Categoria	0.00	1	0.00	0.00*	5.99
-Interação	0.52	2	0.26	0.66*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.38	6	0.40	-	-
T O T A L	3.05	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 51, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições ($0,19 < 5,14$) e, as Categorias ($0,00 < 5,99$) e nem interação ($0,66 < 5,14$); aceitando-se os três pressupostos nulos.

Estas semelhanças nos posicionamentos de desfavorabilidades dos dirigentes, frente à afirmativa de que a falta de previsão orçamentária é resultado da ausência de visão para com o serviço que dirige, confirmaram as afirmações de que é preciso que o dirigente tenha uma visão do conjunto da estrutura formal e funcional (Pinho, 1986), onde os problemas da universidade são resolvidos como um todo e não apenas os problemas localizados.

Tabela 52 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressão entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	4.00	2.00	1.00		
* Pró-Reitor	2.50	2.00	2.50	14.00	2.33
II					
* Dir. Centro	2.60	3.60	2.20		
* Ch. de Depto	2.60	2.50	2.10	15.60	2.60
T O T A L	11.70	10.10	7.80	29.60	-
M É D I A	2.93	2.53	1.95	-	2.47

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressão, (item 3.10).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressão.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressão.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressão.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressão.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressão.

Tabela 53 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, através do amadorismo em situações de pressões, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	1.92	2	0.96	2.02*	5.14
-Categoria	0.21	1	0.21	0.45*	5.99
-Interação	1.47	2	0.74	1.54*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.86	6	0.48	-	-
T O T A L	6.47	11	-	-	-

Na Tabela 53, os resultados obtidos, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições (2,02 < 5,14) e, as Categorias (0,45 < 5,99) e nem interação (1,54 < 5,14); aceitando-se os três pressupostos nulos.

A presença de similitudes de desfavorabilidade nas atitudes dos dirigentes, referente ao fator gerencial, expresso pelo amadorismo em situações de pressão, não se identificaram entre as instituições e as categorias. Isto pode ser explicado pelas experiências acumuladas em gestão, comentadas na Tabelas 7 e 7.1 do subitem 4.1.7 do Capítulo 4, mencionado, também, em parágrafos anteriores.

Porém, estas similitudes nas atitudes dos dirigentes confirmam, parcialmente, os argumentos de Lindblow apud Leitão 1987, Rodrigues (1985) e Leitão (1987) sobre o aspecto do amadorismo.

Mas, estes posicionamentos contrariam os estudos de Pinto e Rosa (1983) sobre a importância dos administradores de todos os escalões ou de níveis para responder as pressões externas e internas e de ampliar suas relações com a sociedade, como resultante do estilo de administrar do dirigente universitário.

Tabela 54 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pelas falhas na divulgação da decisão entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	3.00	4.00	1.00	14.40	2.40
* Pró-Reitor	2.30	2.30	1.80		
II					
* Dir. Centro	3.00	3.20	2.80	17.30	2.88
* Ch. de Depto	2.90	2.60	2.80		
T O T A L	11.20	12.10	8.40	31.70	-
MEDIA	2.80	3.03	2.10	-	2.64

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial expresso pelas falhas na divulgação da decisão, (item 3.18).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelas falhas na divulgação da decisão.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelas falhas na divulgação da decisão.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial expresso pelas falhas na divulgação da decisão.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelas falhas na divulgação da decisão.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial expresso pelas falhas na divulgação da decisão.

Tabela 55 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pelas falhas na divulgação da decisão, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	1.86	2	0.93	2.54*	5.14
-Categoria	0.70	1	0.70	1.92*	5.99
-Interação	1.41	2	0.71	1.93*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.19	6	0.37	-	-
T O T A L	6.17	11	-	-	-

Na tabela 55, os resultados obtidos, referentes à variável estudada, com um nível de 5% de significância, evidenciaram que:

- * não houve diferença nas atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições ($2,54 < 5,14$), e as Categorias ($1,92 < 5,99$) e nem interação ($1,93 < 5,14$); aceitando-se os três pressupostos nulos.

As semelhanças de desfavorabilidade nas posturas dos dirigentes, relativas ao fator gerencial expressos pelas falhas na divulgação das decisões geradas por grupos informais, foram confirmadas, parcialmente, onde a organização é entendida como fator que influencia a tomada de decisão expressa pelo mecanismo da comunicação da decisão de Carvalho (1981). Entretanto, não é argumentado pela autora que este mecanismo seja gerado por grupos informais.

Tabela 56 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira cerceada, entre três instituições, com duas Categorias I e II, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	4.00	4.00		
* Pró-Reitor	5.00	1.30	1.80	21.10	3.52
II					
* Dir. Centro	4.80	2.60	2.40		
* Ch. de Deptº	4.50	3.30	2.50	20.10	3.35
T O T A L	19.30	11.20	10.70	41.20	-
M É D I A	4.83	2.80	2.68	-	3.44

P_0 : Não há diferença nas das atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais, item (3.20).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais.

P_0 : Não há interação entre as três instituições em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as três instituições, em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes entre as Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais.

P_1 : Há interação entre as três instituições em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais.

Tabela 57 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira cerceada, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	11.65	2	5.83	5.50**	5.14
-Categoria	0.08	1	0.08	0.08*	5.99
-Interação	0.33	2	0.17	0.16*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	6.36	6	1.06	-	-
T O T A L	18.43	11	-	-	-

Na Tabela 57, os resultados obtidos, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância mostraram que:

- * não houve diferença significativa entre as categorias (0,08 < 5,99) e nem interação (0,16 < 5,14) entre as instituições e categorias, aceitando-se o segundo e terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa entre as instituições (5,50 > 5,14), rejeitando-se o primeiro pressuposto nulo.

Estas similitudes de favorabilidade das atitudes dos dirigentes entre as categorias, em relação ao fator gerencial, expresso pela autonomia financeira, vêm confirmar os argumentos de Meyer Junior (1988).

Entretanto, houve dissimilitudes entre as instituições, fortalecendo os estudos de Marobin (1982) e Martins Filho (1989).

Tabela 58 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator comportamental, expresso por falta de interesse ou motivação, entre três instituições, com duas Categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	3.00	3.00	1.00	13.60	2.27
* Pró-Reitor	2.80	2.00	1.80		
II					
* Dir. Centro	1.80	2.80	1.40	14.90	2.48
* Ch. de Depto	2.90	3.10	2.90		
T O T A L	10.50	10.90	7.10	28.50	-
M É D I A	2.63	2.73	1.78	-	2.38

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator comportamental expresso por falta de interesse ou motivação, (item 3.13).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental expresso por falta de interesse ou motivação.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental expresso por falta de interesse ou motivação.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator comportamental expresso por falta de interesse ou motivação.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental expresso por falta de interesse ou motivação.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental expresso por falta de interesse ou motivação.

Tabela 59 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator comportamental expresso por falta de interesse ou motivação, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fca1	Razão Ftab
entre					
-Instituição	2.18	2	1.09	2.50*	5.14
-Categoria	0.14	1	0.14	0.32*	5.99
-Interação	0.93	2	0.46	1.06*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.61	6	0.44	-	-
T O T A L	5.86	11	-	-	-

Na Tabela 59, os resultados obtidos, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições ($2,50 < 5,14$), e as Categorias ($0,32 < 5,99$) e nem interação ($1,06 < 5,14$), aceitando-se os três pressupostos nulos.

As similitudes de desfavorabilidade nas atitudes dos dirigentes, referentes ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento, não foram cotejadas com a fundamentação teórico-empírica. Esta lacuna ocorreu, em virtude de não ter sido possível encontrar na literatura consultada qualquer estudo, relativo ao assunto.

Tabela 60 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERF/SP		
I					
* Reitor	1.00	2.00	1.00		
* Pró-Reitor	3.00	2.00	2.00	11.00	1.83
II					
* Dir. Centro	2.60	2.40	1.40		
* Ch. de Depto	2.60	2.50	1.50	13.00	2.17
T O T A L	9.20	8.90	5.90	24.00	-
M É D I A	2.30	2.23	1.48	-	2.00

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento, (item 3.14).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento

p_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento.

Tabela 61 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	1.67	2	0.83	1.99*	5.14
-Categoria	0.33	1	0.33	0.80*	5.99
-Interação	0.23	2	0.12	0.28*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.51	6	0.42	-	-
T O T A L	4.74	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 61, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (1,99 < 5,14), e as Categorias (0,80 < 5,99) e nem interação (0,28 < 5,14); aceitando-se os três supostos nulos.

As similitudes de desfavorabilidade evidenciadas nas atitudes dos dirigentes, relativas ao fator comportamental, expresso pela falta de relacionamento, deixaram de ser cotejadas com a literatura consultada, pelas razões mencionadas na Tabela 59.

Tabela 62 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração, entre as três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	1.00	1.00	4.00		
* Pró-Reitor	1.80	1.30	1.80	10.90	1.82
II					
* Dir.Centro	1.60	2.00	1.00		
* Ch. de Deptº	1.10	2.40	1.00	9.10	1.52
T O T A L	5.50	6.70	7.80	20.00	-
M É D I A	1.38	1.68	1.95	-	1.33

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração, (item 3.17).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, expresso pela falta de integração.

Tabela 63 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator comportamental, comportamental expresso pela falta de integração, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.66	2	0.33	0.66*	5.14
-Categoria	0.27	1	0.27	0.54*	5.99
-Interação	4.45	2	2.22	4.46*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.99	6	0.50	5.67	-
T O T A L	8.37	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 63, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, indicaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (0,66 < 5,14), e as Categorias (0,54 < 5,99) e nem interação (4,46 < 5,14); aceitando-se os três pressupostos nulos.

Entretanto, as similitudes de desfavorabilidade nas atitudes dos dirigentes, relativas ao fator comportamental - falta de participação de pessoas de minha área de atuação nas decisões que tomo - não foram contemplados com a literatura consultada. Os motivos alegados foram os mesmos comentados nas Tabelas 59 e 61.

Tabela 64 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	U F S C / S C	F U C / P R	U N A E R P / S P		
I					
* Reitor	4.00	1.00	3.00		
* Pró-Reitor	3.50	1.80	2.30	15.60	2.60
II					
* Dir. Centro	4.60	3.00	3.20		
* Ch. de Depto	3.30	2.60	2.30	19.00	3.17
T O T A L	15.40	8.40	10.80	34.60	-
M É D I A	3.85	2.10	2.70	-*	2.89

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos, (item 3.04)

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as instituições, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as instituições, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos.

Tabela 65 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	6.33	2	3.16	9.40**	5.14
-Categoria	0.96	1	0.96	2.86*	5.99
-Interação	1.05	2	0.52	1.55*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.02	6	0.34	-	-
T O T A L	10.36	11	-	-	-

Na Tabela 65, os resultados obtidos, relativos à variável estudada com um nível de 5% de significância, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (2,86 < 5,99) e nem interação (1,55 < 5,14); aceitando-se o segundo e terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (9,40 > 5,14); rejeitando-se o primeiro pressuposto nulo.

As similitudes nas atitudes dos dirigentes entre as categorias, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos entraves burocráticos, fortaleceram parcialmente os estudos de Fonseca (1987), sobre os aspectos de ingerências de órgãos internos e externos relativos às normas burocratizadas e outros instrumentos legais que afetam a vida acadêmica.

Analogamente, as diferenças nas atitudes dos dirigentes, frente à variável mencionada no parágrafo anterior, contribuíram parcialmente, os argumentos de Fonseca (1987).

Tabela 66 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, expresso por instrumentos legais insuficientes, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	4.00	2.00	2.00	19.30	3.22
* Pró-Reitor	4.30	4.00	3.00		
II					
* Dir. Centro	4.20	2.60	2.60	18.70	3.12
* Ch. de Depto	3.60	3.30	2.40		
T O T A L	16.10	11.90	10.00	38.00	-
M É D I A	4.03	2.98	2.50	-	3.17

- P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos instrumentos legais insuficientes, (item 3.06).
- P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos instrumentos legais insuficientes.
- P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos instrumentos legais insuficientes.
- P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos instrumentos legais insuficientes.
- P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos instrumentos legais insuficientes.
- P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pelos instrumentos legais insuficientes.

Tabela 67 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso por instrumentos legais insuficientes, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	4.87	2	2.44	4.89*	5.14
-Categoria	0.03	1	0.03	0.06*	5.99
-Interação	0.03	2	0.02	0.04*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.99	6	0.50	-	-
T O T A L	7.93	11	-	-	-

Na Tabela 67, os resultados obtidos, em relação à variável estudada, a nível de 5% de significância evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (4,89 < 5,14), Categorias (0,06 < 5,99) e nem interação (0,04 < 5,14); aceitando-se os três pressupostos nulos. As similitudes apontadas nas atitudes dos dirigentes universitários, relativas ao fator acadêmico, expresso por instrumentos legais insuficientes, fortaleceram os estudos de Fonseca (1987) sobre as ingerências na vida acadêmica resultantes de órgãos internos e externos, relativas às normas de burocratização. Também, confirmam os argumentos da autora ao considerar que o limite para compreensão do poder na Universidade está em procurar revelá-lo apenas através de instrumentos legais (estatutos, regimentos, normas entre outros).

Tabela 68 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, (indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição), entre as instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			TOTAL	MÉDIA
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	1.00	2.00	1.00		
* Pró-Reitor	1.30	2.00	2.30	9.60	1.60
II					
* Dir. Centro	2.40	3.00	3.50		
* Ch. de Depto	1.90	2.90	1.80	15.50	2.58
T O T A L					
	6.60	9.90	8.60	25.10	-
MÉDIA					
	1.65	2.48	2.15	-	2.09

P_0 : Não há diferença nas das atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator acadêmico, através da indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição, (item 3.11).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, através da indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, através da indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator acadêmico, através da indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, através da indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, através da indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição.

Tabela 69 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico (indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição), 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	1.38	2	0.69	1.68*	5.14
-Categoria	2.90	1	2.90	7.06**	5.99
-Interação	0.00	2	0.00	0.00*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.47	6	0.41	-	-
T O T A L	6.75	11	-	-	-

Na Tabela 69, os resultados obtidos, em relação à variável estudada, com um nível de 5% de significância, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (1,68 < 5,14) e nem interação (0,00 < 5,14), aceitando-se o primeiro e terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (7,06 > 5,99), rejeitando-se o segundo pressuposto nulo.

As similitudes de desfavorabilidade nas atitudes dos dirigentes universitários, relativas ao fator acadêmico - indicação de pessoas não voltadas à realidade da instituição - reforçaram os estudos de Pinho e Rosa (1983). Estes autores consideram que em qualquer nível profissional de administração, o dirigente universitário (docente ou não), pressupõe o desenvolvimento de certas habilidades que transcendem os limites das técnicas administrativas, onde são precisos conhecimentos específicos que evoluam de mera dinâmica processual para uma ação baseada nos fins.

Analogamente, as diferenças nas atitudes dos dirigentes, referentes à variável estudada, também confirmaram parcialmente os argumentos dos mesmos autores mencionados no parágrafo anterior.

Tabela 70 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico (temporaneidade no cargo), entre as três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	1.00	1.00	15.10	2.52
* Pró-Reitor	3.50	1.80	2.80	15.10	2.52
II					
* Dir. Centro	3.80	2.60	1.80	16.90	2.82
* Ch. de Deptº	3.50	3.30	1.90	16.90	2.82
T O T A L	15.80	8.70	7.50	32.00	-
M É D I A	3.95	2.18	1.88	-	2.67

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo (item 3.16).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo

Tabela 71 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade no cargo, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	10.06	2	5.03	8.98**	5.14
-Categoria	0.27	1	0.27	0.48*	5.99
-Interação	2.50	2	1.25	2.23*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	3.36	6	0.56	-	-
T O T A L	16.19	11	-	-	-

Na Tabela 71, os resultados obtidos, em relação à variável estudada, com um nível de significância de 5%, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (0,48 < 5,99) e nem interação (2,23 < 5,14); aceitando-se o segundo e terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (8,98 > 5,14); rejeitando-se o primeiro pressuposto nulo.

As similitudes tanto de desfavorabilidade como de favorabilidade entre as categorias, relativas ao fator acadêmico, expresso pela temporaneidade do dirigente no cargo, corroboraram parcialmente com os estudos de Leitão (1987), ao enfatizar que a temporaneidade com que os papéis de chefia são exercidos caracterizam o amadorismo na administração da instituição, tendo implicações prováveis sobre a forma de como decidir.

Analogamente, foram identificadas dissimilaridades de desfavorabilidade e favorabilidade entre as instituições, confirmando, também, parcialmente as pesquisas de Leitão (1987).

Tabela 72 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	3.00	1.00	2.00		
* Pró-Reitor	4.00	2.00	2.00	14.00	2.33
II					
* Dir. Centro	3.60	2.40	2.20		
* Ch. de Depts	4.30	2.30	1.90	16.70	2.78
T O T A L	14.90	7.70	8.10	30.70	-
M É D I A	3.73	1.93	2.03	-	2.56

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo, (item 3.19).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo.

Tabela 73 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação ao fator acadêmico, expresso pela inércia e formalismo, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	8.19	2	4.09	18.97**	5.14
-Categoria	0.61	1	0.61	2.81*	5.99
-Interação	0.32	2	0.16	0.74*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	1.30	6	0.22	-	-
T O T A L	10.41	11	-	-	-

Na Tabela 73, os resultados obtidos, em relação à variável estudada, com um nível de 5% de significância, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (2,81 < 5,99) e nem interação (0,74 < 5,14), aceitando-se o segundo e terceiro pressupostos nulos.
- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (18,97 > 5,14), rejeitando-se o primeiro pressuposto nulo.

As similitudes tanto de desfavorabilidade como de favorabilidade entre as categorias, referentes ao fator acadêmico, expresso pela inércia e o formalismo, fortaleceram, parcialmente, os estudos de Guimarães (1987), onde os dirigentes ocupantes de cargos executivos não decidem sobre questões de seu próprio nível administrativo, mas simplesmente cumprem, mecanicamente, tarefas atribuídas pela administração central.

Analogamente, foram evidenciadas diferenças de desfavorabilidade e favorabilidade entre as instituições, reforçando, também, parcialmente, os estudos de Guimarães (1987) e dos aspectos burocráticos do Modelo Burocrático de Baldrige et al 1982.

Tabela 74 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, com base em julgamento, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	2.00	5.00	3.00		
* Pró-Reitor	3.30	3.00	4.00	20.30	3.38
II					
* Dir. Centro	4.00	3.40	2.40		
* Ch. de Depts	4.30	3.10	3.60	20.80	3.47
T O T A L	13.60	14.50	13.00	41.10	-
M É D I A	3.40	3.63	3.25	-	3.43

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base em julgamento, (item 4.01).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em julgamento

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, segundo a decisão não-programável, com base em julgamento.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base em julgamento

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em julgamento

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em julgamento

Tabela 75 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em julgamento, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.28	2	0.14	0.21*	5.14
-Categoria	0.02	1	0.02	0.03*	5.99
-Interação	3.04	2	1.52	2.20*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	4.16	6	0.69	-	-
TOTAL	7.50	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 75, em relação à variável estudada, com um nível de 5% de significância, evidenciaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições ($0,21 < 5,14$), e as Categorias ($0,03 < 5,99$) e nem interação ($2,20 < 5,14$); aceitando-se os três pressupostos nulos.

As similitudes de favorabilidade nas atitudes dos dirigentes entre as instituições e categorias, relativas ao tipo de decisão não-programável e sua estratégia de julgamento fortaleceram os estudos de Thompson (1976), Helriegel e Slocum apud Chiavenato (1982) e Carvalho (1981), sobre as decisões embasadas em julgamento, considerando-as satisfaciante, e não otimizante, face à impossibilidade de conhecer todas as alternativas e técnicas disponíveis.

Tabela 76 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão-programável, com base em compromisso, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	4.00	5.00	5.00		
* Pró-Reitor	3.50	3.00	4.00	24.50	4.08
II					
* Dir. Centro	4.50	4.60	4.40		
* Ch. de Depto	4.80	4.40	4.30	27.00	4.50
T O T A L	16.80	17.00	17.70	51.50	-
M É D I A	4.20	4.25	4.33	-	4.29

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base em compromisso, (item 4.02).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em compromisso

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em compromisso.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base em compromisso.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em compromisso.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em compromisso

Tabela 77 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em compromisso, 1990/1991.

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.11	2	0.06	0.12*	5.14
-Categoria	0.52	1	0.52	1.16*	5.99
-Interação	0.56	2	0.28	0.63*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.69	6	0.45	-	-
T O T A L	3.89	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 77, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, indicaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (0,12 < 5,14), Categorias (1,16 < 5,99) e nem interação (0,63 < 5,14); aceitando-se os três pressupostos nulos.

As semelhanças enfatizadas nas atitudes dos dirigentes universitários, reforçam os estudos sobre tipo de decisão não-programável com estratégia de compromisso defendido por Baldrige (1982) em seus estudos sobre o modelo político, onde as decisões são negociadas entre os grupos competidores.

Também, confirmam os argumentos de Chiavenato (1982) ao considerar que as decisões pelo compromisso são próprias de organizações de múltiplos objetivos não mensuráveis, onde o alcance de um dos objetivos pode levar ao insucesso no alcance dos demais.

Tabela 78 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, com base em assessorias e/ou comissões entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	4.00	5.00	5.00		
* Pró-Reitor	3.50	3.80	4.50	25.80	4.30
II					
* Dir. Centro	3.60	3.60	4.20		
* Ch. de Deptº	4.30	4.10	4.50	24.30	4.05
T O T A L	16.40	16.50	18.20	50.10	-
M É D I A	43.85	4.13	4.55	-	4.18

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não-programável, com base em parecer de assessorias e/ou comissões, (item 4.04).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em parecer de assessorias e/ou comissões.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em parecer de assessorias e/ou comissões.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base em parecer de assessorias e/ou comissões.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em parecer de assessorias e/ou comissões.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em parecer de assessorias e/ou comissões

Tabela 79 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, relativa à decisão não-programável, com base em parecer de assessorias e/ou comissões, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.99	2	0.50	2.16*	5.14
-Categoria	0.19	1	0.19	0.81*	5.99
-Interação	0.32	2	0.16	0.68*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	1.39	6	0.23	-	-
T O T A L	2.88	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 79, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, acusaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes, entre as instituições (2,16 < 5,14), e as Categorias (0,81 < 5,99) e nem interação (0,68 < 5,14); aceitando-se os três pressupostos nulos.

As similitudes de favorabilidade nas atitudes dos dirigentes fortaleceram os estudos de Teixeira (1977), Litterer (1977) e Graciani (1984) sobre o papel da assessoria junto ao dirigente universitário, objetivando auxiliar, dar assistências ou apoios técnicos necessários, suprimindo as lacunas existentes nas áreas (zonas) às quais o dirigente não está familiarizado.

Tabela 80 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, com base na inspiração, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	4.00	3.00		
* Pró-Reitor	3.00	4.00	3.80	22.80	3.80
II					
* Dir. Centro	2.40	3.60	2.00		
* Ch. de Depto	2.30	3.10	2.90	16.30	2.72
T O T A L	12.70	14.70	11.70	39.10	-
M É D I A	3.18	3.68	2.93	-	3.26

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base na inspiração, (item 4.06).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em inspiração.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em inspiração.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base na inspiração.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base na inspiração.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em inspiração.

Tabela 81 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base na inspiração, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fca1	Razão Ftab
entre					
-Instituição	1.17	2	0.58	1.23*	5.14
-Categoria	3.52	1	0.52	7.40**	5.99
-Interação	0.53	2	0.26	0.55*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	2.85	6	0.48	-	-
T O T A L	8.07	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela B1, relativos à variável estudada, com um nível de significância de 5%, acusaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições (1,23 < 5,14) e nem interação (0,55 < 5,14); aceitando-se o primeiro e terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias (7,40 > 5,99); rejeitando-se o segundo pressuposto nulo.

As similitudes de favorabilidade nas atitudes dos dirigentes entre as instituições, referentes às decisões tipo não-programável com base na inspiração confirmam os estudos de Carvalho (1981) e Thompson (1976), onde é enfatizada a incerteza sobre as causas e sobre os possíveis resultados a serem atingidos. Carvalho (1981) alerta que esses problemas podem gerar sérios conflitos ou imobilizar a organização no desânimo e desesperança de resolvê-los.

Porém, as dissimilaridades evidenciadas nas atitudes dos dirigentes entre as categorias, fortalecem parcialmente os achados de Thompson (1976), Carvalho (1981) e Helriegel apud Chiavenato (1982), sobre as incertezas, mencionadas no parágrafo anterior. No entanto, corroboram com a hierarquização de decisões, em nível estratégico, defendida por Zaccarelli (1983).

Tabela 82 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão não-programável, baseada em justificativa justificada elaborada por assessoria e/ou comissão, entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	3.00	4.00	5.00		
* Pró-Reitor	2.30	3.00	2.80	20.10	3.35
II					
* Dir. Centro	2.20	2.60	1.00		
* Ch. de Deptº	2.30	1.60	2.60	12.30	2.05
T O T A L	9.80	11.20	11.40	32.40	-
M É D I A	2.45	2.80	2.85	-	3.70

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base em justificativa elaborada por assessoria e/ou comissão, (item 4.07).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em justificativa elaborada por assessoria e/ou comissão.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em justificativa elaborada por assessoria e/ou comissão.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão não programável, com base em justificativa elaborada por assessoria e/ou comissão.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão não programável, com base em justificativa elaborada por assessoria e/ou comissão.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, com base em justificativa elaborada por assessoria e/ou comissão.

Tabela 83 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, em relação à decisão não-programável, embasada em justificativa elaborada por assessoria/comissão, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.38	2	0.19	0.23*	5.14
-Categoria	5.07	1	5.07	6.15**	5.99
-Interação	1.46	2	0.73	0.88*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	4.95	6	0.83	-	-
T O T A L	11.86	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 83, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, acusaram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes universitários entre as instituições ($0,23 < 5,14$) e nem interação ($0,88 < 5,14$); aceitando-se o primeiro e terceiro pressupostos nulos.

- ** houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as categorias ($6,15 > 5,99$); rejeitando-se o segundo pressuposto nulo.

As similitudes de desfavorabilidade entre as instituições, referentes às decisões do tipo não-programável e estratégia de assessorias/comissões para justificativas de decisões já tomadas, corroboram, parcialmente, com os estudos de Teixeira (1977) e Litterer (1977) a respeito do verdadeiro papel da assessoria e/ou grupo (comissão), junto aos dirigentes universitários.

As dissimilaridades identificadas entre as categorias, em relação à variável estudada, confirmam, parcialmente, com os estudos de Fonseca (1987), onde o sistema de poder, a nível administrativo, é entendido como um movimento de centralização de órgãos complementares, entendidos como órgãos de apoio.

Tabela 84 Médias das atitudes dos dirigentes, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional entre três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	3.00	5.00		
* Pró-Reitor	3.00	2.30	3.50	21.80	3.63
II					
* Dir. Centro	2.00	1.20	2.80		
* Ch. de Depto	1.30	1.00	2.60	10.90	1.82
T O T A L	11.30	7.50	13.90	32.70	-
M É D I A	2.83	1.88	3.48	-	2.73

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional, (item 4.03).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão programável, com base em sistema computacional.

Tabela 85 Análise de Variância de três instituições,
segundo Categorias I e II, em relação à decisão programável,
com base em sistema computacional, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	5.18	2	2.59	4.25*	5.14
-Categoria	9.90	1	9.90	16.25**	5.99
-Interação	0.43	2	0.21	0.35*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	3.66	6	0.61	-	-
T O T A L	19.16	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 85, relativos à variável estudada, com um nível de 5% de significância, mostraram que:

- * não houve diferença significativa entre as instituições (4,25 < 5,14) e nem interação (0,35 < 5,14); aceitando-se o primeiro e terceiro pressupostos nulos.
- ** houve diferença significativa entre as Categorias (16,25 > 5,99); rejeitando-se o segundo pressuposto nulo.

As semelhanças de desfavorabilidade identificadas entre as instituições, em relação às decisões do tipo programável com estratégia computacional, reforçam, parcialmente, os estudos de Simon (1974), Thompson (1976), Carvalhal (1981), Kast e Rosenzweig apud Chiavenato (1982), sobre as dimensões da tomada de decisão.

As dessemelhanças evidenciadas entre as categorias, relativas à variável mencionada, confirmam, parcialmente, os estudos de Helriegel e Slocum apud Chiavenato 1982, onde a certeza é enfatizada, pois o dirigente tem conhecimento das conseqüências ou resultados das alternativas de cursos de ação como solução para os problemas.

Tabela 86 Médias das atitudes dos dirigentes,
relação à decisão programável, com base em normas, entre
três instituições, com duas categorias, 1990/1991.

C a t e g o r i a	I n s t i t u i ç ã o			T O T A L	M É D I A
	UFSC/SC	PUC/PR	UNAERP/SP		
I					
* Reitor	5.00	5.00	4.00	26.40	4.40
* Pró-Reitor	3.80	4.80	3.80		
II					
* Dir. Centro	4.60	4.20	4.80	27.80	4.63
* Ch. de Depte	4.40	4.90	4.90		
T O T A L	17.80	18.90	17.50	54.20	-
M É D I A	4.45	4.73	4.38	-	4.52

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão programável, com base em normas, (item 4.05).

P_0 : Não há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão programável, com base em normas.

P_0 : Não há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão programável, com base em normas.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as três instituições, em relação à decisão programável, com base em normas.

P_1 : Há diferença nas atitudes dos dirigentes, entre as Categorias I e II, em relação à decisão programável, com base em normas.

P_1 : Há interação entre as três instituições e as Categorias I e II, em relação à decisão programável, com base em normas.

Tabela 87 Análise de Variância de três instituições, segundo Categorias I e II, relativa à decisão programável, com base em sistema normas, 1990/1991

Fonte de variação	Soma de Quadrados	G.L.	Quadrados Médios	Razão Fcal	Razão Ftab
entre					
-Instituição	0.27	2	0.14	0.79*	5.14
-Categoria	0.16	1	0.16	0.95*	5.99
-Interação	0.87	2	0.44	2.54*	5.14
dentro					
Residual (Erro)	1.03	6	0.17	-	-
TOTAL	2.34	11	-	-	-

Os resultados obtidos na Tabela 87, relativos à variável estudada, com um nível de significância de 5%, mostraram que:

- * não houve diferença significativa nas atitudes dos dirigentes entre as instituições ($0,79 < 5,14$), e as categorias ($0,95 < 5,99$) e nem interação ($2,54 < 5,14$); aceitando-se os três pressupostos nulos.

As similitudes de favorabilidade evidenciadas nas atitudes dos dirigentes, em relação ao tipo de decisão programável e estratégias de normas, confirmaram os estudos de Baldrige et al (1982), sobre o Modelo Burocrático pautado em normas e também estudos de Graciani (1987).

A utilização do método de análise de variância permitiu a redução dos 40 (quarenta) itens afirmativos, que operacionalizaram a natureza dos fatores e/ou indicadores das demais variáveis, para 15 (quinze), de conformidade com os quadros 9, 10 e 11.

Quadro 9

Afirmativas da *amplitude de poder de decisão* que operacionalizaram os indicadores (quadros 2 e 3), após análise de variância

Indicador	Nível	Código	Afirmativa abreviada
<i>Autonomia administrativa</i>	T	2.08	Constituo comissões para estudos de assuntos da comunidade universitária, (Tabela 13).
<i>Autonomia financeira</i>	E	2.09	Mantenho contatos para captar recursos financeiros, (Tabela 17).
<i>Autonomia financeira</i>	O	2.05	Acompanho plano e aplicação de recursos financeiros, (Tabela 21).

No **Quadro 9** encontra-se a posição dos dirigentes universitários, em relação à variável *amplitude de poder de decisão* e seus indicadores de *autonomia*: - *administrativa*, em nível tático (entre as instituições); - *financeira*, em níveis estratégico e operacional (entre as categorias).

Quadro 10

Afirmativas dos *fatores* que operacionalizaram a natureza (quadros 4, 5 e 6), após análise de variância

Natureza	Código	Afirmativa abreviada
<i>político</i>	3.09	Pessoas eleitas para certos cargos com expectativas opostas, (Tabela 33).
<i>político</i>	3.22	Autonomia baseada no profissionalismo e na especialização, (Tabela 41).
<i>gerencial</i>	3.07	Crterios inconsistentes na distribuição dos recursos financeiros, (Tabela 49).
<i>gerencial</i>	3.20	Autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais, (Tabela 57).
<i>acadêmico</i>	3.11	Pessoas indicadas para certos cargos, não voltadas à realidade da instituição, (Tabela 69).
<i>acadêmico</i>	3.16	Temporaneidade no cargo, (Tabela 71).
<i>acadêmico</i>	3.04	Entraves burocráticos, (Tabela 65).
<i>acadêmico</i>	3.19	Inércia e formalismo existentes, (Tabela 73).

No **Quadro 10** visualizam-se as atitudes diferentes dos dirigentes, em relação aos *fatores político, gerencial e acadêmico* entre as instituições, excetuando-se o fator *acadêmico*, item (3.11), com diferença entre as categorias.

Quadro 11

Afirmativas dos *tipos de decisão não-programável e programável* que operacionalizaram as estratégias (quadros 7 e 8), após a análise de variância.

Tipo	Estratégia	Código	Afirmativa abreviada
<i>Não-programável</i> (Tabela 81)	inspiração	4.06	Problemas não rotineiros com causas não evidenciadas e resultados das soluções não transparentes.
<i>Não-programável</i> (Tabela 83)	assessoria/ comissões	4.07	Ações já executadas e explicadas pelas assessorias/comissões.
<i>Programável</i> (Tabela 85)	computacional	4.03	Situações de concordância sobre as causas do problema e os resultados que se esperam atingir na solução da questão

O **Quadro 11** mostra as atitudes diferenciadas entre as Categorias, relativas ao *tipo de decisão não-programável e programável* com suas estratégia aplicadas.

Os itens constantes dos *Quadros 9, 10 e 11* foram submetidos ao teste de Scheffé, para verificar quais das médias deverão ser consideradas como diferenças estatisticamente significativas.

4.2.3.2 TESTE DE SCHEFFÉ - Comparação múltipla de médias

A análise de variância aplicada indica a aceitação ou rejeição dos pressupostos de igualdade das médias. Se os pressupostos nulos forem rejeitados, admite-se que, pelo menos, um dos pares das médias seja diferente dos demais.

O teste de Scheffé constitui um dos métodos que possibilita identificar quais dos pares de médias diferentes devem ser estatisticamente significantes.

Segundo Scheffé, devem ser consideradas distintas entre si, com o nível de significância de 5%, as médias X_{SC} , X_{PR} e X_{SP} , para o caso de dois fatores com interação, assim expresso:

- a. *para colunas* = instituições (UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP)
pares de diferenças das médias $>/\#$, onde:

$$\# = \sqrt{S_r^2 \frac{2(K-1)}{RL} F_{\alpha} [(K-1); KL(R-1)]}$$

- b. *para linhas* = categorias (I e II)
pares de diferenças das médias $>/\#$, onde:

$$\# = \sqrt{S_r^2 \frac{2(L-1)}{RK} F_{\alpha} [(L-1); KL(R-1)]}, \text{ e onde:}$$

S_r^2 = quadrado médio ou variância "dentro" dos grupos

R = número de observações ou respondentes por casela
(instituição e categoria)

L = número de linhas ou categorias

K = número de colunas ou instituições

$\#$ = expressão representante da raiz quadrada do S_r^2 e seus componentes K, L e R.

F = valor tabelado ao nível de 0,05 ou 5% (alfa)

$>/\#$ = maior que ou igual a

$|X_{SC} - X_{PR}|$, $|X_{SC} - X_{SP}|$ e $|X_{PR} - X_{SP}|$ = diferença das médias

Nas tabelas de análises de variância foram identificadas diferenças entre as categorias, relativas às variáveis estudadas, permitindo a aplicação do Teste de Scheffé, a nível de significância de 5%, conforme **Tabela 88**.

Tabela 88 Prevalência de afirmativas com diferenças estatisticamente significativas, entre as Categorias I e II

Afirmativas	Diferença entre as médias das Categorias $ X_I - X_{II} $	Teste de Scheffé condição: $ X_I - X_{II} / H$
- Amplitude de poder de decisão (autonomia financeira, em nível estratégico) - Tabela 17, item (2.09), Gráficos 19 e 22.	14.33 - 2.421 =	1.91** > 1.39
- Amplitude de poder de decisão (autonomia financeira, em nível operacional) - Tabela 21, item (2.05), Gráficos 20 e 23.	14.80 - 3.081 =	1.72** > 0.96
- Fator acadêmico (indicação de (pessoas não voltadas à realidade da instituição) - Tabela 69, item (3.11), Gráficos 20 e 23.	12.58 - 1.601 =	0.98* (1.18
- Tipo de decisão não-programável (estratégia de inspiração) - Tabela 81, item(4.06), Gráficos 21 e 24.	13.80 - 2.721 =	1.12** > 0.97
- Tipo de decisão não-programável (estratégia de assessoria para justificativa) - Tabela 83, item (4.07), Gráficos 21 e 24.	13.35 - 1.301 =	1.30** = 1.30
- Tipo de decisão programável (sistema computacional) - Tabela 85, item(4.03), Gráficos 21 e 24.	13.63 - 1.821 =	1.81** > 1.09

Teste de Scheffé, com um nível de 5% de significância

Legenda: * não estatisticamente significativa

** estatisticamente significativa

Categoria X_I = Reitor e Pró-reitores

Categoria X_{II} = Diretores de Centros e Chefes de Departamentos

Comparando-se o par de diferença das médias entre as categorias, relativo a cada uma das características, (**Tabela 88**), evidenciou-se que:

- * houve diferença não estatisticamente significativa, entre as médias das Categorias I e II, aceitando-se o segundo pressuposto alternativo.

- ** houve diferença estatisticamente significativa, entre as médias das Categorias I e II, aceitando-se o segundo pressuposto alternativo.

As razões para os resultados obtidos na **Tabela 88** foram encontrados na literatura consultada, segundo os autores e seus argumentos relativos a cada característica.

Em relação à *amplitude de poder de decisão* e seu indicador de *autonomia financeira*, em nível estratégico, item (2.09) as dissimilaridades apontadas (1.91)1.39) foram justificadas, através da coexistência de decisões estratégicas decorrentes da especialização horizontal e da valorização da autonomia, cotejadas com os estudos de Zaccarelli (1983) e Leitão (1987).

As não semelhanças de atitudes estatisticamente significativas (1.72) 0.96), referentes à característica *amplitude de poder de decisão* e seu indicador de *autonomia financeira*, em nível operacional, item (2.05) foram explicadas, segundo os estudos de Zaccarelli (1983), Ansoff apud Chiavenato 1982 e Leitão (1987). Estes autores consideram as decisões operacionais voltadas a aspectos de realização de tarefas que, de certa forma, são pouco utilizadas pelos dirigentes da Categoria I - Reitor e Pró-Reitores. Estes dirigentes universitários, normalmente, delegam a outros estas atividades.

Com relação ao *fator acadêmico*, expresso pela indicação de pessoas capacitadas profissionalmente para exercerem determinadas atividades, as dissimilaridades identificadas não estatisticamente significativas ($0.98 < 1.18$) foram respaldadas pelos estudos de Baldrige et al 1982, onde a seleção de recursos humanos é feita pela competência e grau de profissionalização, com remuneração em função da posição hierárquica formal. Pode ser explicada, também, pelos argumentos de Graciani (1984), onde a seleção de candidatos a cargos diretivos e docentes é realizada com base na qualificação técnica de provas e títulos.

Porém, quando se refere à frase complementar da afirmativa: indicação de pessoas, mas não voltada à realidade da instituição, notou-se certa subjetividade nos posicionamentos dos dirigentes, merecendo maior profundidade e clareza, deixando implícito o efeito de intrusão e o aspecto de competitividade dos pares. Não sendo transparentes estas situações nas instituições estudadas.

Os motivos para os resultados de dissimilaridades estatisticamente significativos ($1.12 > 0.97$) obtidos, relativos ao *tipo de decisão não-programável* e estratégia de *inspiração*, item (4.06) foram encontrados nos estudos de Tompson (1976), onde enfatiza as dimensões de crenças sobre as relações de causa-efeito e preferências com relação aos possíveis resultados. Complementando-se com as categorias limitantes de Carvalho (1981), sobre conhecimentos do dirigente frente à situação e à capacidade de julgamento e, ainda, os aspectos de estilos de busca de informação considerados por Braga (1988) como fonte de conhecimento para o dirigente.

Outras razões para estas diferenças foram detectadas entre as Categorias I e II, justificadas pelos argumentos de incerteza de Helriegel apud Chiavenato 1982 e dos argumentos preconizados por March e Simon (1979), de que todo processo decisório humano, seja no íntimo do indivíduo ou da organização, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias e não otimizantes.

Desta forma, as decisões satisfatórias decorrem da própria postura de comprometimento profissional do dirigente para com a instituição à qual está vinculado.

Na afirmativa onde houve decisões tomadas, cujas ações foram executadas, o dirigente recorre a assessorias e/ou comissões para preparar as explicações, item (4.07). Nesta afirmativa, as dissimilaridades estatisticamente significativas ($1.30 = 1.30$), na postura dos dirigentes foram, parcialmente, entendidas através dos estudos de Fonseca (1987) sobre o sistema de poder administrativo, comentadas na Tabela 83.

Por fim, a característica *tipo de decisão programável* e estratégia de *sistema computacional*, item (4.03) acusou dessemelhança estatisticamente significativa ($1.81 > 1.09$), motivada pela ênfase na certeza do conhecimento dos resultados e alternativas de cursos de ação, como solução para os problemas. Este enfoque é considerado nos estudos de Tompson (1976), Carvalhal (1981), Helriegel e Slocum apud Chiavenato 1982, e outros estudiosos analisados na Tabela 85.

As tabelas de análise de variância evidenciaram diferenças entre as instituições, relativas às variáveis estudadas. Estas permitiram a aplicação do Teste de Scheffé, a nível de significância de 5%, conforme Tabelas 89 e 90.

Tabela 89 Predominância de afirmativas com diferenças estatisticamente significativas, entre as três instituições UFSC/SC, PUC/PR E UNAERP/SP

Afirmativas	Diferença entre as médias das instituições	Teste de Scheffé = (H) condição: que a diferença entre as médias seja $> \alpha$
- Amplitude de poder de decisão (autonomia administrativa, em nível tático) - Tabela 13, item (2.08), Gráficos 19 e 22.	$ X_{SC} - X_{PR} = 14.00 - 3.381$ = 0.62* (< 0.96 (pública e comunitária)	
	$ X_{SC} - X_{SP} = 14.00 - 4.831$ = 0.83* (< 0.96 (pública e empresarial)	
	$ X_{PR} - X_{SP} = 13.38 - 4.831$ = 1.45** (> 0.96 (comunitária e empresarial)	
- Fator político (pessoas eleitas para certos cargos com expectativas conflitantes) - Tabela 33, item (3.09), Gráficos 20 e 23.	$ X_{SC} - X_{PR} = 12.95 - 1.301$ = 1.65* (< 3.14 (pública e comunitária)	
	$ X_{SC} - X_{SP} = 12.95 - 1.781$ = 1.17* (< 3.14 (pública e empresarial)	
	$ X_{SP} - X_{PR} = 11.78 - 1.301$ = 0.48* (< 3.14 (empresarial e comunitária)	
- Fator político (autonomia baseada no profissionalismo e na especialização) Tabela 41, item (3.22), Gráficos 20 e 23.	$ X_{SC} - X_{PR} = 12.53 - 1.551$ = 0.98** (> 0.72 (pública e comunitária)	
	$ X_{SC} - X_{SP} = 12.53 - 1.351$ = 1.18** (> 0.72 (pública e empresarial)	
	$ X_{PR} - X_{SP} = 11.55 - 1.351$ = 0.20* (< 0.72 (comunitária e empresarial)	
- Fator gerencial (critérios inconsistentes na distribuição de recursos financeiros) - Tabela 49, item (3.07), Gráficos 20 e 23.	$ X_{SC} - X_{PR} = 13.18 - 1.781$ = 1.40** (> 1.13 (pública e comunitária)	
	$ X_{SC} - X_{SP} = 13.18 - 2.601$ = 0.58* (< 1.13 (pública e empresarial)	
	$ X_{SP} - X_{PR} = 12.60 - 1.781$ = 0.82* (< 1.13 (empresarial e comunitária)	

Teste de Scheffé, a nível de 5% de significância.

Legenda: * não estatisticamente significativa

** estatisticamente significativa

Comparando-se os pares de diferenças das médias entre as instituições, para cada característica (*Tabela 89*), constatou-se que:

- * houve diferença não estatisticamente significativa, entre as médias das instituições.
- ** houve diferença estatisticamente significativa, entre as médias das instituições.

Considerando-se os resultados obtidos na *Tabela 89*, relativos a cada característica, aceitou-se o primeiro pressuposto alternativo.

As justificativas para estas dissimilaridades entre as instituições foram interpretadas, de acordo com os estudos desenvolvidos por teóricos da literatura consultada.

As não semelhanças estatisticamente significativas (1.45 > 0.96) encontradas nas atitudes dos dirigentes entre as instituições de natureza empresarial e comunitária, em relação à amplitude de poder de decisão e seu indicador de *autonomia*, em nível *fático*, item (2.08) são confirmadas nos argumentos de Ansoff apud Chiavenato 1982, Zaccarelli (1983), Leitão (1987), Graciani (1984), Kwasnicka (1984) e Durham (1989).

Porém, as razões para estas diferenças foram encontradas nos aspectos de estabelecimento de estrutura e configuração da organização. Estes desenvolveram e analisaram cursos de ações decorrentes da especialização horizontal e de objetivos diferenciados.

As dissimilaridades no posicionamento dos dirigentes entre as instituições foram evidenciadas como estatisticamente não significativas, onde (1.65 < 3.14), (1.17 < 3.14) e (0.48 < 3.14). Estas diferenças são em relação ao fator político, item (3.09) expresso por pessoas eleitas para certos cargos com expectativas opostas. As justificativas para estas posturas dos dirigentes universitários foram explicadas pela lógica dominante, existente nas instituições através do ajuste entre meios e fins. Esta é sustentada nos interesses corporativistas de indivíduos com impacto no processo produtivo, de conformidade com Rodrigues, 1985.

As atitudes diferenciadas dos dirigentes, entre as instituições: pública e comunitária (0.98 > 0.72), pública e empresarial (1.18 > 0.72) foram estatisticamente significativas, excetuando-se a comunitária e empresarial (0.20 < 0.72). Estas dissimilaridades, em relação ao fator político, onde a *autonomia* é baseada no profissionalismo e na especialização, item (3.22) foram detectadas nos estudos de Baldrige

et al 1982, Simon (1979) e Etzioni (1972) quando afirmam que nas organizações complexas como as universidades, existe a autonomia baseada no profissionalismo e na especialização, com lealdade à área de conhecimento em detrimento ao da organização.

Entretanto, observou-se que estas diferenças, acentuadamente, evidenciadas nas instituições estavam voltadas a outros fatores não abordados neste estudo, tais como: cultural, político, e comportamental, entre outros, do que propriamente com o enfocado neste estudo.

O posicionamento diferenciado dos dirigentes estatisticamente significativos entre as universidades: pública e comunitária (1.40 > 1.13) e não estatisticamente significativos entre as instituições: - pública e empresarial (0.58 < 1.13) e - empresarial e comunitária (0.82 < 1.13), em relação ao fator gerencial (critérios inconsistentes na distribuição de recursos financeiros), item (3.07) foi identificado, nos vários estudos sobre a autonomia financeira, realizados em diferentes instituições por teóricos do assunto como, por exemplo, Martins Filho (1987), nas públicas; Marobin (1982), na particulares; e Meyer Junior (1988), na pública e nas comunitária e empresarial, com argumentos comentados na Tabela 49.

Entretanto, na afirmativa em que os critérios inconsistentes na distribuição dos recursos foram enfatizados. Foram identificadas as diferenças nas posturas dos dirigentes. Observou-se que nas três instituições estudadas havia um órgão de planejamento, cujos membros elaboravam, juntamente com os dirigentes das Categorias I e II, os critérios de distribuição dos recursos. Mas, as dissimilaridades ficaram evidenciadas, em virtude de não haver efetiva participação dos Chefes de Departamentos que representam o menor nível hierárquico nos estabelecimentos desses critérios.

Tabela 90 Predominância de afirmativas com diferenças estatisticamente significativas, entre as três instituições: UFSC/SC, PUC/PR e UNAERP/SP

Afirmativas	Diferença entre as médias das instituições	Teste de Scheffé = (H) condição: que a diferença entre as médias seja $> \alpha$
- Fator gerencial (autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais) - Tabela 57, item (3.20), Gráficos 20 e 23.	$ X_{SC} - X_{PR} = 14.83 - 2.801 \dots\dots\dots = 2.03^{**} > 1.91$ (pública e comunitária)	
	$ X_{SC} - X_{SP} = 14.83 - 2.681 \dots\dots\dots = 2.15^{**} > 1.91$ (pública e empresarial)	
	$ X_{PR} - X_{SP} = 12.80 - 2.681 \dots\dots\dots = 0.12^{*} < 1.91$ (comunitária e empresarial)	
- Fator acadêmico (entraves burocráticos) - Tabela 65, item (3.04), Gráficos 20 e 23.	$ X_{SC} - X_{PR} = 13.85 - 2.101 \dots\dots\dots = 1.75^{**} > 1.09$ (pública e comunitária)	
	$ X_{SC} - X_{SP} = 13.85 - 2.701 \dots\dots\dots = 1.15^{**} > 1.09$ (pública e empresarial)	
	$ X_{SP} - X_{PR} = 12.70 - 2.101 \dots\dots\dots = 0.60^{*} < 1.09$ (empresarial e comunitária)	
- Fator acadêmico (temporaneidade do dirigente no cargo) - Tabela 71, item (3.16), Gráficos 20 e 23.	$ X_{SC} - X_{PR} = 13.95 - 2.181 \dots\dots\dots = 1.77^{**} > 1.38$ (pública e comunitária)	
	$ X_{SC} - X_{SP} = 13.95 - 1.881 \dots\dots\dots = 2.07^{**} > 1.38$ (pública e empresarial)	
	$ X_{SP} - X_{PR} = 12.18 - 1.881 \dots\dots\dots = 0.30^{*} < 1.38$ (empresarial e comunitária)	
- Fator acadêmico (a inércia e formalismo existentes) - Tabela 73, item (3.19), Gráficos 20 e 23.	$ X_{SC} - X_{SP} = 13.73 - 2.031 \dots\dots\dots = 1.70^{**} > 0.88$ (pública e empresarial)	
	$ X_{SC} - X_{PR} = 13.73 - 1.931 \dots\dots\dots = 1.80^{**} > 0.88$ (pública e comunitária)	
	$ X_{SP} - X_{PR} = 12.03 - 1.931 \dots\dots\dots = 0.10^{*} < 0.88$ (empresarial e comunitária)	

Teste de Scheffé, a nível de 5% de significância

Legenda: * não estatisticamente significava

** estatisticamente significativa

Comparando-se os pares de diferenças das médias entre as três instituições, para cada característica (**Tabela 90**), constatou-se que:

- * houve diferença não estatisticamente significativa, entre as médias das instituições.
- ** houve diferença estatisticamente significativa, entre as médias das instituições.

Considerando-se os resultados obtidos na **Tabela 90**, aceitou-se o primeiro pressuposto alternativo.

As justificativas para estas dissimilaridades foram encontradas na literatura consultada relativas a cada característica estudada.

Em relação ao fator gerencial manifestado pelas *autonomia financeira cerceadas por regulamentações governamentais*, as não semelhanças estatisticamente significativas entre as instituições: pública e comunitária (2.03 > 1.91), pública e empresarial (2.15 > 1.91), e não estatisticamente significativa entre as universidades comunitária e empresarial (0.12 < 1.91) foram comentadas na Tabela 57 ao cotejar com os estudos de Marobin (1982) em instituições particulares, Martins Filho (1987) nas universidades federais e Meyer Junior (1988) reportando-se às particulares e às públicas.

Entretanto, os motivos destas diferenças foram explicados, em virtude da maior flexibilidade existente nas instituições particulares para gerir e administrar seus próprios recursos, oriundos de taxas de anuidades, contribuições, e convênios.

Porém, nas instituições públicas essa flexibilidade para administrar é mínima. Realmente, os regulamentos constituem elementos cerceadores, além da escassez de recursos liberados pelo governo, nesses últimos anos.

Observou-se que as universidades públicas utilizam-se de mecanismos alternativos na busca de recursos, através de convênios com os órgãos nacionais e internacionais. Esta busca, embora seja, ainda, incipiente.

As não semelhanças estatisticamente significativas nas atitudes dos dirigentes entre as universidades: pública e comunitária (1.75 > 1.09); pública e comunitária (1.15 > 1.09), e não estatisticamente significativas entre as universidades: empresarial e comunitária (0.60 < 1.09), frente ao fator acadêmico exarado pelos *entraves burocráticos* confirmam os argumentos de Fonseca (1987). Segundo este autor, há aspectos de natureza interna que refortalecem a legislação, através da reformulação e do reaparelhamento, que entre eles estão: - normas burocráticas existentes; - reorganização do poder, a cada administração; - as reuniões em todas as esferas da instituição que se multiplicam, em rituais formais e burocráticos desestimulando a produção acadêmica, privilegiando o debate improdutivo, entre outros.

Estas características foram evidenciadas com maior ênfase nas universidades públicas. Enquanto nas instituições comunitária e empresarial, a preocupação maior foi solucionar os problemas, onde a fluidez e a dinâmica na solução das questões têm papel fundamental, ficando os rituais formais e burocráticos para segundo plano.

As semelhanças estatisticamente significativas entre as universidades: pública e comunitária (1.77 > 1.39); pública e empresarial (2.07 > 1.38) e não estatisticamente significativas entre as instituições: empresarial e comunitária (0.30 < 1.38) foram localizadas nos estatutos e regimentos das instituições, referentes ao fator acadêmico, *expresso pela temporaneidade do dirigente no cargo*, item (3.04).

Nas universidades do tipo empresarial e comunitária a permanência do dirigentes (temporaneidade) no cargo é o resultado de sua competência e dedicação. Porém, nas instituições públicas, a permanência no cargo resulta muito mais de manejo político do que propriamente de competência. Além disto, há outra limitante que é o fator tempo de gestão, que é normalmente de 4 a quatro anos, onde há alternância de poderes no tempo, e também na área de dominação.

As justificativas para as dissimilaridades evidenciadas e estatisticamente significativas entre as instituições: pública e empresarial ($1.70 > 0.88$); pública e comunitária ($1.80 > 0.88$); e não estatisticamente significativas entre as universidades: empresarial e comunitária ($0.10 < 0.88$), relativas ao fator acadêmico, expresso pela *inércia e o formalismo*, item (3.19) foram encontradas nos argumentos de Fonseca (1987) analisadas e comentadas na Tabela 65, nos estudos sobre aspectos formais enfatizados por Guimarães (1987) e no Modelo Burocrático de sistema de governo, nas instituições complexas, defendido por Baldrige et al 1982, e comentados na Tabela 73.

Assim, a inércia e o formalismo predominam sobre a substância, mesmo em universidades de naturezas diferentes, como as estudadas. Estes aspectos da burocracia se fazem notar, através de diversas manifestações que integram a vida acadêmica, como: leis, decretos, pareceres, normas, currículos mínimos, regimentos, resoluções, rituais de concursos, registros de diplomas, proteção corporativa, entre outros.

As dissimilaridades verificadas, em relação aos fatores acadêmicos foram confirmadas, parcialmente, com a literatura consultada, por meio dos estudos de Leitão (1987), Fonseca (1987), Guimarães (1987) e Baldrige et al 1982, comentadas nas Tabelas 71 e 73.

Esta, exaustiva, análise dos dados e constatação dos resultados suscitaram as ilações que serão desenvolvidas no último capítulo.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões relativas aos resultados encontrados no estudo sobre a tomada de decisão por dirigentes universitários, em instituições de caráter: público (UFSC/SC), comunitário (FUC/PR) e empresarial (UNAERP/SP). Também são apresentadas sugestões para futuras pesquisas na área e de forma a contribuir para estudos posteriores da tomada de decisão em organizações universitárias.

5.1 CONCLUSÕES

Objetivou-se aqui mostrar as principais características de similitudes e diferenças entre as instituições de caráter: público, comunitário e empresarial, e, entre as categorias de dirigentes universitários.

Baseando-se no objetivo do estudo e de acordo com os resultados obtidos passa-se a responder as questões de pesquisa que nortearam este trabalho:

1. Que amplitude de poder de decisão nas áreas administrativa, financeira e acadêmica, nos seus diferentes níveis, têm os dirigentes universitários em suas instituições?

Com base nas variações das médias dos valores, apontados nos gráficos, expressando as atitudes de posicionamento dos dirigentes universitários frente às afirmativas, referentes à amplitude de poder de decisão observou-se que:

a. na área administrativa, a predominância da *amplitude de poder de decisão*, em nível operacional, apresentou alto grau de flexibilidade de amplitude nas três instituições, referente ao item "*Cumpro e faço cumprir as decisões dos órgãos superiores*", e suas constatações de significativas similitudes entre as instituições (2.60 < 5.14) e as categorias (1.80 < 5.99), mostradas na Tabela 15.

b. quanto à área acadêmica, a predominância da *amplitude de poder de decisão*, em nível estratégico, destacou variações das médias dos valores na Categoria I, de média flexibilidade, na universidade pública e, alta flexibilidade, na universidade comunitária e, na empresarial. Isto foi confirmado mostrando significativas semelhanças entre as instituições (3.17 < 5.14) e as categorias (1.39 < 5.99), conforme Tabela 13, relativa a sentença afirmativa "*Mantenho contatos de intercâmbio nos campos: do ensino, da pesquisa e da extensão*".

c. em relação à área acadêmica, a predominância da *amplitude de poder de decisão*, em nível tático, evidenciou alto grau de flexibilidade, na universidade empresarial, médio grau de flexibilidade, na universidade comunitária, e baixo grau de flexibilidade, na universidade pública, segundo a Categoria I, porém na Categoria II esta mesma amplitude de poder de decisão mostrou alto grau de flexibilidade, na universidade empresarial e baixo grau de flexibilidade nas universidades comunitária e empresarial. Isto foi constatada na Tabela 21 apontando significativas similitudes entre as instituições (3.13 < 5.14) e as categorias (2.04 < 5.99), referente ao item "*Sugestões para celebração de convênios e contratos para intercâmbio de conhecimento específico*".

d. em nível operacional, na área acadêmica, a *amplitude de poder de decisão* evidenciou-se apresentando alto grau de flexibilidade, nas três instituições, na Categoria II, e alto grau de flexibilidade, na universidade pública, e na empresarial, e médio grau de flexibilidade, na universidade comunitária, na Categoria I. Estas flexibilidades foram constatadas acusando significativas similitudes entre as instituições (0.00 < 5.14) e as categorias (0.27 < 5.14), mostradas na Tabela 29, em relação ao item "*Fiscalizo o cumprimento da legislação em vigor*".

Estes resultados de posicionamentos de dirigentes universitários com prevalência de similitudes, em relação a amplitude de poder de decisão mencionados nos parágrafos anteriores e visualizados nos Gráficos 19 e 22, permitem afirmar que há hierarquia das decisões nas organizações universitárias. Por outro lado, a mesma está coerente com os estudos de Leitão (1987), Ansoff apud Chiavenato 1982, Graciani (1984), ao considerarem marcante a presença de sistemas de hierarquias das decisões nas organizações, reforçando, também, os estudos de Baldrige et al (1982), como uma das características do Modelo Burocrático de sistema de governo e de tomada de decisão em universidades.

Estes dados permitem afirmar também que os dirigentes dispõem de relativa autonomia, de acordo com seus níveis hierárquicos. Este fato confirma os argumentos sobre autonomia defendidos por estudiosos do assunto como Graciani (1984) e Durham (1989), quando enfatizam que os dirigentes têm capacidade de reger-se por normas próprias no cumprimento de suas finalidades sociais às quais se destinam.

De acordo com estas prevalências de similitudes evidenciadas e da correspondente coerências com a literatura existente posso sintetizar, concluindo que:

a. nas áreas administrativa e acadêmica, em nível operacional, relativamente à amplitude de poder de decisão, difere parcialmente, do que preconiza Guimarães (1987), pois na Categoria I, normalmente os dirigentes delegam a outrem a execução de tarefas:

b. na área acadêmica, em nível tático, a presença marcante da hierarquia das decisões, é resultante da própria história da criação das universidades e de suas posteriores reformas, bem como da apli-

cabilidade da autonomia relativa, como por exemplo, a liberdade de ação na elaboração, e nas adaptações evolutivas, de programas de estudos.

c. na área acadêmica, em nível estratégico, observa-se semelhanças acentuadas tanto na universidade empresarial, como na comunitária, que podem ser explicadas pelas *necessidades* frequentes de *sobrevivência da instituição*, o que não ocorre, em sua plenitude, com a universidade pública, por ter sua sobrevivência garantida pelo poder público. Outro ponto de convergência é a *melhoria do ensino* considerada nas universidades comunitária e empresarial, como condição básica para a existência de uma instituição de boa qualidade. Este entendimento faz com que haja uma constante preocupação em elevar a qualificação do corpo docente. Assim, por exemplo, a formação e a titulação dos docentes dirigentes, mostradas na Tabela 6.1, que podem ser ampliada para os demais docentes das instituições estudadas.

Contudo, apesar das similitudes apontadas, cabe salientar algumas controvérsias de enfoques atribuídas a cada uma das instituições estudadas referente às finalidades de ensino, de extensão e, em particular, de pesquisa. Na universidade comunitária a pesquisa tem visão transcendental, pondo em relevo o serviço à comunidade, ao bem-comum local e regional.

Na universidade empresarial, a pesquisa é realizada quando ocorre alocação de recursos e tendo como característica principal a pesquisa aplicada com trabalhos de cunho empresarial e com pesquisa de ponta. Na universidade pública a pesquisa mais significativa está centrada em grupos específicos de competência, como, por exemplo, na área tecnológica.

Cabe ressaltar que a predominância da amplitude de poder de decisão, na área financeira, em nível estratégico e operacional, apresentam diferenças de posicionamentos dos dirigentes universitários entre as instituições e as categorias estudadas a serem comentadas no decorrer destas conclusões.

2. Que tipo de decisão é tomada pelo dirigente universitário?

De acordo com a análise dos dados verificou-se, neste estudo, as tendências dos dirigentes universitários a tomarem decisões semelhantes, conforme as especificações das instituições e entre as categorias estudadas.

No que se refere à estratégia de compromisso utilizada por dirigentes universitários, no *tipo de decisão não-programável* verificou-se prevalência em maior grau de tendência na universidade empresarial, médio grau na comunitária e na pública, segundo a Categoria I, mas na Categoria II apresentou alto grau nas três instituições. Estas prevalências têm suas confirmações de significativas semelhanças entre as instituições (0.12 < 5.14) e as categorias (1.16 < 5.99), mostradas na Tabela 77.

Este resultado está coerente com os estudos de Ansoff apud Chiavenato 1982, ao considerar que as decisões por compromisso são próprias de organizações com objetivos não mensuráveis e conflitivos, onde o alcance de um objetivo pode levar ao insucesso dos demais. Igualmente, estas conclusões vão ao encontro dos argumentos de Baldrige et al (1982), ao estudarem o modelo político de governo e de tomada de decisão, nas universidades, ao considerarem que estas decisões são baseadas nas negociações entre os grupos competidores. De certa forma, as prevalências dos dirigentes a tomarem decisões por compromisso corroboram os estudos de Thompson (1976).

Em função destes dados, pode-se afirmar que os dirigentes tendem, em sua maioria, a tomarem decisões com estratégia de comercialização. Isto porque os mesmos desempenham suas funções em organização complexa, onde os objetivos são múltiplos e opostos, a tecnologia é difusa, e dispõe de profissionais que atuam em diferentes áreas, entre outras características organizacionais.

Quanto a prevalência pela estratégia de assessoria e/ou comissão para subsidiar o dirigente universitário na decisão do tipo não-programável, evidenciou-se tendência em maior grau na instituição empresarial, e médio grau, nas instituições comunitária e pública, segundo as Categorias I e II. Estes graus de tendências têm suas confirmações de significativas semelhanças entre as instituições (2.16 < 5.14) e as categorias (0.81 < 5.99), mostrados na Tabela 79.

Por outro lado, esta verificação evidenciada na pesquisa está coerente com os estudos de Litterer (1977), Teixeira (1977) e Carvalho (1981) ao destacarem que os dirigentes, em virtude da amplitude de poder de decisão de que dispõem, em certas circunstâncias, podem se deparar com assuntos cuja área de conhecimento e julgamento não estão seguros. Nestas situações os dirigentes utilizam de assessoria e/ou comissão. Isto permite confirmar que os dirigentes da universidade empresarial têm maior flexibilidade na capacidade legal formal para tomar decisão, e, conseqüentemente, com tendências mais acentuada a utilizar-se de elementos ou grupos de elementos subsidiando-os em suas decisões, do que nas instituições comunitária e pública.

Com referência à estratégia de normas utilizadas pelos dirigentes no *tipo de decisão programável*, constatou-se alto grau de tendências, nas três instituições, segundo a Categoria II, e alto grau de tendência, na universidade comunitária e na pública, e de média tendência, na empresarial, referente à Categoria I. Estas variações nos graus de tendências têm suas constatações de significativas similitudes entre as instituições (0.79 < 5.14) e as categorias (0.95 < 5.99), apontadas na Tabela 87.

Estes resultados estão em conformidade com os estudos de Baldrige et al (1982) e Graciani (1984) ao considerarem as normas existentes na instituição como uma das características do modelo weberiano. Este fato, permite concluir que as decisões com base em normas, são aplicadas aos problemas normalmente rotineiros, ou para àqueles novos mas, susceptíveis de possível normatização.

Em síntese, com base nos resultados encontrados neste estudo e respaldados nos argumentos de estudiosos do assunto, contidos na literatura, pode-se afirmar que os dirigentes universitários, de acordo com a flexibilidade de amplitude de poder de decisão, do aspecto de liderança e do uso do poder, utilizam-se das estratégias de compromisso e de assessoria e/ou comissão, respeitada a natureza, relevância do problema e as circunstâncias que o circunscrevem. Em contrapartida, para os problemas rotineiros, a estratégia de normas tende a ser adotada pelos dirigentes.

Porém, cabe salientar que as prevalências do *tipo de decisão não-programável* com estratégia de inspiração e assessoria e/ou comissão para justificativa de decisão tomada, e *decisão programável* com estratégia de sistema computacional, apontaram diferenças somente entre as Categorias I e II, cujos comentários serão apresentados no decorrer destas conclusões.

3. Que fatores de natureza político, gerencial, comportamental e acadêmico influenciam a tomada de decisão pelos dirigentes universitários?

De acordo com os resultados analisados não se observou concentração de afirmativas apresentando variações das médias dos valores, apontadas nos gráficos, na área favorável, relativas aos fatores de natureza político, gerencial e comportamental, dentro do estudo proposto. Este fato, evidenciado nesta pesquisa, contradiz os estudos de Guimarães (1987) sobre a existência do amadorismo nas universidades autárquicas e de outra natureza. Contudo, corrobora parcialmente os argumentos de Leitão (1987) ao considerar que o processo decisório nas organizações universitárias essencialmente políticas, é evidenciado pelo fato de seus membros procurarem satisfazer mais objetivos pessoais do que organizacionais. Da mesma forma, reforça parcialmente, os estudos de Fávero (1989) ao considerar que é necessário a suspensão de controles burocráticos para que a universidade possa usufruir de autonomia. Outras confrontações com a literatura são encontradas apresentando estas discrepâncias. Estas discrepâncias são constadas apontando significativas similitudes de posicionamento dos dirigentes mostradas nas Tabelas 31, 35, 37, 39, 43, 45, 47, 51, 53, 55, 59, 61, 63, 67 e 75 e os Gráficos 20 e 23.

O fato de não terem sido encontradas predominâncias de atitudes de posicionamentos dos dirigentes inseridos na área favorável, permite concluir que estas discrepâncias podem ser explicadas pela natureza das instituições pesquisadas, que provavelmente distinguiram-se da instituição onde foi aplicado o pré-teste.

É possível que a ausência do uso do poder de influência destes fatores nas decisões individuais possa constituir outro fato a explicar, uma vez que os dirigentes admitem a existência destes fatores permeando a estrutura da organização e mesmo os profissionais que atuam nestas instituições, quando envolvidos nas decisões por compromisso.

4. Quais as principais diferenças e semelhanças existentes entre as instituições e as categorias?

Conforme os resultados obtidos da análise dos dados, as principais semelhanças evidenciadas já foram comentadas, que por sua vez, cedem lugar às variáveis que apontaram diferenças estatisticamente significativas entre as categorias e entre as instituições.

A) entre as categorias .

Examinou-se, inicialmente, as afirmativas referentes às variáveis estudadas, destacando-se aquelas que apresentaram diferenças entre as Categorias I e II.

Em relação à amplitude de poder de decisão, na área financeira, em nível estratégico, sentenciada por "Manutenção contatos para captar recursos financeiros", observou-se alto grau de flexibilidade na área favorável, nas instituições empresarial e, na comunitária, baixo grau de flexibilidade na instituição pública, segundo a categoria I, e baixo grau de flexibilidade, na instituição empresarial, e na pública, e médio grau de flexibilidade na comunitária, segundo a Categoria II. Este fato foi constatado apontando diferenças estatisticamente significativas entre as Categorias I e II (1.91 > 1.39) mostradas na Tabela 88.

Estes resultados confirmam os estudos de Zaccarelli (1983) e Leitão (1987), ao considerarem a presença da hierarquia das decisões nas universidades. Igualmente, corroboram os argumentos sobre a autonomia relativa financeira preconizada por Marobin (1987), ao destacar que as universidades comunitária e empresarial têm maior flexibilidade de amplitude para gerir e administrar seus recursos. Em contrapartida, na universidade pública defendida por Martins Filho (1989), esta autonomia financeira implica direito de dependência para a universidade, de modo que possa administrar livremente seus recursos dentro dos limites de suas finalidades. Contudo, contraria os argumentos de Meyer (1988) de que na universidade pública a administração de recursos financeiros tende a ser descentralizada.

Estes resultados confrontados com a literatura consultada permitem afirmar que nas universidades pesquisadas existem diferenças entre as categorias relativa à variável estudada, em virtude dos dirigentes pertencentes a Categoria I possuírem hierarquicamente maior amplitude de poder de decisão, do que os dirigentes da Categoria II.

Na área financeira, referente à *amplitude de poder de decisão*, em nível operacional expressa pela afirmativa "*acompanho plano e aplicação de recursos financeiros*", detectou-se alta flexibilidade na área favorável, segundo a Categoria I nas universidades estudadas; média flexibilidade na área desfavorável, segundo a Categoria II nas universidades comunitária e empresarial, e média flexibilidade na área favorável, segundo a Categoria II, somente na universidade pública. Isto foi constatado apresentando diferenças estatisticamente significativas entre as Categorias I e II ($1.72 > 0.96$), mostradas na Tabela 88. Estes resultados, corroboram parcialmente os estudos de Zaccarelli (1983) e Leitão (1987) sobre a presença de hierarquia de decisões nas universidades analisadas sob o prisma de Categoria I e II.

Assim, este fato mostra que estas diferenças evidenciadas entre as Categorias I e II podem ser explicadas pela existência nestas instituições de órgão ou assessoria de planejamento, cuja função, dentre outras é a de suprir o administrador de informações para a tomada de decisão, mantendo os dirigentes da Categoria II, constantemente informados.

No que se refere ao *tipo de decisão não-programável e estratégia de inspiração*, destacou-se com média tendência na área favorável, nas três instituições, segundo a Categoria I, e média tendência na área desfavorável nas instituições empresarial e pública, segundo a Categoria II, excetuada apenas a instituição comunitária, esta com média tendência na área favorável. A constatação destas flexibilidades foi confirmada mostrando significativas diferenças entre as Categorias I e II ($1.12 > 0.97$), conforme Tabela 88.

Confrontando os resultados obtidos com a literatura existente e com os dados de caracterização sobre a experiência vivenciada pelos dirigentes entrevistados, mostrados na Tabela 7.1 e Gráficos 8 e 9, constata-se a experiência em cargos diretivos segundo a Categoria I com 100%, ou seja, 15 dirigentes, e, segundo a Categoria II, com 94.9%, ou 37 dirigentes. Desta forma, pode-se concluir que os dirigentes da Categoria I têm maior tendência a tomarem decisões com estratégia de inspiração do que os dirigentes da Categoria II. Por exemplo, a decisão tomada por um Pró-reitor entrevistado de esvaziar, sem causar pânico geral, as salas de aulas durante as provas finais, devido ao problema da existência de uma bomba-relógio, reflete a importância da experiência nas decisões tomadas.

Além disso, é possível que outras atividades desenvolvidas fora da instituição venham a orientar os dirigentes universitários nas suas decisões por inspiração, como por exemplo, ao se comparar estes resultados obtidos com os dados da Tabela 4.1 e Gráficos 4 e 5.

Quanto ao tipo de decisão não-programável e estratégia de assessoria e/ou comissão, para justificar decisão tomada, detectou-se média tendência na área desfavorável, segundo a Categoria II, e na área favorável média tendência na universidade comunitária, alta na universidade empresarial, segundo a Categoria I, excetuando a universidade pública, que apresentou média tendência na área desfavorável. Isto foi constatado apresentando diferenças estatisticamente significativas entre as categorias I e II ($t_{.30} = 1.30$), conforme Tabela 88.

Estes resultados contrariam parcialmente os estudos de Litterer (1977) e Teixeira (1977), que destacam o papel da assessoria e/ou comissão como elementos de apoio aos dirigentes subsidiando-lhes em suas ações. Desta forma, estes fatos possibilitam afirmar que os dirigentes da Categoria II têm certa amplitude de poder de decisão, onde a autonomia é respaldada pela responsabilidade de suas ações, e tendo conhecimento do verdadeiro papel do assessor e/ou comissão. Em contrapartida, na Categoria I, onde a amplitude de poder é maior os dirigentes têm a flexibilidade de auto-governo, e de tomar decisão por si próprios, sendo capazes de levar em conta os fatores relevantes a cada circunstância que surge. Porém, estes dirigentes recorrem à assessoria e/ou comissão para justificativa.

Conforme os resultados obtidos da análise dos dados destacou-se, também a *decisão programável* e *estratégia de sistema computacional*, apresentando na área desfavorável alta tendência nas instituições comunitária e pública, e média tendência na empresarial, segundo a Categoria II. Na área favorável identificou-se tendência média na universidade pública e alta tendência na universidade empresarial, segundo a Categoria I, excetuando-se apenas a comunitária que apresentou média tendência na área desfavorável. Isto está evidenciado pelas diferenças estatisticamente significativas entre as Categorias I e II (1.81 > 1.09). Observa-se que estes resultados da pesquisa estão coerentes parcialmente com os estudos de Thompson (1976) e Carvalhal (1981), ao considerarem que as decisões embasadas em sistemas computacionais são aquelas próprias de rotinas de trabalhos.

Assim, confrontando os resultados obtidos com a literatura existente, pode-se afirmar que estas decisões mostraram diferenças entre as Categorias I e II, em razões do despreparo do dirigente universitário frente aos sofisticados hardwares e, também, a falta de softwares apropriados às esferas de atuação destes dirigentes.

B) entre as instituições

Partindo da *amplitude de poder de decisão* centrado na *área administrativa, em nível tático*, destacou-se a predominância de diferenças nas afirmativas dos dirigentes, relativa à sentença "*Constitua comissões para estudo de assuntos de interesse da comunidade universitária (docente, discente e funcionários), bem como para a execução de projetos específicos*". Esta predominância de diferenças tem sua cons-

tatação confirmada como estatisticamente significativa entre as instituições empresarial e comunitária ($1.45 > 0.96$), mostrada na Tabela 89.

Este resultado está coerente com os estudos de Leitão (1987), Zaccarelli (1983), Ansoff apud Chiavenato (1982), ao destacarem a presença marcante da hierarquização das decisões nas universidades. Também reforça os estudos sobre autonomia relativa preconizada por estudiosos como Durham (1989), Graciani (1984), Kwasnicka (1984) e Meyer (1988). Desta forma, pode-se concluir que na universidade empresarial, respeitando a hierarquia existente, é mais acentuada nas Categorias I e II do que na comunitária. Este fato pode ser explicado pela natureza da própria instituição que tem o espírito empresarial na sua dinâmica de ações. Assim, a constituição de comissão para examinar a influência do ambiente na organização como a formação de comissão para estudos de desativação e implantação de novos cursos, face as variações na demanda são exemplos deste tipo de ação.

Em relação à autonomia baseada no profissionalismo e na especialização onde o dirigente tem maior lealdade à profissão, sua área de conhecimento, do que à instituição, referente ao fator político, observou-se prevalência de diferenças. Estas diferenças foram constatadas como estatisticamente significativas entre as instituições pública e comunitária ($0.98 > 0.72$), e mais acentuadamente, entre as instituições pública e empresarial ($1.18 > 0.72$), apontadas na Tabela 89. Desta maneira, pode-se afirmar que os resultados não confirmaram os argumentos de estudiosos como Baldrige et al (1982), mas corroboram, em parte, os estudos de Etzioni (1972), ao ressaltar que os dirigentes projetam seus interesses pessoais para as unidades a que estão vinculados, constituindo as visões corporativistas.

Diante destes resultados, pode-se concluir que nas instituições empresarial e comunitária, a lealdade dos dirigentes está voltada mais à instituição do que à entidade de classe. Isto porque há conscientização dentre os dirigentes da responsabilidade de respeitar o objetivo maior da instituição, pautando suas ações organizacionais na moral e na lisura, como meios de sobrevivência da instituição e também, como uma forma dos dirigentes manterem no cargo. Entretanto, na instituição pública o dirigente tem maior preocupação centrada no status da posição formal que ocupa, seguida da lealdade à profissão e, em última instância, lealdade aos objetivos maiores da instituição, já que sua permanência na entidade lhe está assegurada por dispositivo legal.

Conforme os resultados obtidos detectou-se diferenças quanto ao fator gerencial, expresso pela afirmativa "*Critérios inconsistentes na distribuição de recursos financeiros*". Estas diferenças mostraram-se estatisticamente significativas entre as instituições pública e comunitária (1.40 > 1.13), apontadas na Tabela 89. Estes dados confirmam os estudos de Martins Filho (1987) ao destacar que, através da autonomia, pode-se administrar nas universidades públicas livremente os recursos disponíveis dentro dos limites de suas finalidades. Por outro lado, contraria os estudos de Meyer (1988) sobre a autonomia financeira descentralizada nestas instituições.

Desta forma, conclui-se que na instituição pública há menos participação dos dirigentes junto ao órgão gerenciador de recursos, como, por exemplo, a Pró-reitoria de Planejamento ou Assessoria de Planejamento, do que na universidade comunitária.

Quanto ao fator gerencial expresso pela sentença afirmativa "Autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais", observou-se diferenças estatisticamente significativas entre as instituições pública e comunitária (2.03 > 1.91) e, pública e empresarial (2.15 > 1.91) mostradas na Tabela 90.

Estes resultados corroboram os estudos de Marobin (1982), ao destacar que a autonomia financeira, na instituição do tipo comunitária e empresarial concede liberdade de gerir seus próprios recursos. Corroboram, também, os argumentos de Martins Filho (1987), ao afirmar que a autonomia universitária nas universidades federais implica direito de dependência para a universidade, de modo a firmar princípios e administrar livremente seus recursos dentro dos limites de suas finalidades.

Diante destes fatos, pode-se concluir que a universidade federal, dispondo de recursos públicos, tem sua autonomia cerceada por regulamentações governamentais, enquanto que nas universidades comunitária e empresarial esta incidência raramente ocorre, em virtude da escassez de recursos públicos concedidos a estas universidades. Isto porque as universidades comunitária e empresarial têm seus recursos oriundos da entidade mantenedora e das anuidades pagas pelos alunos.

Quanto ao fator acadêmico expresso pelos "Enfrentamentos burocráticos", destacou-se diferenças estatisticamente significativas entre as instituições pública e empresarial (1.15 > 1.09) e pública e comunitária (1.75 > 1.09) apontadas na Tabela 90.

Estes resultados estão coerentes com os estudos de Fonseca (1987), ao observar que a instituição enquanto instância-fim está na maioria das vezes à mercê da administração, que exerce poder sobre as pessoas e coisas. Esta administração reproduz a estrutura hierárquica e verticalizada, onde a vida acadêmica passa a ser medida pela relação burocrática. Alerta a autora que um limite para a compreensão do poder na universidade, consiste em revelá-lo através de normas, regulamentos, órgãos externos, como por exemplo, o MEC - Ministério de Educação e o CFE - Conselho Federal de Educação, entre outros.

Desta forma, conclui-se que nas instituições empresarial e comunitária estes entraves burocráticos têm menos incidência, em virtude da flexibilidade de amplitude de poder de decisão, que permite aos dirigentes decidirem com mais autonomia, e, por conseguinte, alto senso de responsabilidade. Porém, na instituição pública há excesso de normas e regulamentos que cerceam a liberdade do dirigente tomar decisão.

Em relação ao fator acadêmica sentenciado pela afirmativa "*Temporaneidade do dirigente no cargo*", constatou-se diferenças estatisticamente significativas entre as instituições pública e comunitária (1.77 > 1.38), e pública e empresarial (2.07 > 1.38), apontadas na Tabela 90. Estas dissimilaridades estão coerentes com os argumentos de Leitão (1987) ao afirmar que o tempo de atividade administrativa desenvolvida pelo dirigente na universidade [principalmente pública] é preestabelecido. Conseqüentemente, há o amadorismo com implicações organizacionais na forma de "como decidir" conforme os estudos de Lindblom apud Leitão (1987).

Assim, na universidade pública a temporaneidade do dirigente no cargo é determinada por prazo de quatro anos, onde a organização corre o risco da presença do amadorismo na forma que os administradores decidem, como por exemplo o docente elevado a uma chefia de departamento ou sub-reitoria, por prazo limitado. Após esta experiência retorna a sua função original. Em contrapartida, nas universidades empresarial e comunitária, os riscos são outros, pois o tempo é condicionado ao desempenho e dedicação do dirigente, podendo ocasionar implicações organizacionais pelo aspecto do continuísmo.

De acordo com os resultados da análise dos dados constatou-se, também, o fator acadêmico expresso pela afirmativa "*A inércia e formalismo existentes*", identificando-se diferenças estatisticamente significativas entre as instituições pública e empresarial ($1.70 > 0.88$), e pública e comunitária ($1.80 > 0.88$), mostradas na Tabela 90. Este dado está coerente com os estudos de Baldrige et al (1982), Graciani (1984) e Blau (1973) sobre a burocracia na concepção weberiana, ou seja, a instituição se burocratiza na medida em que assume formas organizacionais ao tipo de dominação legal ou tipo de poder legal racional. É possível concluir que o formalismo presente na estrutura e ação das instituições estudadas se torna tão arraigado que pode parecer essencial à vida acadêmica, como, por exemplo, rituais de concurso, leis, decretos, normas, currículos mínimos, atas, dentre outros. Conseqüentemente, algumas destas manifestações aparecem nitidamente opostas aos ideais acadêmicos, como por exemplo, busca da qualidade do ensino, maior produção de pesquisa (aplicada), redução na compartimentalização do saber, e busca de novos mecanismos de avaliação e de conhecimentos.

Assim, é possível que estas dissimilaridades evidenciadas nas instituições pública e empresarial, e pública e comunitária, possam ser explicadas pela diversidade de tarefas do ensino, da pesquisa e da extensão, que varia em nível, grau e formas nas diferentes instituições de ensino superior estudadas. O exercício destas funções acabam fomentando o crescimento do grupo dirigente, gerando, naturalmente novos grupos de poder. Este crescimento tende, naturalmente, a tornar as instituições mais formalizadas e conduzi-las, muitas vezes à inércia.

Sintetizando, pode-se afirmar que:

- as principais diferenças evidenciadas entre as instituições foram: a) *amplitude do poder de decisão*, na área administrativa, em nível tático; b) *fator político*, em relação à autonomia baseada no profissionalismo e na especialização com maior lealdade à profissão, do que à instituição; c) *fator gerencial*, referentes - a critérios inconsistentes na distribuição de recursos financeiros, - a autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais; d) *fator acadêmico*, relativos - aos entraves burocráticos, - à temporaneidade no cargo, e, - à inércia e formalismo existentes.

- as diferenças destacadas entre as categorias foram: a) *amplitude de poder de decisão*, na área financeira, em níveis estratégico e operacional; b) *tipo de decisão não-programável* e estratégia de inspiração e assessorias e/ou comissão para justificativas de decisões tomadas, e c) *tipo de decisão programável* e estratégia de sistema computacional.

Respondidas as questões de pesquisa que nortearam este trabalho retorna-se ao problema central desta pesquisa, assim expresso:

Que características distinguem a tomada de decisão por dirigente em universidades de caráter: público, comunitário e empresarial?

Neste trabalho examinou-se as características que distinguem a tomada de decisão, em três instituições universitárias: pública (UFSC/SC), comunitária (PUC/PR) e empresarial (UNAERP/SP).

As principais distinções, entre a Categoria I- administradores de escalão superior e a Categoria II- administradores de escalão intermediário, foram representadas pelas características: a) *amplitude de poder de decisão*, na área financeira, em níveis estratégico e operacional; b) *tipo de decisão não-programável* e estratégia de inspiração e assessoria e/ou de decisão para justificativas de decisão, e c) *tipo de decisão programável* e estratégia de sistema computacional.

Conclui-se que houve diferenças marcantes e concomitantes entre as instituições pública e comunitária, e pública e empresarial, concernentes às características e seus respectivos indicadores, assim apresentados: a) o *fator político* relativo à autonomia baseada no profissionalismo e na especialização à qual está vinculada, b) o *fator gerencial* referente à autonomia financeira cerceada por regulamentações governamentais, c) o *fator acadêmico*, sentenciado pelas afirmativas: - entraves burocráticos; - temporaneidade no cargo, e - inércia e formalismo existentes.

Finalmente, conclui-se que em relação à *amplitude de poder de decisão, na área administrativa*, em nível tático, ocorrem diferenças apenas entre as instituições comunitária e empresarial. Porém, o *fator gerencial* expresso por critérios inconsistentes na distribuição de recursos, evidenciou dissimilitude somente entre as instituições pública e comunitária.

5.2. SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Alguns aspectos da tomada de decisão em instituições universitárias foram identificados, porém não foram desenvolvidos, devendo merecer estudos mais aprofundados. Portanto, sugere-se desenvolver pesquisas enfocando:

- Análise de fatores políticos que influenciam a tomada de decisão dos dirigentes. Existe a presença destes fatores embutidos nas decisões, principalmente com estratégias de compromisso, onde estas decisões têm lógicas próprias, em virtude de ajustamento entre meios e fins, baseado nos interesses paroquiais de grupos de elementos, envolvidos no processo decisório. Partindo-se do pressuposto que estas decisões estão fundamentadas na concepção da organização como sistema social, sugere-se pesquisa deste comportamento, observando sua influência como fator incisivo nas decisões dos dirigentes em instituições de caráter diferenciado.

- Avaliação do fator comportamental. O aspecto de poder de influência evidenciado pelo espírito de liderança do dirigente que não foi explorado neste estudo. Notou-se que em certas circunstâncias as características de liderança de alguns dirigentes foram marcantes nas atitudes de posição frente às decisões a serem tomadas.

- Análise dos fatores de origem, gerencial, comportamental e acadêmico que influenciam na tomada de decisão dos dirigentes universitários. Observou-se que estes fatores permeiam as instituições e os elementos que participam da tomada de decisão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR-6023. Referência Bibliográfica. Rio de Janeiro: ABNT, agosto/1989.
02. BALDRIDGE, J. Victor, et al. Estruturação de políticas e liderança efetiva en la educación superior. México: Noema, 1982. p. 25-41.
03. BEIDER, Malca Dvoira. O administrador educacional universitário. Revista da Faculdade de Educação, Niterói, UFF. Faculdade de Educação. v.1, n.1, p.107-115, semestre/1978.
04. BLAU, Peter. A dinâmica da burocracia in: ETZIONI, Amitai (Org.). Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973. p.334-345.
05. BRAGA, Nice. O Processo Decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 34-51, out/dez. 1986.
06. BRAGA, Ronaldo TRAMONTIN, Raulino. As universidades comunitárias: um modelo alternativo. São Paulo: Loyola, 1986. 63p.06. BRUYNE, Paul de, HERMAN, SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982. p. 228-232.
07. BUTTERFIELD, D. Anthony, FARRIS, George F. O perfil organizacional de Likert: uma análise metodológica e teste da teoria 4 no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 19-31, jul./set.1973.
08. CASTRO, Luiz Felipe M., VLASMAN, Petrus Maria. Universidade: a luta pelo poder. Revista de Administração da Educação, Porto Alegre, v. 7, n. 3, p. 19-31, jul/set. 1973.
09. CASTRO, Nancy Campide. Administração de universidades. Revista Educação Brasileira, Brasília, CRUB, v.12, n.24, p.101-116, 1º Semestre 1990.
10. CARVALHAL, Maria Regina Dalto F. Cara ou Coroa?: breve mitologia do processo decisório administrativo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981. 113p.11. CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1985. p. 23-43.
11. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. p.231-245.

12. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1987, v.1, p. 359-389.
13. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1987. v.2, p.145-163.
14. CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à administração geral. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989. p.12-16.
15. FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. O perfil do administrador. Revista da Faculdade de Educação, Niterói, UF. Faculdade de Educação. v.9, n.1: p.7-41, Jan/jun.1982.
16. DURHAM, Eunice. A autonomia universitária. Revista Educação Brasileira, Brasília, CRUB. v.11; n.23: p.51-65, 2º Semeste 1990.
17. ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1972. 190p.
18. FÁVERO, Maria de Lourdes. A Universidade em questão: como resgatar suas relações fundamentais. In: FÁVERO, Maria de Lourdes (Org.). A Universidade em questão. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989. p.41-53.
19. FONSECA, Dirce Mendes da. Relações de poder na universidade. Revista educação Brasileira, Brasília, CRUB, V.3, n.19, p.139-144, 2º Semestre, 1987.
20. GRACIANI, Maria Stela Santos. O ensino superior no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1984. 164p.
21. GOUVEIA, Oserias I. A Estrutura da decisão da universidade. Revista de Administração, São Paulo, v.16, n.2, p.122-135, abr./jun.1981.
22. GUIMARÃES, Jorge. Autonomia universitária e estrutura de poder. Revista Estudos e Debates. Brasília, CRUB, n.5, p.145-149, 1981.
23. HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984. 260p.
24. HOSSNE, William Saad. Organização e administração da Fundação Universidade Federal. Revista Estudos e Debates, Brasília, CRUB, n.5, p.67-92, 1981.

25. KWASNICKA, Eunice Lacava. A estrutura organizacional na universidade como fonte geradora de conflito. Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre, v.2, n.2, p. 171-179, jul./dez.1984.
26. LEITÃO, Sérgio P. A Questão organizacional na universidade: as condições de Etzioni e Rice. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p.3-26, out./dez.1985.
27. LEITÃO, Sérgio P. A Decisão e suas dimensões na universidade. Fórum Educacional, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.46-64, abr./jun.1987.
28. LEITÃO, Sérgio P. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.21, n. 2, p. 55-72 abr./jun.1987.
29. LITTERER Joseph H. Análise das organizações, trad. de Auriphebo B. Simões. São Paulo: Atlas, 1987. p.377-441.
30. MARCH, James G., SIMON, Herbet A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979, 354p.
31. MOROBIN, Luiz. Organização e administração da universidade particular. Revista Estudos e Debates, Brasília, CRUB, n.5_ p.7-28,1981
32. MARTINS FILHO, Antônio. Autonomia das universidades federais. Revista Estudos e Debates. Brasília, CRUB, n.5, p.35-63, 1981.
33. MEYER Jr, Victor. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. in: FINGER, Almeri Paulo (Org.). Universidade: Organização, planejamento, gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, p.53-69, 1986.
34. MILLETT, John D. Decision Making and Administration in Higher Education. United States of America: The Kent State University Press, 1968. p.1-31.
35. MILLETT, John D. Management, Governace and Leadership. New York: Amacom, 1980. 208p.
36. MOURA, Alkimar R., BERTERO, Carlos D. Autarquias e Fundações: dois experimentos organizacionais em universidades federais. Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre, v. 2, n. 2, p.31-56, jul./dez.1984.

37. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1989 p.7-
38. PINHO, Antônio José. Planejamento e administração de universidades. Revista de Educação Brasileira, Brasília, CRUB, v.1, n.1: p.147-176, 1º Semestre 1976.
39. PINTO, Fátima Cunha Ferreira e ROSA, Arthur Cézinio de A. Santa. Teoria e prática da administração universitária. Revista Brasileira de Administração. Porto Alegre, v.1, n.1 p.66-78, jan./jun. 1983.
40. RICHARDSON, Robert Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989. 287p.
41. RODRIGUES, Suzana Braga. Processo Decisório em universidades, Teoria III, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 19, n.4, p. 60-75, out./dez. 1985.
42. SIMON, Herbert. O comportamento Administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 278p.
43. TEIXEIRA, Gilberto Jose Weinberger. O papel da assessoria no processo decisório. Revista de Administração. São Paulo, v.12, n. 2, p. 81-92, set./dez. 1977.
44. TENÓRIO, Fernando G. Permanencia del modelo weberiano. Bruxelas. Revue Internationale des Sciences Administratives, v. 47, n.3, p.225-231, 1981.
45. THOMPSON, James. Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976. p.218.
46. TREVISAN, Maria Júlia. Processo decisório em uma universidade particular: o caso da PUC/PR. Florianópolis, 1989. 156p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1989.
47. ZACCARELLI, Sérgio Batista. A Hierarquização de decisão e sua operacionalização. Revista de Administração, v. 10, n.1, p. 17-22, jan./març.1983.
48. WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. In: BALBRIDGE & TERRENCE DEAL. THE DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN EDUCATION. Berkeley: McCutchan, 1983 7v. p. 15-37.

7. ANEXOS

ANEXO 1

Florianópolis/SC, 29 de maio de 1991

Magnífico Reitor(a), e/ou

Senhor (a) dirigente,

A portadora, Prof REGINA SUEIRO DE FIGUEIREDO, é nossa aluna do Curso de Pós-Graduação - Área de Concentração: Políticas e Planejamento Universitário, e no momento desenvolve trabalho de pesquisa sobre: A TOMADA DE DECISÃO POR DIRIGENTES UNIVERSITÁRIOS; UM ESTUDO COMPARATIVO EM UNIVERSIDADES PÚBLICA, COMUNITÁRIA E EMPRESARIAL.

Solicitamos a Vossa Magnificiência e/ou Vossa Senhoria, a especial gentileza, no sentido de responder a entrevista estruturada que será aplicada pela referida mestranda, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos em seu trabalho.

Informamos, ainda, que se trata de estudo acadêmico, não sendo necessária a identificação do respondente, pois os dados serão analisados agrupadamente. Para maior autenticidade nas respostas aos tópicos abordados e êxito na pesquisa, gostaríamos que fosse permitida a gravação da entrevista.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer antecipadamente a colaboração e especial atenção que será dispensada à mestranda.

Atenciosamente,

Prof. ALMERI PAULO FINGER, PhD

Orientador

ANEXO 2**INSTRUMENTO**

Este instrumento é composto de quatro partes, com seus respectivos objetivos, a saber:

- 1a. PARTE: COLETA DE DADOS DO RESPONDENTE, compõe-se de 12 questões com o objetivo de identificar dados da vida funcional do dirigente.

- 2a. PARTE: COLETA DE DADOS DE POSICIONAMENTO, constitui-se de 11 afirmativas objetivando verificar a amplitude do poder de decisão do dirigente em sua instituição.

- 3a. PARTE: COLETA DE DADOS DE POSICIONAMENTO, compõe-se de 22 afirmativas com o objetivo de identificar os fatores que influenciam o dirigente ao tomar decisão.

- 4a. PARTE: COLETA DE DADOS DE POSICIONAMENTO, compõe-se de 07 afirmativas com o objetivo de identificar o tipo de decisão tomada pelo dirigente.

As instruções para responder as questões e afirmativas encontram-se inseridas nas respectivas partes.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA DE COLETA DE
DADOS - DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

ENTREVISTA Nº

1a. PARTE: COLETA DE DADOS DO RESPONDENTE

Nas questões abaixo, identifique aquelas que se relacionam com sua vida funcional.

- 1.01 Participo da tomada de decisão, como dirigente na qualidade de:
- Reitor
 - Pró-Reitor/Vice-Reitor
 - Diretor de Centro
 - Chefe de Departamento
- 1.02 Se Pró-Reitor/Vice-Reitor, tenho atuação na área de:
- Administração
 - Ensino de Graduação
 - Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
 - Assuntos da Comunidade Universitária
- 1.03 Se Diretor de Centro, tenho atuação na área de:
- Ciências Biológicas e da Saúde
 - Ciências Exatas
 - Ciências Humanas e Sociais
 - Centro de Desportos
 - Centro de Educação
- 1.04 Se Chefe de Departamento, tenho atuação na área de:
- Ciências Biológicas e da Saúde
 - Ciências Exatas
 - Ciências Humanas e Sociais
 - Centro de Desportos
 - Ciências Jurídicas
- 1.05 Tempo de permanência como dirigente, no atual cargo:
- menos de 1 ano
 - de 1 a 2 anos
 - de 2 a 3 anos
 - de 3 a 4 anos
 - mais de 4 anos
- 1.06 Carga Horária semanal na Instituição (universidade), como dirigente:
- menos de 10 horas
 - de 10 a 20 horas
 - de 20 a 30 horas
 - de 30 a 40 horas
 - 40 horas
 - 40 horas com dedicação exclusiva

1.07 Possui outras atividades, fora da Instituição, que me propiciam acúmulo de experiência:

- Sim
 Não

1.08 No caso afirmativo, indique:

- docente em outra instituição de Ensino Superior (IES)
 IES: Estadual
 Municipal
 Particular
 profissional liberal
 outras atividades que não as acima mencionadas

1.09 Tempo de trabalho na instituição:

- menos de 5 anos
 de 5 a 10 anos
 de 10 a 15 anos
 de 15 a 20 anos
 mais de 20 anos

1.10 Titulação do dirigente:

- Graduação
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

1.11 Tenho experiência como dirigente, anterior à atual função que exerço:

- Sim
 Não

No caso afirmativo, cite pelo menos três funções:

- 1)
 2)
 3)

2a. PARTE: COLETA DE DADOS DE POSICIONAMENTO

Nas afirmativas abaixo, têm-se características da amplitude do poder de decisão. Dê sua posição como atual dirigente, obedecendo à escala, com a seguinte interpretação:

- 5 = sempre
- 4 = quase sempre
- 3 = às vezes
- 2 = quase nunca
- 1 = nunca

ITEM A F I R M A T I V A S	PONTOS
2.01 Estabeleço diretrizes e metas que deverão orientar o exercício de tarefas, na minha área de atuação.....	5 4 3 2 1
2.02 Fiscalizo o cumprimento da legislação em vigor, na minha área de atuação	5 4 3 2 1
2.03 Estimulo a criação de oportunidades e promoção da capacitação de pessoal docente e técnico-administrativo para aprimoramento de suas atividades.....	5 4 3 2 1
2.04 Mantenho contatos (entendimentos) com entidades congêneres que ofereçam possibilidades de intercâmbio e integração nos campos do ensino, da pesquisa e da extensão. ...	5 4 3 2 1
2.05 Acompanho o plano de elaboração e aplicação de recursos financeiros, em minha área de atuação	5 4 3 2 1
2.06 Sugiro a celebração de convênios e contratos entre a universidade e outros órgãos, visando ao intercâmbio de conhecimentos específicos para suprir necessidades da instituição, na minha área de atuação.....	5 4 3 2 1
2.07 Cumpro e faço cumprir as decisões dos órgãos superiores (conselhos) na minha área de atuação	5 4 3 2 1
2.08 Constituo comissões para estudo de assuntos de interesse da comunidade universitária (docente, discente e pessoal técnico-administrativo), bem como para a execução de projetos específicos	5 4 3 2 1
2.09 Mantenho contatos (entendimentos) com entidades congêneres, na minha área de atuação, visando a captar recursos financeiros, através de convênios e contratos para suprir necessidades da instituição	5 4 3 2 1
2.10 Emito parecer pela liberação de docente e/ou técnico-administrativo, na minha área de atuação, atendendo a política de aperfeiçoamento de recursos humanos, visando a elevar a qualidade do profissional e retorno do investimento aplicado	5 4 3 2 1
2.11 Faço distribuição de recursos financeiros para custear despesas na minha área de atuação, desde que aprovada por órgãos superiores (conselhos), de acordo com o poder de barganha e prestígio da unidade interessada.....	5 4 3 2 1

3a. PARTE: COLETA DE DADOS DE POSICIONAMENTO

Nas afirmativas seguintes, têm-se fatores que influenciam a tomada de decisão. Dê seu posicionamento sobre cada sentença, obedecendo à escala de pontos, com a seguinte interpretação:

- 5 = ocorre muito
- 4 = ocorre parcialmente
- 3 = ocorre pouco
- 2 = ocorre muito pouco
- 1 = não ocorre

ITEM A F I R M A T I V A S	PONTOS
3.01 A indicação de pessoas para exercerem determinados cargos não é feita por capacitação, mas por intercâmbio de influência, tais como: política, lealdade, grau de confiabilidade e compromisso, entre outros.....	5 4 3 2 1
3.02 O objetivos e metas contidos no planejamento global são impostos (trajeto de cima para baixo), através da administração superior e/ou órgãos superiores (conselhos)	5 4 3 2 1
3.03 O desconhecimento da estrutura organizacional e funcional da instituição são elementos que interferem na elaboração do planejamento	5 4 3 2 1
3.04 Os entraves burocráticos constituem aspectos que descaracterizam as responsabilidades diretas	5 4 3 2 1
3.05 O desconhecimento das técnicas de gestão impedem o dirigente de transformar as idéias produzidas em objetivos e metas futuras para a organização (instituição)	5 4 3 2 1
3.06 As normas ultrapassadas e/ou interpretações ambíguas são subsídios ineficientes ou insuficientes, como elementos para tomada de decisão.....	5 4 3 2 1
3.07 A falta de critérios consistentes na distribuição de recursos financeiros está relacionada com a falta de planejamento	5 4 3 2 1
3.08 A falta de previsão orçamentária é resultado da ausência de visão para com o serviço que dirige.....	5 4 3 2 1
3.09 As pessoas eleitas para certos cargos diretivos têm expectativas que não se harmonizam (opostas e/ou conflitantes) com as diretrizes	5 4 3 2 1
3.10 O despreparo do dirigente para enfrentar e avaliar situações de pressão, tais como: reivindicação salarial, verbas para projetos e condições inadequadas de trabalho, entre outros, é resultado do desconhecimento das técnicas de gestão	5 4 3 2 1
3.11 A indicação de pessoas para certos cargos é feita por capacitação profissional (preparação técnico), mas não voltada à realidade da instituição	5 4 3 2 1
3.12 A luta pelo poder e o desejo de estar bem com todos induzem as regras/normas a acomodarem-se ao poder de barganha e de prestígio.....	5 4 3 2 1
3.13 A falta de interesse ou motivação está relacionada com a falta de visão e/ou vocação administrativa.....	5 4 3 2 1

continuação...

Escala com a seguinte interpretação:

- 5 = ocorre muito
- 4 = ocorre parcialmente
- 3 = ocorre pouco
- 2 = ocorre muito pouco
- 1 = não ocorre

ITEM A F I R M A T I V A S

PONTOS

3.14	A falta de relacionamento, seja por afinidade, entre outros motivos, bem como o receio de ferir a sensibilidade de colegas e subalternos são aspectos que impedem o desenvolvimento da capacitação de poder de decisão.....	5 4 3 2 1
3.15	A ausência do exercício da autonomia administrativa, financeira e acadêmica gera interferências internas, em nível de órgãos superiores (conselhos) e externas, em nível de Conselho Federal de Educação (CFE) e Ministério de Educação (MEC), ou outro órgão equivalente.....	5 4 3 2 1
3.16	A descontinuidade dos projetos e trabalhos em desenvolvimento são explicados pela temporaneidade com que os papéis dos dirigentes são exercidos e a falta de autonomia.	5 4 3 2 1
3.17	Não há participação de pessoas de minha área de atuação, nas decisões que tomo	5 4 3 2 1
3.18	As falhas na divulgação das decisões tomadas são geradas por grupos informais existentes na instituição e que trazem consigo características próprias e que exercem poder..	5 4 3 2 1
3.19	A inércia existente em certas áreas da instituição está relacionada com o acentuado formalismo	5 4 3 2 1
3.20	As fontes de origens de recursos e suas rubricas são aspectos cerceadores da autonomia administrativa financeira	5 4 3 2 1
3.21	A multiplicidade de papéis simultâneos exercida pelos docentes-dirigentes inibe a cobrança por parte dos dirigentes aos próprios comandados	5 4 3 2 1
3.22	A elevada autonomia baseada no profissionalismo e na especialização do dirigente está vinculadas à entidade de classe, a que pertencem, e não à instituição	5 4 3 2 1

4a. PARTE: COLETA DE DADOS DE POSICIONAMENTO

Dê seu posicionamento sobre as afirmativas seguintes, referentes à tomada de decisão, obedecendo à escala, com a seguinte interpretação:

- 5 = sempre
- 4 = quase sempre
- 3 = às vezes
- 2 = quase nunca
- 1 = nunca

ITEM A F I R M A T I V A S	PONTOS
4.01 Na minha área de atuação, quando as causas do problema não são evidentes decido pela votação de alternativas sugeridas pelas diversas pessoas envolvidas no processo e que tenham as mesmas preferências quanto aos resultados	5 4 3 2 1
4.02 Tenho conhecimento das causas do problema, na minha área de atuação, e disponho de diversas alternativas que de certa forma poderão gerar insatisfações (conflito organizacional, dificuldade na implementação da decisão, entre outros). Nessas situações, procuro acatar decisão emanada do consenso dos participantes ou representantes das diferentes visões que existem sobre o assunto	5 4 3 2 1
4.03 Nas situações de concordância sobre as causas do problema e os resultados que se esperam atingir na solução do problema, decido com base nos aspectos informacionais consistentes e viáveis, utilizando-me de técnicas computacionais	5 4 3 2 1
4.04 Nos casos de problemas específicos e/ou especiais recorro a estudos prévios realizados por assessorias e/ou comissões, como meio de obter alternativas para minha possível decisão	5 4 3 2 1
4.05 Decido pela elaboração dos planos de trabalho na minha área de atuação, com base em normas estabelecidas pelos órgãos superiores (conselhos) atendendo a diretrizes traçadas	5 4 3 2 1
4.06 Nos casos de problemas não rotineiros, isto é, imprevistos e imprecisos, com causas não evidenciadas e os resultados das soluções alternativas não transparentes, decido de acordo com minha inspiração	5 4 3 2 1
4.07 Recorro a assessorias e/ou comissões para preparar explicações para as ações que já foram executadas, justificando minha decisão tomada	5 4 3 2 1

ANEXO 3**LISTA DAS FUNÇÕES EXERCIDAS COMO DIRIGENTE, ANTERIOR À ATUAL FUNÇÃO:**

- Assessor(a) Educacional
- Assessor Jurídico
- Assessor(a) Pedagógica
- Chefe de Departamento.
- Chefe de Reportagem de Jornal
- Coordenador(a) Central de Comunicação
- Coordenador Geral de Saúde
- Coordenador de Curso
- Diretor(a) da Clínica de Psicologia
- Diretor de Centro
- Diretor de Colégio
- Diretor de Curso
- Diretor de Escola
- Diretor de Jornal
- Diretor do Conservatório Musical
- Diretor Executivo do Centro de Tecnologia
- Diretor(a) Geral da Associação de Ensino
- Gerente em empresa particular
- Ministro da Educação
- Presidente da COHAB (Cooperativa Habitacional)
- Presidente de Banco
- Presidente de empresas
- Procurador Geral
- Secretário de Educação de Estado
- Superintendente de órgãos de Concurso
- Superintendente do Hospital das Clínicas de Faculdade de Medicina