

ARTURO FRANCISCO RICARDO VALENTIE FERNANDEZ

PERCEPÇÃO E EXPECTATIVA DE PROFESSORES DA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ  
(ARICA-CHILE) SOBRE MODELOS DE GOVERNO UNIVERSITÁRIO

Dissertação apresentada como exigên-  
cia parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Educação, Área de Adminis-  
tração e Supervisão Educacional sob  
a orientação do Professor Doutor José  
Camilo dos Santos Filho.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

1986

UNICAMP

Este exemplar corresponde à redação final  
da Tese defendida por Arturo Francisco R.V.  
Fernandez e aprovada pela Comissão Julgadora  
em 7/3/86

Campinas, 7/3/86  
Hawitani

COMISSÃO JULGADORA

Hawitani (orientador)

M. L. A. S. S. S.

A. J. S. S.

À minha esposa América, a quem  
muito quero e que confiou em  
mim.

## AGRADECIMENTOS

Este é o momento de dizer muito obrigado as pessoas e instituições que direta ou indiretamente colaboraram para que esta pesquisa se concretizasse. Em especial

- Ao professor Dr. José Camilo dos Santos Filho, orientador dedicado e amigo.
- Ao meu pai Arturo e a minha mãe Maria Esther.
- Aos meus filhos Nathalie, Gisèle e Alain.
- Ao magnífico Reitor da Universidade de Tarapacá, Arica - Chile, engenheiro Sr. Carlos R. Valcarce Medina.
- À Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, S.P.

## SUMÁRIO

	Página
RESUMO.....	<i>viii</i>
ABSTRACT.....	<i>x</i>
LISTA DE QUADROS.....	<i>xii</i>
LISTA DE TABELAS.....	<i>xiii</i>
Capítulo	
I. O PROBLEMA.....	1
Introdução.....	1
A Universidad de Tarapacá (Arica-Chile).....	4
Formulação do Problema.....	8
Objetivos do Estudo.....	9
Hipóteses de Trabalho.....	10
Justificativa.....	10
Pressupostos Conceituais.....	12
Delimitação da Pesquisa.....	13
Definição de Termos.....	14
Organização do Estudo.....	16
II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
A Tomada de Decisões.....	17
Os Modelos de Governo Universitário.....	23
Comparação dos Modelos de Governo Universitário	45

Capítulo	Página
III. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	52
Seleção dos Sujeitos.....	52
Instrumentação.....	53
Procedimentos.....	55
Tratamento e Análise dos Dados.....	56
IV. RESULTADOS.....	58
Percepção e Expectativa do Corpo Docente em re lação ao Modelo Burocrático.....	58
Percepção e Expectativa do Corpo Docente em re lação ao Modelo Colegiado.....	71
Percepção e Expectativa do Corpo Docente em re lação ao Modelo Político.....	85
Confronto dos Modelos de Governo Universitário na Percepção e Expectativa do Corpo Docente...	99
V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	103
Conclusões.....	103
Recomendações.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	106
Anexos	
I. Autorização do Magnífico Reitor para a Aplica- ção do Questionário.....	113
II. Delineamento da População e da Amostra dos Pro	

	fessores de Tempo Integral da Universidad de Tarapacá (Arica-Chile).....	115
III.	Questionário e Pauta de Avaliação.....	117
IV.	Dados Complementares Relativos à Comparação entre Percepção e Expectativa dos Professores sobre os Modelos de Governo Universitário.....	133

## RESUMO

Esta pesquisa propôs-se detectar os modelos de governo universitário que os professores da Universidad de Tarapacá (Arica-Chile) percebem e esperam na tomada de decisões dos diretores das Faculdades.

A revisão bibliográfica explorou a teoria e pesquisa sobre os atuais modelos de governo universitário e sobre algumas noções do processo de tomada de decisões.

Foram envolvidos na pesquisa os professores de tempo integral do ano acadêmico 1984. Os dados foram obtidos através da aplicação de um questionário, elaborado a partir das características dos modelos de governo universitário e das características da tomada de decisão. Foi realizada uma análise estatística das informações contidas no questionário, fazendo-se as freqüências e as percentagens dos dados levantados. Com a finalidade de refinar a análise dos dados percentuais, aplicou-se o teste de  $\chi^2$ , no confronto dos modelos de governo universitário na percepção e expectativa do corpo docente.

Os resultados mais relevantes desta pesquisa foram:

1. Enquanto, na percepção, a maioria relativa dos docentes indica aproximação com o modelo burocrático, em relação à expectativa, quase três quartos indica uma coincidência com o modelo burocrático.

2. Enquanto, na percepção, a maioria relativa dos docentes indica uma aproximação com as características do modelo colegiado, na expectativa, uma maioria relativa das respostas indica coincidência com as características deste modelo.



3. Enquanto, em relação à percepção, cerca de um terço dos docentes indica aproximação com as características do modelo político, na expectativa, a maioria relativa das respostas dos docentes indica não coincidência com as características deste modelo.

4. Os docentes da Universidad de Tarapacá percebem e esperam um modelo de governo universitário integrado pelos modelos burocrático, colegiado e político, embora com o predomínio significativo do modelo burocrático.

As conclusões mais significativas desta pesquisa foram:

1. Considerando o corpo docente da Universidad como um todo, houve nos três modelos de governo universitário um predomínio das expectativas sobre as percepções.

2. Na percepção houve um pequeno predomínio do modelo burocrático sobre os modelos colegiado e político, respectivamente.

3. Na expectativa houve uma significativa supremacia do modelo burocrático sobre os modelos colegiado e político, respectivamente.

4. Parece mais evidente que vários modelos coexistem na dinâmica de funcionamento da administração universitária porque nenhum modelo puro e exclusivo de governo universitário a explica.

Recomenda-se que a Universidad de Tarapacá experimente um modelo de governo universitário integrado, enfatizando mais os modelos político e colegiado.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to verify which models of university governance are perceived and expected by the professors of Universidad de Tarapacá (Arica-Chile) in the decision making process of Faculty Deans.

The bibliographical review covered theory and research on the available models of university governance and on some basic concepts related to decision making processes.

The sample of the study included the full-time professors of the 1984 academic year. The data were obtained through the application of a questionnaire, elaborated on the basis of the characteristics of the models of university governance and of the decision making processes. The data collected were analysed descriptively through percentages. With the purpose of refining the descriptive analysis, a chi square ( $\chi^2$ ) test was computed in order to compare faculty perception with expectation in the models of university governance.

The most relevant findings of this study were:

1. Whereas the perception of the relative majority of the faculty indicates "approximation" to the bureaucratic model, the expectation, in almost three fourth of the faculty responses, indicates coincidence with the bureaucratic model.

2. Whereas the perception of the relative majority of the faculty indicates "approximation" to the characteristics of the collegial model, the expectation of the relative majority of the responses indicates coincidence with the characteristics of this model.

3. Whereas the perception of around one third of the faculty indicates "approximation" to the characteristics of the political model, the expectation, for the majority of their responses, indicates no coincidence with the characteristics of this model.

4. The faculty of the Universidad de Tarapacá (Arica-Chile) perceives and expects a model of university governance integrated by the bureaucratic, collegial and political models, even though with the significant predominance of the bureaucratic model.

The most significant conclusions of this study were:

1. Considering the faculty of U.T.A. as a whole, there was a predominance of the expectation over the perceptions in the three models of university governance.

2. Regarding faculty perception, there was a slight predominance of the bureaucratic model over the collegial and political models, respectively.

3. Concerning faculty expectation, there was a significant supremacy of the bureaucratic model over the collegial and political model, respectively.

4. It seems evident that several models of university governance coexist in the functioning dynamics of university administration because none pure and exclusive model explains its complex dynamics.

It is recommended that the U.T.A. try an integrated model of university governance, giving more emphasis to the political and collegial models.

## LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1. Nível de consenso e de centralização nas escolas elementares, secundárias e superiores.....	43
2. Quadro sinóptico das características dos modelos de governo universitário.....	49
3. Discriminação dos itens do questionário.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela	Página
1. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores do departamento de Administração e Economia sobre o modelo burocrático.....	59
2. Comparação de percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Administração e Economia sobre o modelo burocrático.....	60
3. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Ciências sobre o modelo burocrático	61
4. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Educação sobre o modelo burocrático	63
5. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Engenharia sobre o modelo burocrático.....	66
6. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo	

burocrático.....	68
7. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores das Faculdades da U. T.A. sobre o modelo burocrático.....	69
8. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores do departamento de Administração e Economia sobre o modelo colegiado.....	72
9. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Ciências sobre o modelo colegiado..	74
10. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Educação sobre o modelo colegiado..	77
11. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Engenharia sobre o modelo colegiado	79
12. Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo colegiado.....	80

13.	Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores das Faculdades da U. T.A. sobre o modelo colegiado.....	82
14.	Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores do departamento de Administração e Economia sobre o modelo político	86
15.	Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Ciências sobre o modelo político...	88
16.	Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Educação sobre o modelo político...	90
17.	Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Engenharia sobre o modelo político.	93
18.	Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo político.....	94
19.	Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores das Faculdades da U. T.A. sobre o modelo político.....	98

20. Confronto dos modelos de governo universitário na percepção e expectativa do corpo docente da U.T.A.....	99
--	----



## CAPÍTULO I

### O PROBLEMA

#### Introdução

Desde a sua criação na Idade Média, a Universidade constitui-se em objeto de estudo dos profissionais ligados a ela, tais como, professores, administradores educacionais, orientadores, entre outros. Isto se deve ao fato de que ela apresenta em sua estrutura orgânica uma complexidade enorme, sendo uma das organizações sociais que tem um grande número de problemas em seu funcionamento e em seu desenvolvimento. Para justificar o que é dito acima pode-se citar algumas concepções sobre o que é a Universidade.

Llanos de la Hoz (1973) salienta que o Cardinal Newman pensava que "a Universidade era o lugar do ensino do conhecimento universal, a finalidade é intelectual" (p. 6). O mesmo autor destaca que Karl Jaspers na sua *Idéia da Universidade* enfocava que "a universidade deve buscar a verdade por meio da ciência. Por isso, o primeiro dever da Universidade é a pesquisa e logo vem a docência que só tem sentido através dela. A universidade é então uma comunidade de pesquisadores que congrega professores e alunos" (p. 9).

Dreze e Debelle (1969) enfatizam que Napoleão I, Imperador da França, percebia a universidade como uma entidade vinculada ao Estado. Com efeito, ele observava que "a universidade estava ligada ao poder, o que permitia uma estabilidade política do Estado, porque o ensino era confiado a um corpo docente

organizado e pago pelo governo, onde a docência era a mesma para todas as universidades do país através de programas uniformes o que assegurava um ensino profissional semelhante" (p.86).

Essas três concepções permitem demonstrar que sobre um mesmo tema a respeito da universidade encontra-se variadas opiniões o que dificulta chegar-se a um consenso sobre ela.

Localizam-se, os grandes problemas desta instituição, na autonomia universitária, na administração financeira, no poder, na participação estudantil, na democratização universitária, no governo universitário, entre outros setores.

Como é óbvio, essas dificuldades prejudicam as atividades tanto acadêmicas quanto administrativas da organização. Porém, as autoridades universitárias estão sempre procurando encontrar as soluções adequadas que permitam administrá-la com eficiência de acordo com suas características particulares.

Dentro dessa problemática apresentada, salienta-se o governo e a administração da Universidade.

Alguns autores, entre eles Max Weber propõem que a Universidade seja governada através de uma burocracia racional, caracterizada por uma hierarquia de cargos e uma estrutura formal com funções e procedimentos coordenados; outros como Millet, Sanders, enfocam a Universidade, como uma comunidade de profissionais, onde os professores mais qualificados intelectualmente devem governá-la por meio de uma participação democrática dos que pertencem à ela: o corpo docente, o corpo discente, os funcionários e os ex-alunos, sendo esta participação através de uma rede de relações interpessoais informais compartilhando os objetivos e as decisões e chegando-se à elas graças a um consenso dos participantes; outros como J. Victor Baldrige, vêem a Universidade como uma entidade política, caracterizada pelas lutas

do poder, pelo conflito e pelas negociações entre partidos políticos que dessa maneira disputam o controle dela, esta passa a ser um instrumento nas mãos dos políticos, que decidem dentro do âmbito universitário, de acordo com as diretrizes emanadas das cúpulas dos partidos, ou seja, a pressão e o ambiente externo são tão importantes como os grupos internos; existem, ainda aqueles, como Cohen e March, que apresentam a universidade como uma anarquia organizada, entendendo-se por isto, a ausência total de normas e regimentos na organização para governá-la. Esses quatro modelos organizacionais, que para efeito da pesquisa, serão chamados de modelos de governo universitário são o burocrático, o colegiado, o político e o anárquico.

Este enfoque permite inferir que a organização educacional apresenta certas características que lhe são peculiares, mesmo as escolas de 1º e 2º graus são diferentes entre elas e essa diferença apresenta-se também entre as universidades, posto que cada uma possui qualidades especiais que as fazem ser distintas entre si. Essa divergência produz-se porque a universidade está inserida dentro de uma sociedade determinada, identificando-se com uma realidade política econômica e social a nível local, regional e nacional. Em relação a isto, Maria de Lourdes A. Fávero (1975) salienta que: "a Universidade tem funções definidas em relação à sociedade de que é parte, ela deve ser pensada sempre dentro de um contexto" (p. 439). Logo qualquer modelo de governo universitário a ser posto em prática numa determinada universidade tem que ser estruturado pensando-se nesse contexto, deve ser considerado dentro de uma perspectiva particular que leve em conta as características específicas da sociedade à qual pertence. Durmeval Trigueiro (1967) diz a respeito "a Universidade representa os interesses da sociedade,

participa da política do Estado no sentido de que é parte da polis e é a única instituição que se insere no Estado e o transcende" (p. 68). Portanto, as universidades podem ter objetivos comuns, tais como, a docência, a pesquisa, a extensão, mas os meios para atingí-los são diferentes de acordo com as características específicas da sociedade onde ela está implantada. Enfim, os modelos de governo universitário que cada instituição de ensino superior terá, serão distintos devido as características especiais de cada uma e da sociedade onde ela se localiza.

#### A Universidad de Tarapacá, Arica-Chile

##### Vocação Regional

De acordo com o Decreto com Força de Lei nº 150, de 11 de dezembro de 1981, se deu existência legal à Universidad de Tarapacá, Arica-Chile, sucessora da ex-sede Arica da Universidad de Chile e da ex-sede Arica da Universidad del Norte. No momento da fusão, ambas sedes tinham uma existência de vinte (20) anos. A Universidad de Tarapacá nasce então com um valioso legado tanto humano quanto físico, proveniente dessas antigas sedes universitárias. O legado humano está representado pelos 260 professores, pelos 400 funcionários e pelos 4500 alunos. O legado físico está representado pelos modernos e completos quatro (4) campus universitários, a saber: a) o campus Azapa, onde se localiza o Museu Antropológico e o Instituto de Agronomia; b) o Campus Saucache, onde se situam a Reitoria e as Faculdades de Educação e de Humanidades e Letras e alguns dos departamentos da faculdade de Engenharia; c) o Campus Norte, onde se localiza a faculdade de Engenharia, e d) o Campus Velasquez onde se localizam as faculdades de Administração e Economia e de Ciências.

A Universidad de Tarapacá é uma instituição de ensino superior que tem por objetivo atingir a busca permanente da verdade; ela deve iniciar, manter vivo e promover o desenvolvimento científico, transmitir conhecimentos às novas gerações, para que se formem integralmente, e ser também difusora das mais relevantes manifestações da cultura da nação.

Com o fim de alcançar esse objetivo, a atividade acadêmica da Universidad está baseada em três áreas fundamentais de ação: a docência, a pesquisa e a extensão. Estas três áreas sempre devem ser pensadas integradas e nunca devem ser concebidas separadas uma da outra.

Ao se falar na formação integral que os alunos devem receber dentro da Universidad, a Universidad de Tarapacá, está consciente do papel que deve assumir e que permita ajudá-los a enfrentar a vida que terão mais à frente, compartilhando essa responsabilidade com a família, com a educação de 1º e 2º graus e com a sociedade toda. Essa responsabilidade, deve assumi-la porque tem os elementos necessários para fazê-lo melhor que outras organizações e em razão da sua própria natureza. A universidad sempre terá uma função natural de líder espiritual e cultural sobre os grupos ligados a ela.

Nesta perspectiva, a Universidad de Tarapacá, reconhece a sua vocação regional, a que não limita seu raio de ação, senão que pelo contrário lhe facilita a tarefa de formular objetivos específicos prioritários, os que estão diretamente engajados com o processo de desenvolvimento da primeira região de Chile. Desse modo, orienta todos seus esforços para que o produto de sua atividade acadêmica seja em benefício da comunidade nacional. Portanto, a Universidad de Tarapacá, satisfaz a idéia de uma universidad regional, estreitamente ligada às necessidades

e aspirações do país, em geral, e da região, em particular.

Porém, dada a sua especial localização geográfica, limite com dois países, a Bolívia e o Perú, a Universidad de Tarapacá, deseja chegar a ser, a curto prazo o farol poderoso que projete as mais elevadas expressões da cultura aos países vizinhos e também aos outros países latinoamericanos, com o que, não somente contribuirá para acelerar o processo de desenvolvimento destes povos, mas também se transformará num agente ativo da paz, da solidariedade e da fraternidade americana.

#### A estrutura organizacional

De acordo com a Lei nº 150, a Universidad de Tarapacá tem os seguintes órgãos superiores com a estrutura que em cada caso se indica:

a) A junta diretiva, constituída por nove (9) membros aos que se agrega o Reitor. Três (3) deles são nomeados pelo Presidente da República; três (3) são destacados profissionais da região designados pelo Conselho Acadêmico e que não tenham nenhuma função na Universidad, e três (3) professores da Universidad nomeados também pelo Conselho Acadêmico.

b) O Conselho Acadêmico, formado pelo Reitor, pelo Vice-Reitor Acadêmico, pelos Diretores das Faculdades e dos Institutos e por seis (6) professores da Universidad pertencentes às faculdades e institutos.

c) O Conselho da Faculdade, constituído pelo Diretor da Faculdade, pelos chefes de departamentos e por professores nomeados pelos departamentos, sendo um de cada departamento da faculdade.

O Reitor e o Vice-Reitor Acadêmico podem assistir às reuniões do Conselho da Faculdade sempre que o desejarem.

As faculdades são cinco (5):

- Faculdade de Administração e Economia
- Faculdade de Ciências
- Faculdade de Educação
- Faculdade de Engenharia
- Faculdade de Humanidades e Letras

Os institutos são dois (2):

- Instituto de Antropologia e de Arqueologia
- Instituto de Agronomia

Das faculdades dependem os departamentos, que têm como função principal o desenvolvimento da atividade acadêmica. É importante salientar que somente trabalhar-se-á com elas durante a pesquisa.

Os institutos realizam apenas atividades de pesquisa e de extensão universitária.

Das dependências:

Da faculdade de Administração e Economia depende o departamento de Administração e Economia.

Da faculdade de Ciências dependem os seguintes departamentos:

- Biologia e Saúde
- Física
- Matemática
- Química

Da faculdade de Educação dependem os seguintes departamentos:

- Educação
- Educação Física

- Psicologia

Da faculdade de Engenharia dependem os seguintes departamentos:

- Computação
- Eletrônica
- Indústrias
- Mecânica

Da faculdade de Humanidades e Letras dependem os seguintes departamentos:

- Artes
- História e Geografia
- Línguas

#### Formulação do problema

Teoricamente, fala-se que para governar e administrar uma universidade torna-se necessária a adoção de paradigmas organizacionais. Daí, torna-se necessária a busca e a utilização do melhor modelo de governo universitário, que seja mais conveniente à própria situação de cada instituição de ensino superior. Já se observou anteriormente, que existem características comuns entre as universidades, mas subsistem diferenças entre elas que obedecem aos particulares contextos em que se desenvolve sua atividade acadêmica. Por outro lado, deve-se lembrar que não há um modelo único de governo da universidade. Ao contrário, através do tempo e das necessidades, diversos modelos têm sido utilizados, cada qual com as suas vantagens e desvantagens, com seus simpatizantes e opositores.

A maioria das pesquisas empíricas encontradas anali-



sam e comparam um ou dois dos modelos de governo universitário existentes, propondo, às vezes, o modelo que mais poderia convir para governar a instituição universitária.

Como os professores percebem todo esse processo de governo da universidade? Qual seu ponto de vista em relação a ele? Destas indagações surge a preocupação principal deste estudo que é detectar que modelos de governo universitário percebem e esperam os professores de tempo integral da Universidad de Tarapacá (Arica-Chile) nas decisões dos diretores das Faculdades.

#### Objetivos do estudo

O objetivo fundamental desta pesquisa é detectar que modelos de governo universitário percebem e esperam os professores da Universidad de Tarapacá (Arica-Chile).

Em termos mais específicos, a pesquisa pretende:

1) Descobrir que modelos de governo universitário estão envolvidos na tomada de decisões dos diretores das Faculdades.

2) Comparar a percepção com a expectativa que os professores têm sobre os modelos de governo universitário através da tomada de decisões dos diretores das Faculdades.

3) Sugerir os modelos de governo universitário que os docentes esperam que sejam levados em conta pelos diretores nas suas decisões.

### Hipóteses de trabalho

Pretende-se, neste estudo, testar duas hipóteses de trabalho:

1) O modelo burocrático predominará na percepção sobre os modelos colegiado e político.

2) Um modelo de governo universitário integrado pelos modelos burocrático, colegiado e político representará a expectativa dos professores da Universidad de Tarapacá (Arica-Chile).

### Justificativa

A justificativa da pesquisa reside nos seguintes pontos:

1) Hoje em dia, as autoridades e administradores educacionais enfrentam, como nunca, a inadiável dificuldade de governar, administrar e orientar adequadamente as organizações de ensino superior. Para alguns, o problema encontra-se na necessidade de administrar eficientemente os recursos (humanos, econômicos, materiais) postos a serviço da universidade. Outros consideram que a administração acadêmica que se faz não é a mais indicada para nossa época. Outros, ainda preocupam-se pela qualidade do produto final, ou seja, dão importância aos formados que prepara a instituição, tanto a nível de graduação, quanto a nível de pós-graduação. Donde, essa problemática conduz a uma busca constante de um modelo de governo da universidade que permita administrá-la com eficiência e eficácia e que lhe permita atingir os objetivos formulados a nível local, regional e nacio

nal, porque a universidade, onde quer que se encontre, será motivo de preocupação não só dos seus membros senão de toda a comunidade. O que acontece com a universidade repercute na sociedade toda onde está inserida. Então, é importante que ela descubra qual é a melhor forma de "governar-se" e "administrar-se" para que possa cumprir as suas atividades-fins (ensino, pesquisa, extensão) dentro das melhores condições para o direto benefício da comunidade universitária, em particular, e da população em geral.

2) A tomada de decisão é certamente uma das atividades mais importantes dentro de uma organização. Na Universidade o Reitor, os diretores, os chefes, os coordenadores decidem a cada momento e como salienta Manley H. Jones (1975), "devem decidir respeitando os objetivos e os meios escolhidos para alcançá-los, buscando ainda, conquistar a aceitação para suas decisões; e devem, finalmente, conseguir torná-las efetivas na prática" (p. 27). Porém, quando chega a hora certa de escolher o melhor caminho, a melhor solução, depois de ter examinado várias alternativas, torna-se um problema difícilimo, como destaca João B. Araújo e Oliveira (1974) porque "quem decide responde a outros estímulos. Responde a outros critérios. Responde às estruturas de governo, quer local, quer regional, quer nacional. Responde a pessoas-chaves, a conflitos, a tensões, a particularidades" (p. 326).

Entre as autoridades universitárias encontram-se os diretores das Faculdades, os quais entre as suas funções têm a responsabilidade de governá-las e administrá-las, porque de acordo com os estatutos da Universidad de Tarapacá, eles são os que devem decidir sobre os assuntos relacionados com as atividades acadêmicas e administrativas dessas unidades.

3) A Universidad de Tarapacá (Arica-Chile) é uma instituição de ensino superior criada em dezembro de 1981, produto de união de duas sedes universitárias instaladas na cidade de Arica; essas sedes pertenciam à Universidade de Chile e à Universidad del Norte e nessa data já tinham, uma e outra, uma experiência universitária de vinte anos. Isto dá uma idéia da sua sólida base institucional. Dessa maneira, após quatro anos de intensa atividade educacional em benefício da região e do país, há necessidade de se fazer um levantamento científico que demonstre como se está levando a cabo o governo e a administração da universidade, detectar que modelos de governo universitário são percebidos pelos professores e aqueles que estes esperam que os diretores considerem nas suas decisões.

4) Finalmente, a escolha desse tema justifica-se por, ao ter aprofundado o estudo das concepções, estrutura, e administração da universidade, verifiquei a importância e a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada sobre o problema dos modelos de governo universitário, tanto para a universidade onde trabalhou quanto para outras universidades chilenas e mesmo latinoamericanas, uma vez que a pesquisa desse tema até ao presente, parece ainda não ter sido feita em nosso contexto latinoamericano.

#### Pressupostos Conceituais

Três pressupostos ficam subjacentes nesta pesquisa:

1) É provável que os diferentes modelos (burocrático, colegiado, político) coexistam dentro da instituição em sua dinâmica de funcionamento (Ellström, 1983).

2) É possível comparar a percepção com a expectativa que têm os membros de uma instituição dentro dos modelos de governo universitário.

3) Em princípio, a tomada de decisões deve ser racional, participativa e consensual; porém, na prática ela pode divergir no que diz respeito a percepção e a expectativa dos membros de uma instituição conforme as diferenças políticas, econômicas e sociais do país.

#### Delimitação da pesquisa

Como pesquisa descritiva, este estudo está buscando dados concernentes aos modelos de governo universitário que estão envolvidos nas decisões dos diretores das Faculdades.

Quanto ao tema da pesquisa este estudo restringe-se a análise de apenas três modelos de governo universitário, ou seja, o modelo burocrático, o modelo colegiado e o modelo político, deixando-se de lado o modelo anárquico, porque dada a atual situação política do país, existe um certo controle e fiscalização nas universidades por parte do governo através das designações dos reitores que agem com instruções precisas emanadas dele, o que não permite a presença deste modelo no momento.

Quanto ao tempo e ao espaço, delimita-se, respectivamente, ao ano acadêmico de 1984 e à Universidad de Tarapacá (Arica-Chile).

Em relação aos sujeitos da pesquisa, este trabalho limita-se apenas à participação de uma amostra de professores de tempo integral das Faculdades, porque são a maioria e entre eles e os diretores existe um maior conhecimento e relacionamento, o

que permitirá que possam responder sem dificuldades, o questionário a ser aplicado. Os 19 professores de tempo parcial e os 63 horistas não participaram porque não têm contato, envolvimento e comunicação frequentes com a direção da Faculdade.

No que diz respeito às autoridades universitárias, limita-se a pesquisa, aos diretores das Faculdades, porque de acordo com as suas funções emanadas do decreto de criação da universidade, aqueles concentram toda a responsabilidade da tomada de decisão das unidades e estas desenvolvem toda a atividade acadêmica universitária.

Quanto ao enfoque específico deste tema, limita-se a comparar a percepção com a expectativa de professores sobre os modelos de governo universitário.

#### Definição de termos

Para efeito de explicitação dos conceitos-chave do problema desta pesquisa, os termos "percepção", "expectativa", "tomada de decisão" e "modelos de governo universitário", devem ser entendidos da maneira como estão abaixo definidos.

Percepção. - Este termo é utilizado na pesquisa dentro de um ponto de vista de "papéis de comportamento" dos membros de uma organização. Em relação a isso, Katz e Kahn (1974) definem as organizações humanas "como sistemas abertos de papéis de comportamento" (p. 200). Isto quer dizer que, cada membro dentro da organização desempenha um determinado papel, o qual é observado e avaliado por seus integrantes, ou seja, o chefe observa e avalia o que fazem os subordinados; estes também opinam e avaliam a atuação de seu superior. Os chefes observam-se e avaliam-

-se entre si nos diferentes desempenhos que executam dentro da organização.

Para esta pesquisa, interessa considerar o papel que desempenha o diretor da Faculdade, o qual pode ser percebido e avaliado pelos professores. Nesse contexto, entende-se por percepção a capacidade que têm os docentes de perceber e avaliar o comportamento do diretor em relação aos modelos de governo universitário. Portanto, acredita-se que o diretor age e decide dentro daqueles modelos e os professores percebem e avaliam o seu desempenho de acordo com esses paradigmas.

Expectativa.- Ao falar-se em expectativa, também se faz dentro de uma perspectiva de papéis de comportamento dos membros de uma organização. Os autores antes citados salientam que as expectativas de papel "são os padrões de avaliação aplicados ao comportamento de qualquer pessoa que ocupe um dado ofício ou posição organizacional" (Katz e Kahn, 1974, p. 211). Isto é, esses padrões que estão nas mentes dos integrantes da organização são aplicados para avaliar o desempenho de seu superior ou ao invés, são os padrões que tem o chefe para avaliar a atuação do pessoal subordinado. Nesta pesquisa, a expectativa de papel é considerada como o comportamento que esperam os docentes que tivesse o diretor da Faculdade em relação aos modelos de governo universitário e que decidisse levando em conta as características desses modelos, o que satisfaria as suas aspirações.

Tomada de decisão.- Nesta pesquisa define-se a tomada de decisão como escolha que faz o diretor da Faculdade após ter analisado as informações pertinentes e as alternativas adequadas, escolhendo a que mais convém nas circunstâncias.

Modelos de governo universitário.- Os modelos de go-

verno universitário mais conhecidos e pesquisados são: o modelo burocrático, o modelo colegiado, o modelo político e o modelo anárquico. O modelo burocrático, define-se como uma burocracia racional, caracterizada por uma hierarquia de cargos e uma estrutura formal com funções e procedimentos coordenados. O modelo colegiado, define-se como uma comunidade de profissionais que devem governar a universidade por meio de uma participação aberta, democrática, de relações interpessoais informais e não planejadas. O modelo político, define-se como uma entidade política caracterizada pelas lutas de poder, pelo conflito e pelas negociações entre grupos de interesse que dessa forma intentam impôr-se na universidade e controlá-la através da sua ideologia. O modelo anárquico, define-se como uma anarquia organizada, ou seja, ausência total de normas e regimentos na Universidade para ser governada.

#### Organização do estudo

O capítulo II apresenta a revisão bibliográfica, destacando-se os temas da tomada de decisões e dos modelos de governo universitário.

No capítulo III são apresentados a metodologia e os procedimentos adotados no desenvolvimento da pesquisa.

O capítulo IV descreve e discute os resultados obtidos na pesquisa.

O último capítulo apresenta as conclusões do estudo e as recomendações dele derivadas.



## CAPÍTULO II

### REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta parte da pesquisa é preciso desenvolver aqueles aspectos que permitam ter uma visão geral e articulada dos estudos e pesquisas realizadas na área.

Inicialmente o tema sobre tomada de decisões, suas características e tipos é analisado, tomando-se como base, os diversos autores consultados.

Posteriormente, o tópico sobre os modelos de governo universitário mais conhecidos, ou seja, o modelo burocrático, o modelo colegiado, o modelo político e o modelo anárquico, é analisado. Cada modelo é caracterizado de acordo com as fontes bibliográficas mais atualizadas sobre o tema.

#### A tomada de decisões

A tomada de decisões é indubitavelmente a tarefa mais difícil e mais fundamental que deve desempenhar um executivo ou administrador; este, quer o de alto ou baixo nível, deve estar constantemente decidindo e às vezes, até simultaneamente, sobre assuntos diversos.

Chester Barnard e Herbert Simon (1971) consideram a tomada de decisões como o centro do processo administrativo, já que o indivíduo envolve-se completamente nela tanto como chefe quanto como subordinado. Além disso, a organização para a qual se trabalha diariamente também é afetada pela decisão. Em rela-

ção a isto, Barnard (1971) distingue "dois atos de decisão. O primeiro é da pessoa que toma a decisão e que afeta a outrem e o segundo enfoca o efeito que esta tem na organização" (p. 190).

A pessoa que decide, seja o executivo, o administrador, o chefe ou o diretor, deveria ter uma dupla personalidade para agir no instante da decisão; em verdade, ele tem que decidir pensando nas pessoas envolvidas na tomada de decisão e também deve preocupar-se pela organização; em ambos os casos, o executivo, no momento da decisão final, onde se encontra sozinho deve responder a muitos estímulos, sejam externos ou internos. Externos são aqueles como as políticas de governo, verbas, influências de pessoas-chaves, entre outras; internos são aqueles que afetam diretamente a pessoa, como as suas características físicas, biológicas, psicológicas, sociais. Porém, na hora certa o executivo deve pensar na organização e visar os objetivos que a beneficiam.

Cada vez que um executivo decide supõe-se que o faz racional e logicamente após ter feito a sua escolha através de uma coleta de informações o que lhe permite possuir várias alternativas de decisão. Para poder decidir, um executivo precisa procurar uma grande quantidade de informação que após ser analisada lhe dá a possibilidade de ter alternativas de escolha; sem elas é muito difícil chegar a decidir; João B. Araújo e Oliveira (1975) enfatiza que "só há decisões quando há alternativas" (p. 320). Porém, isso não significa que a tomada de decisões seja excelente pelo fato de ter muita informação ou por ter certas alternativas de escolha, já que o executivo pode ser submerso por elas e no momento de decidir, se atrapalhe tanto que não possa selecionar o que mais convém. Por mais adequada, sintética, oportuna, que seja uma informação, ela não é capaz por si

mesma de levar a uma tomada de decisões, porque a pessoa que decide responde a outras variáveis, a outros critérios; "responde a reforços e necessidades; responde às estruturas de governo, quer local, quer regional, quer nacional; responde a conflitos, a tensões e a particularidades" (Araújo e Oliveira, 1975, p. 326).

### Etapas da tomada de decisão

Segundo João B. Araújo e Oliveira existem quatro etapas claramente definidas na tomada de decisões:

Primeira etapa - Tomada de consciência das necessidades ou dos objetivos de um determinado setor ou sistema da organização;

Segunda etapa - Levantamento de hipóteses que sejam capazes de resolver essas necessidades ou objetivos propostos;

Terceira etapa - Decisões: nesta etapa devem-se tomar as decisões que permitam atingir os objetivos ou necessidades e que permitam encontrar as respostas às hipóteses propostas;

Quarta etapa - Planos de ação: formulam-se esses planos para que a tomada de decisão seja levada a cabo, para que se possa agir.

### Tomada de decisão administrativa

Essas quatro etapas do processo decisório acham-se em cada um dos tipos de decisão administrativa mais frequentes, segundo João B. Araújo e Oliveira (1975).

1) PLANEJAR, pensando nos objetivos e nas necessidades existentes;

2) ESTRUTURAR O PLANO DE AÇÃO, que se deve seguir pa-

ra atingir esses objetivos, colocando-os em prioridades sem deixar nada a descoberto;

3) IMPLEMENTAR o plano de ação de acordo com o planejamento e com a estrutura e ao mesmo tempo tornando-o adequado à dinâmica da realidade, ou seja, buscando as melhores alternativas de decisão;

4) RECICLAR, isto é, rever os planos, suas prioridades e objetivos, assim como as alternativas implementadas tendo em vista seu desempenho efetivo em função dos objetivos propostos e das realidades encontradas, inclusive de novas necessidades.

#### Centros de decisão na organização educacional

Existem quatro centros de decisão na organização educacional a saber: o contexto, os insumos, os processos e os produtos.

O CONTEXTO, é o ambiente onde se localizam as funções educacionais; as decisões referem-se, por exemplo, à localização de atividades, impacto de um projeto no ambiente, comunidade onde necessidades são levantadas ou ativadas, etc.

Os INSUMOS são as entradas, os recursos, as características, as disponibilidades, as limitações que se enumeram para determinado projeto ou atividade. Exemplos são quantidade e qualidade dos professores de tempo integral, disponibilidade econômica para salários, características do material, escola a utilizar, etc.

Os PROCESSOS são os procedimentos empregados no planejamento e na implementação, por exemplo, construção de bibliote

cas, construção de jardins, metodologias de ensino, tipos de avaliação, etc.

Os PRODUTOS são os resultados finais da atividade educacional, tais como, número de alunos aprovados e reprovados, qualidade dos conteúdos programáticos, professores envolvidos com a comunidade, etc.

É fundamental que o administrador educacional, em nosso caso, o diretor da Faculdade, conheça o contexto, o ambiente, onde ele deve atuar, onde ele deve tomar as suas decisões; saiba das características, das disponibilidades e das limitações que tem para que os seus insumos, sejam precisos, tais como, número de alunos, número de professores, verbas disponíveis para contratar professores hora-aula, etc; ele deve conhecer também tudo o que se relaciona com os processos educacionais, tais como, a construção de prédios, a compra de livros didáticos, a compra de materiais para os laboratórios, a contratação de professores, etc, pois todos esses processos devem ser analisados a fim de se comprovar se satisfazem as necessidades curriculares; finalmente, no que diz respeito aos produtos, o diretor deve conhecer como é a qualidade dos formados da sua Faculdade, comprovar se os programas estão sendo cumpridos, se os alunos formados têm trabalho no mercado, etc.

Dessa forma tendo informações atualizadas, verídicas, completas, o diretor poderá ampliar as suas alternativas de escolha e chegar a essa tomada de decisões que deve ter uma seqüência lógica-racional, ordenada de etapas desde a identificação e definição dos problemas até a escolha e implementação das soluções.

Deve-se salientar aqui que a decisão tomada pode não ser a mais apropriada apesar de se ter toda a informação reque-

rida ou de se ter feito a escolha mais justa, porque é preciso reafirmar que nela intervêm fatores físicos, biológicos, psicológicos que afetam emocionalmente a pessoa no momento da tomada de decisão; em relação a isto, Barnard (1971) observa que "a tomada de decisão, como todos sabem, por experiência pessoal, é uma tarefa penosa, porque produz uma depressão devido ao seu fracasso ou ao seu erro, como também uma frustração" (p. 191). Dando continuidade a essa idéia, Barnard (1971) enfatiza que "o poder de escolha, contudo, é limitado porque o indivíduo é uma região de atividades, as quais são os efeitos combinados de fatores físicos, biológicos e sociais" (p. 45).

Cabe aqui perguntar o que é a tomada de decisões? Entre as fontes bibliográficas consultadas, Kepner e Tregoe (1974), expressam que "uma decisão é sempre uma escolha entre várias maneiras de fazer uma determinada coisa ou de se atingir um determinado fim" (p. 54). Manley H. Jones (1973) destaca que "a decisão é um curso de ação escolhido por aquele que decide, que optou por determinado caminho por julgá-lo o mais eficaz à sua disposição para alcançar os objetivos ou o objetivo visado no momento, ou seja, a melhor maneira de resolver um problema em aberto" (p. 28).

Para Barnard (1971) a tomada de decisão é vista "como um sistema cooperativo a ser desenvolvido e assegurado pelo executivo" (p. 189).

Nesta pesquisa é considerada a seguinte definição sobre a tomada de decisões "escolha que faz o diretor da faculdade após ter analisado as informações pertinentes e as alternativas adequadas, escolhendo a que mais convém".

## Os modelos de governo universitário

O governo e a administração da universidade é considerado sempre como um problema pelas autoridades universitárias; para alguns, a dificuldade, acha-se na necessidade de fazer uma melhor administração dos recursos (humanos, físicos e econômicos) postos a seu serviço; para outros, existe uma má administração acadêmica e outros ainda, preocupam-se pela qualidade do produto final. Em geral, o que eles buscam e desejam é achar a melhor maneira de governar e administrar a universidade.

É importante explicar o que se entende por "governo" e por "administração" da universidade. Entende-se por governo da universidade o processo através do qual são atingidas as tomadas de decisões que a afetarão; e entende-se por administração da universidade o processo através do qual se levam a cabo as tarefas necessárias que permitam implantar essas decisões. Feita esta explicação, pode-se afirmar que a busca e a utilização do modelo adequado para governar a universidade deve estar sempre norteada pela idéia colocada na introdução desta pesquisa, ou seja, não se deve esquecer que cada organização de ensino superior, está inserida numa realidade política, social, econômica a nível local, regional e nacional; logo, levando em conta as suas características específicas, poder-se-á chegar a esse modelo de governo universitário; porém, é fundamental salientar que não existe um modelo único, pelo contrário, de acordo com as circunstâncias e as necessidades das instituições de ensino superior, utilizam-se diversos modelos, cada um com suas vantagens e desvantagens, com seus adeptos e opositores. Cada modelo então, contribui para o desenvolvimento e para a conservação de um ambiente efetivo que permite as relações humanas positivas e

a esperança de atingir melhores condições de trabalho que levem a um aprimoramento da universidade.

Os modelos de governo universitário mais conhecidos e que serão analisados são: o modelo burocrático, o modelo colegiado, o modelo político e o modelo anárquico.

### Modelo burocrático

O termo burocrático designa um sistema administrativo racional e eficiente, hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais através de regras e regimentos estabelecidos. Isso permite que no sistema existam chefes e empregados, superiores e subordinados, dominadores e dominados, onde os primeiros planejam, organizam, decidem e controlam, enquanto que os outros apenas executam. Ambos, evidentemente, trabalham para o benefício da instituição. Tudo isto está relacionado com uma divisão do trabalho, a qual é metódica e disciplinada conduzindo aos fins visados.

Entre os estudiosos da burocracia, o sociólogo alemão Max Weber é considerado, freqüentemente, como seu precursor, já que desenvolveu a mais importante e a mais sistemática análise.

A estrutura burocrática analisada por Weber pode ser considerada como um tipo de poder e não como um tipo de sistema social, porque através do poder o qual "não é dividido como um bolo" (J.L. Bruch, 1971, p. 151), os dirigentes exercem uma determinada pressão sobre os subordinados levando-os a cumprir as suas tarefas. Essa pressão é determinada pela hierarquia e pela autoridade.

Os conceitos de hierarquia e autoridade são básicos para Weber e aparecem estreitamente ligados. Ele enfoca a auto-



ridade como "a possibilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecida" (Weber em Etzioni, 1967, p. 17). Da mesma maneira, Hopkins (1967) observa que para Weber "a autoridade, qualquer que seja sua espécie, é exercida quando determinada ordem é obedecida" (Hopkins, em Etzioni, p. 92). Entende-se a autoridade como o poder para dar ordens e para mandar numa área limitada de decisões do executivo; também significa o cumprimento regular de tarefas devidamente determinadas; esse enfoque de Weber tende a uma clara visão e especialização do trabalho, posto que, as tarefas devem ser cumpridas numa área específica da organização.

No que diz respeito à hierarquia, Weber a entende como um sistema ordenado de relações entre chefes e empregados, superiores e subordinados; referente a isso, Hopkins (1967) explica que "Weber emprega o princípio hierárquico para dividir os participantes do grupo corporativo em três camadas assim classificados: os governantes que estabelecem as regras, os administradores que as interpretam e aplicam e os "súditos" ou subordinados que apenas as cumprem" (p. 97).

A autoridade e a hierarquia dão origem a uma posição de poder dentro da organização, porque através do poder os chefes legitimam suas ações e decisões, o que lhes permite aumentar a sua superioridade diante dos subordinados, já que os objetivos e metas da instituição são apenas conhecidas por eles, que as mantêm em segredo para agir. "Nos estados mais burocráticos e centralizados, a administração sempre teve um poder, mas secreto, na sombra do príncipe, possessor da soberania ou do governo, possessor do poder executivo" (Bruch, 1971, p. 151). Assim, a burocracia é vista como uma administração de "reuniões secretas", passando o segredo a ter uma relativa importância

dentro da organização. Prestes Motta (1985) salienta que para Weber o segredo "permite aumentar a superioridade pelo menos da aqueles que são profissionalmente informados usando do segredo como meio de poder" (p. 70). Dessa forma, os dirigentes afirmam a sua posição de poder e superioridade dentro da organização.

Características da estrutura burocrática. As características destacadas por Max Weber são as seguintes:

1) Uma organização contínua de funções e atribuições oficiais, ligadas por um regulamento administrativo que fazem dela uma organização racional, formal, impessoal. Esta é a antítese das relações subjetivas, informais, pessoais, temporárias, porque as regras da organização estão devidamente estabelecidas e desse modo, economizam esforço, facilitam a padronização e igualdade de tratamento em muitos casos.

2) Uma esfera específica de competência. Isso significa que:

a) Uma série de funções estipuladas deve obedecer a uma divisão sistemática de trabalho.

b) Deve haver a atribuição necessária de autoridade para que a pessoa encarregada possa desempenhar essas funções.

c) Os meios necessários de obrigatoriedade devem ser claramente definidos e seu uso sujeito a condições definidas.

É importante salientar que uma divisão sistemática de trabalho, direitos e poder, é essencial para uma organização racional, porque cada um de seus membros, deve conhecer a sua tarefa e ter os meios necessários para cumprí-la; deve conhecer os limites permitidos para realizá-la a fim de não ultrapassá-

-los, prejudicando dessa forma toda a sua estrutura orgânica.

3) A organização dos cargos segue o princípio de hierarquia. A hierarquia implica mando, isto é, a hierarquia traz consigo a capacidade de mandar; cada cargo inferior está sob controle e supervisão de um posto superior, o que mantém e garante a autoridade.

4) A profissionalização dos membros da organização é importante; para isso, eles devem ter um completo treinamento técnico e especializado, que lhes permita desempenhar as diversas tarefas administrativas da mesma.

5) Os membros da organização devem ter bem claro que existe a necessidade de uma separação entre a propriedade da instituição e a propriedade particular. Os bens da organização não devem atender a interesses pessoais.

6) Os recursos financeiros, humanos e materiais precisam estar livres de qualquer controle externo a fim de serem distribuídos e redistribuídos, segundo as necessidades da organização.

7) Os membros da organização pelos trabalhos que fazem mensalmente devem ser compensados através de salários.

Estas características refletem três aspectos da burocracia destacados por Prestes Motta (1985) "o funcionalismo, a impessoalidade e o profissionalismo" (p. 63).

Essas características permitem proteger a estrutura burocrática da organização contra pressões externas a fim de salvaguardá-la para que possa manter-se estritamente dirigida para seus objetivos únicos.

Cabe aqui salientar que as características enfatiza-

das por Weber são mais ideias que reais, porque no momento em que se menciona a palavra burocracia, esta é associada a ineficiência, obstáculos, inflexibilidade, centralização, controle, autoritarismo, "papelada". Em relação a isso Prestes Motta (1985) destaca que "a burocracia é descrita por Weber como tipo ideal. É uma construção conceitual realizada a partir de certos elementos empíricos, que se agrupam logicamente de forma precisa e consistente; porém, de uma forma que, em sua pureza ideal, nunca se encontra na realidade" (p. 62).

No que se refere à universidade, o modelo burocrático aparece na sua estrutura administrativa, implicando em uma organização formal, hierarquicamente definida, impessoal, com canais de comunicação precisos e com autoridades, às vezes, rígidas. Isto se contrapõe a idéia de universidade aberta, participativa, consensual, conflitiva, de grupos de interesse.

Características da burocracia na Universidade.- Herbert Stroup (1966) em seu livro "Bureaucracy in Higher Education" destaca algumas das características burocráticas, que às vezes, predominam na universidade. Estas são:

"a) A universidade é regida por regras estabelecidas inseridas nos estatutos da instituição.

b) Essas regras são formuladas e registradas por escrito, o que facilita a sua administração.

c) Existe na universidade uma divisão de trabalho entre seus membros; a alta administração encontra-se na cúpula, planejando, organizando, decidindo e controlando, enquanto os professores dedicam-se a ministrar aulas e a pesquisar; os funcionários devem apoiar e executar o planejado. Cada um tem uma tarefa a cumprir.

d) Na universidade, na sua tarefa específica e diária, cada um possui a sua parcela definida e delimitada de responsabilidade.

e) Os professores são designados e não eleitos para os cargos de confiança da administração universitária. O Reitor designa para os cargos-chaves as pessoas que ele considera adequadas. Às vezes, os diretores das Faculdades são eleitos pelo corpo docente; porém, estes designam os chefes de departamento, os coordenadores e outros cargos de confiança necessários à sua administração.

f) O esquema piramidal aparece em toda sua magnificência na universidade; existe uma hierarquia de funções definidas junto com a autoridade; um pequeno grupo da alta administração detém o poder e exerce o mando radicado na cúpula; na base dessa pirâmide encontram-se os professores, os alunos e os funcionários.

g) O grau acadêmico é reconhecido e respeitado. Aqueles professores que têm o grau de Doutor e de Mestre são bem considerados dentro da universidade.

h) O conhecimento especializado é importante para o desenvolvimento das atividades de ensino e de pesquisa. Existe uma enorme variedade de profissionais que trabalham nela, o que conduz a uma profissionalização das tarefas acadêmicas.

i) O trabalho dos membros da universidade está ligado a ela. Tanto professores quanto funcionários deveriam dedicar-lhe tempo integral, e, de acordo com os regimentos, não deveriam ter outro emprego, mas médicos, advogados, psicólogos e outros profissionais têm seus escritórios e consultórios particulares.

j) Às vezes, os salários são fixados e pagos por ela, sobretudo nas universidades públicas; isto quer dizer, que às vezes, não existe a liberdade de negociar os salários entre as partes.

k) A segurança no cargo é quase absoluta, já que a dispensa de um funcionário estaria sujeita a um inquérito minucioso que, por vezes, se prolonga por muito tempo.

l) Existe uma completa separação entre a propriedade privada do professor e os bens materiais da universidade.

m) O estilo de vida dos membros da universidade está centrado nela" (p. 12-26).

Pesquisas empíricas.-D.S. Pugh et al (1968) fizeram um estudo sobre o conceito de burocracia onde citam seis tipos diferentes de burocracia: burocracia completa, burocracia total nascente, burocracia de trabalho, burocracia de trabalho nascente, burocracia de pré trabalho e burocracia pessoal. O estudo mostrou que um único tipo de burocracia não é muito usado porque ela assume diferentes formas em distintas situações (Griffiths, 1980, p. 31).

Na pesquisa empírica de Blau "The organization of Academic Work", ele tentou determinar se as instituições acadêmicas, as empresas públicas e as firmas privadas eram similares, isto é, se elas apresentavam características empíricas comuns em tamanho, diferenças de estrutura e estrutura administrativa. Ele concluiu, "a estrutura administrativa das instituições acadêmicas apresenta uma homologia considerável com as outras instituições". Ele chega a essa conclusão sem levar em conta a dinâmica do funcionamento das instituições acadêmicas, ou seja, a sua comparação foi puramente no campo estrutural. (Griffiths, 1980, p. 34).

Análise crítica.-As características burocráticas dentro do governo universitário geram uma visão tecnocrata da universidade. Daí pode surgir um grande interesse na utilização deste modelo. Porém, o modelo burocrático descreve a estrutura da universidade sem considerar a sua dinâmica de funcionamento, ou seja, não explicita como acontecem as mudanças que nela se produzem. Também a nível descritivo, quanto a nível normativo, o modelo tem suas limitações. Ellström (1983) destaca outras: "as críticas sobre o modelo burocrático referem-se às limitações da racionalidade organizacional, devido a um dos seguintes fatores: a) limite da capacidade cognitiva do indivíduo e b) as condições desfavoráveis da organização" (p. 233).

Contudo, o modelo burocrático aparece tendo um certo predomínio na administração da universidade porque apresenta algumas características relacionadas a ela, tais como, especialização, delegação da autoridade, impessoalismo, hierarquia formal e um certo grau de segurança no cargo. Em relação a isso, Bruch (1971) afirma que "a administração pública, neste caso, a universidade pública, tem a reputação de oferecer aos que trabalham nela, modos de vida tranquilos, dando-lhes o máximo de segurança, embora os salários sejam medíocres" (p. 152).

Finalmente, convém ressaltar as relações do modelo burocrático com o regime político vigente no país; o modelo tende a se ligar a uma sociedade de tipo autoritário; portanto, se existe um modelo autoritário de governo num país, o governo da universidade provavelmente vai caracterizar-se pelos procedimentos burocráticos, ou seja, tenderá a se converter numa máquina de decisões ordenadas que se resolvem de maneira bastante autoritária.

### Modelo colegiado

O modelo colegiado, comunitário ou participativo baseia-se no princípio de comunidade de autoridade. Millet (1962), um dos que se têm preocupado mais com a universidade como uma comunidade, enfatiza que "o poder é compartilhado por 4 grupos que formam a universidade: professores, alunos, ex-alunos e funcionários" (p. 62). É um modelo que procura eliminar tudo que seja burocracia formal. Bienaymé (1976) destaca que "a universidade constitui um sistema aberto porque ela relaciona-se com a sociedade através da formação de profissionais, da pesquisa e da extensão universitária" (p. 239). Millet (1962) também salienta o fato que a universidade deve ser aberta à sociedade "a universidade não pode isolar-se da sociedade da qual faz parte" (p. 60). Este modelo enfatiza "as propriedades emergentes e não planejadas da organização informal, como respostas espontâneas adaptadas às necessidades internas e externas da instituição" (Ellström, 1983, p. 234).

Características do modelo colegiado.-O modelo colegiado apresenta as seguintes características:

1) A tomada de decisões por consenso, ou seja, numa comunidade de iguais as decisões tomam-se após um debate dos integrantes da comunidade universitária, livres das pressões da burocracia que controla o orçamento, a administração e o governo da instituição.

2) A autoridade profissional dos professores, fato que não se deve à sua posição na administração da universidade, senão à autoridade que detêm por serem professores, cientistas, especialistas ou técnicos. Isto quer dizer, que sua autoridade



vem da competência profissional.

3) O desejo de uma educação mais humana. Como o modelo é a antítese da burocracia, busca uma aprendizagem mais direta, mais aberta, mais pessoal, em relação ao aluno universitário. Logo existirá um maior contato e relacionamento entre os professores e os estudantes no modelo colegiado porque ambos formam parte da comunidade universitária.

Sanders (1973), outro dos teóricos do modelo colegiado afirma que "para que a universidade se transforme numa comunidade de especialistas devem existir certos requisitos básicos; o primeiro relaciona-se com os membros da organização, os que devem compartilhar sentimentos e valores, crenças e ideologias e devem trabalhar em conjunto para atingir os objetivos da instituição" (p. 58). Em outras palavras, todos os que pertencem a essa comunidade universitária devem possuir um claro sentido de engajamento, lealdade para com ela e deverão defendê-la e apoiá-la em qualquer circunstância que se apresente.

Um outro requisito "é a existência e a aceitação de papéis, normas e funções recíprocas, que permitem chegar a uma divisão do trabalho" (Sanders, 1973, p. 65). É importante salientar as relações que se produzem entre os professores e alunos, entre professores e funcionários, entre alunos e funcionários. Cada um dos grupos envolvidos na comunidade universitária deve trabalhar aceitando uma divisão de tarefas, devido às funções diferentes que cada grupo cumpre dentro dela. Em relação a isso, Millet (1962) destaca que "o professor e o aluno têm papéis distintos mas interrelacionados. O primeiro preserva e transmite o conhecimento e o segundo o absorve. O professor tem um compromisso com a causa educacional; quanto que o aluno está mais interessado nos usos práticos do conhecimento" (p. 63).

O último requisito é a aceitação de um sistema de autoridade por parte dos membros da organização universitária. Sanders (1973) enfatiza que "um sentido de comunidade somente é possível quando existe um sistema de autoridade que se liga, que se relaciona aos sentimentos e valores compartilhados e um acordo quanto às funções de cada grupo. Deve-se reconhecer que numa situação social dada, alguns dos membros (professores, alunos, funcionários) possuem uma maior competência profissional ou técnica que outros; portanto, alguns chegam a ser líderes e os outros, os menos competentes, ficam como subordinados" (p. 70).

Pesquisas empíricas.-Millet (1962) publicou "The Academic Community" onde desenvolveu sua tese: ele acreditava que as idéias tiradas da administração pública e privada tinham uma aplicação muito limitada nas escolas secundárias e universidades. Embora a literatura de administração desenvolveu-se na direção oposta, os estudos ocasionais feitos e as críticas tendem a confirmar o manifestado por Millet.

Hill e French (1967) numa pesquisa sobre "Perceptions of the Power of Department Chairmen by Professors" concluíram "os resultados tendem a confirmar as impressões de um certo número de estudantes de que as escolas e universidades são tipos únicos de organizações" (Griffiths, 1980, p. 33).

Betsy Ann Olive (1967) em "The Administration of Higher Education: A Bibliographical Survey" reafirma esta idéia: "as empresas públicas e comerciais têm uma organização interna diferente à da universidade. Entre as diferenças estão: os objetivos da universidade não são específicos e claramente definidos; o produto ou o serviço produzido não é palpável; o estudante exerce uma influência limitada; os professores dedicam-se aos

seus campos de especialização e não à instituição; o processo de tomada de decisão é difuso" (Griffiths, 1980, p. 33).

Análise crítica.- Embora o modelo colegiado ofereça algumas características peculiares sobre a universidade, não há um consenso que leve a dizer que é o modelo adequado para governá-la, porque é considerado mais ideal que real. Baldrige (1971) enfatiza que "a idéia de uma comunidade de acadêmicos é mais uma ideologia revolucionária e uma projeção utópica que uma descrição de uma figura real de governo da universidade" (p. 7). Sanders (1973) também salienta que "o conceito da universidade como uma comunidade de especialistas é hoje uma figura retórica antes que uma realidade porque nessa comunidade existem dicotomias de interesses entre os professores e os funcionários, entre os professores e os alunos; existe também uma rivalidade entre os professores mais velhos e os mais jovens, entre os professores de tempo integral e aqueles contratados por tempo parcial e por hora-aula" (p. 58-59). Além disso, a realidade do mundo contemporâneo e sua influência sobre a universidade podem dificultar a implementação prática deste modelo.

Finalmente, convém ressaltar as relações do modelo colegiado com o regime político do país; o modelo colegiado representa o desejo dos membros da comunidade universitária de participar diretamente no governo da universidade porque são eles os que fazem a atividade acadêmica, dada as suas condições profissionais, de alunos e de funcionários. O modelo colegiado identifica-se com um governo democrático, portanto, a sua sociedade vai ser aberta, democrática, livre.

## Modelo político

Opondo-se, tanto ao modelo burocrático quanto ao colegiado, aparece o modelo político de governo da universidade. O modelo político emerge pela complexidade da estrutura social fragmentada que tem a universidade, girando em torno de interesses divergentes e estilos de vida de distintas subculturas. Em relação a isto, Baldrige (1971) destaca "os alunos fazem passeatas e manifestações nos campus exigindo melhores condições de ensino e pesquisa; os professores e os funcionários organizam-se em associações e lutam por seus direitos; aparecem os grupos de interesse externos. Essas atividades podem ser chamadas como atos políticos" (p. 8).

Entre os estudiosos deste modelo destaca-se J. Victor Baldrige.

Características do modelo político.-As três fontes teóricas, sobre as quais se constrói o modelo político são: a teoria do conflito nas organizações, os estudos sobre o poder na comunidade e o enfoque de grupos informais na organização. Segundo Ellström (1983), "as organizações educacionais são melhor compreendidas como entidades políticas, caracterizadas por conflitos, lutas de poder e negociações entre grupos de interesses como elementos normais da vida organizacional" (p. 233).

O modelo político baseia-se fundamentalmente no conceito de conflito nas organizações; em contraste com os modelos burocrático e colegiado que supõem a existência do consenso, "o modelo político encara o conflito como um aspecto normal dentro da organização" (Ellström, 1983, p. 233). Desse modo, o conflito aparece como um elemento natural e orienta-se principalmente para os problemas que se relacionam com a formulação de objeti-

vos e metas antes da execução de políticas e estratégias. Em relação a isto, Baldrige (1977) salienta que, "num sistema social dinâmico o conflito é natural. Isto não é necessariamente, um sintoma de ruptura na organização universitária. De fato, o conflito é considerado um elemento de mudança para a instituição educacional" (p. 18).

Também em contraste com o modelo burocrático, que é fechado, o modelo político é concebido como um modelo aberto que dá uma grande participação à sociedade onde a universidade está inserida. Em relação a isto, Amiot (1970) enfatiza que "a universidade não pode rejeitar o que vem do exterior porque estaria ameaçando a sua organização e a sua ideologia já que a universidade deve ser pluralista, aberta à sociedade, às crenças, às ideologias" (p. 109).

O modelo político caracteriza-se também porque leva em conta o papel dos grupos de interesse externos e de poder ideológico. Assim, o centro da autoridade deixa de ser o conselho acadêmico ou a junta diretiva e passa a ser o poder dos grupos de interesse que funcionam num contexto social determinado. O contexto social é importante neste modelo, porque através dele, os grupos querem estabelecer a supremacia de seu interesse ou ideologia pressionando, nas tomadas de decisões, as autoridades formais. Em relação a isto, Baldrige (1977) enfatiza que "a pressão que os grupos podem exercer produz severas limitações na autoridade formalmente constituída" (p. 19).

Esse fato demonstra que os interesses dos grupos são diversos no que diz respeito à universidade havendo, portanto, ausência de objetivos compartilhados e claros na universidade. A tomada de decisões aparece como compromissos negociados entre esses grupos de interesse externos atingindo estes uma maior in

fluência que os internos. Segundo Baldrige (1977) "os grupos de interesse externos à universidade exercem uma grande influência sobre o processo de tomada de decisões" (p. 19). Os grupos de interesse estão formados por membros da comunidade universitária (professores, alunos, funcionários) e por pessoas fora dela que pertencem a determinados partidos políticos, e como é óbvio, cada um tem a sua própria ideologia política, seus interesses, seus objetivos. Baldrige (1977) salienta que "os grupos de interesse caracterizam-se por suas diferenças nas metas e valores" (p. 18). Os grupos de interesse confrontam-se especialmente na tomada de decisões, o que os leva a dividirem-se segundo seus objetivos; assim um grupo determinado controla as decisões econômicas, outro as decisões administrativas, outro as decisões acadêmicas. Em relação a isto, Baldrige (1977) afirma que "na universidade, como em outras organizações, grupos pequenos de elite política controlam as decisões importantes. As decisões são divididas pelos distintos grupos" (p. 10). Assim, as autoridades formais encontram-se limitadas pelo poder político que exercem os grupos de interesse e pelas negociações que fazem entre eles.

Pesquisas empíricas.-Este modelo tem sido utilizado em várias pesquisas empíricas.

Baldrige (1968) fez um estudo na New York University (NYU) onde abordou a natureza do processo político em um número de decisões críticas. A pesquisa desejava mostrar o conflito e as negociações como elementos-chaves da tomada de decisões. Os resultados permitiram inferir que tanto o conflito quanto as negociações estão ligadas dentro da universidade a fatores ambientais (Baldrige, 1971, p. 14).

John Richardson (1970) utilizou o modelo político para fazer uma pesquisa sobre a elevação de Portland State College à categoria de universidade. A análise centrou-se mais nas mudanças da estrutura social externa que nos grupos que rodeavam o Portland State College. O estudo concentrava-se no conflito gerado entre as aspirações políticas do Portland State College e a antiga e tradicional University of Oregon. No caso da dinâmica política ocorreu nos limites entre a universidade e o seu meio ambiente externo mais que no meio interno. Assim, a utilidade do modelo político foi demonstrada na administração dos conflitos políticos externos como também nas atividades internas para as quais ele foi concebido (Baldrige, 1971, p. 14).

Outra pesquisa que utilizou o modelo político foi feita por James Stam (1970), que realizou um estudo sobre o desenvolvimento do April Third Movement, um movimento estudantil radical da Stanford University. Neste caso o modelo político foi apresentado para mostrar as relações existentes entre atitudes políticas, objetivos e táticas. Este estudo permitiu esclarecer as principais idéias do modelo (Baldrige, 1971, p. 14).

Atualmente o Stanford Center for Research e Development in Teaching está realizando uma pesquisa na qual aplica-se o modelo político ao governo da universidade. Os resultados permitirão conhecer a expansão do modelo e as decisões dinâmicas que se produzem na ampla atividade universitária (Baldrige, 1971, p. 14).

Análise crítica.-O modelo político salienta uma limitação na tomada de decisões, porque a autoridade formalmente constituída está sob uma pressão política dos grupos de interesse tanto internos quanto externos. A alta administração é apenas

um instrumento do poder que exercem os partidos políticos dentro da organização.

Assim a universidade vai se transformando num campo de batalha entre as diferentes ideologias políticas vigentes não importando que com isso se prejudique a atividade acadêmica da instituição. Logo, através do conflito, da luta pelo poder entre os grupos, os simpatizantes do modelo político pretendem atingir a mudança da universidade. Amiot (1970) referindo-se a isto, manifesta que "a universidade vive uma divisão política produto dos interesses dos grupos que desejam o poder por não terem objetivos comuns e definidos frente a ela" (p. 109).

Finalmente, convém ressaltar as relações do modelo político com o regime político vigente no país; este modelo vincula-se a um governo democrático, portanto, a sua sociedade deve ser aberta, democrática, participativa, livre; neste caso, as autoridades formais pouco mandam, porque nesse jogo político, elas passam a ser intérpretes, transmissoras das idéias e pressões políticas dos grupos internos e externos existentes na universidade.

### Modelo anárquico

Este modelo conhecido como da "anarquia organizada" ou modelo "difusamente associado" (loosely coupled) ou ainda como modelo da "lata do lixo" (garbage can), cada um destes nomes enfocando algum aspecto específico do problema mas que podem sem dúvida ser tratados sob a mesma rubrica, visto embasarem-se em pressupostos comuns e complementares.

Este modelo, longe de fornecer esquemas acabados de como deve ser a organização educacional procura levantar atra-



vés de metáforas ou de imagens explicativas, os caracteres marcantes destas para que, a partir do descobrimento dos mecanismos que regem a vida da universidade, as propostas de atuação sejam apresentadas.

Assim, ele não é um modelo acabado, não tem uma definição para organização e nem uma proposta curricular ou metodológica implantada em alguma instituição organizacional. Ele pretende antes de mais nada entender como funciona a universidade e o que a faz sobreviver.

O modelo não se caracteriza por um conjunto coerente de conceitos e pressuposições sobre as organizações como os modelos anteriores. Ele representa uma organização na qual os recursos vão em diferentes direções sem serem coordenados pela autoridade central. Essas autoridades são fracas de poder e as decisões são tomadas individualmente durante a ação, porque as metas são ambíguas e não há um planejamento adequado. Referente à isto, Michael Cohen e James March (1974), estudiosos do tema, expressam que "cada indivíduo na universidade anárquica é visto como tomando decisões autônomas, já que o professor decide quando e o que vai ensinar, os alunos decidem quando e o que vão aprender, nenhuma coordenação nem controle é feito e as decisões são produtos do sistema, que não está projetado nem tem um controle" (p. 246-273).

Características do modelo anárquico.- O modelo anárquico é descrito por meio de três noções:

- a) A metáfora da anarquia organizada
- b) A metáfora da cesta do lixo
- c) A rede de estruturas frouxas

A metáfora da anarquia organizada: as organizações educacionais podem, ao menos parcialmente, serem entendidas como uma anarquia organizada. Esta metáfora refere-se às organizações que possuem três características gerais:

- a) Objetivos e preferências inconsistentes e mal definidos;
- b) Processos organizacionais e tecnologia confusos ou fracamente entendidos pelos membros da organização;
- c) Participação fluída, parcial e descontínua.

A metáfora da cesto do lixo: o modelo implica numa suposta ausência de intencionalidade da ação organizacional. De acordo com essa noção metafórica, as oportunidades para a resolução de problemas e escolhas organizacionais são vistas como "cestas de lixos", onde os membros da organização "jogam" os problemas e as possíveis soluções, ou seja, os objetivos e propostas da universidade são atirados aleatoriamente e se acomodam de acordo com os espaços que encontram.

Essa concepção supõe que os processos de resolução de problemas e de tomada de decisões, contrariamente à concepção tradicional analítico-racional, não precisam obedecer à seqüência racional e ordenada de etapas desde a identificação e definição dos problemas até a escolha e implementação das soluções. A decisão é vista como um resultado das "várias tendências relativamente independentes dentro de uma organização" (Cohen e March, 1974, p. 246-273). Segundo Ellström (1983) "a escolha organizacional é vista como resultante de quatro correntes: problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolhas" (p. 235). Dessa maneira, os processos organizacionais são, em sua maioria, determinados por correntes acidentais de eventos. Os conceitos de intenções e objetivos são ignorados ou considera-

dos como antecedentes da ação organizacional.

A metáfora da rede das estruturas frouxas: o modelo anárquico, ao contrário do modelo colegiado, descreve as organizações educacionais, como redes de estruturas frouxas: os elementos de uma organização estão fracamente conectados entre si. São exemplos dessas estruturas frouxas na organização educacional, de acordo com Ellström (1983) "intenção e ação, processo e resultado, administradores e professores, professores e professores, professores e alunos" (p. 236). Esta metáfora relaciona-se com o chamado "mundo vazio" (March e Simon, 1970, p. 63), no qual muitos eventos não se relacionam com outros e onde as relações causais são excepcionais e não comuns.

Pesquisas empíricas.- Firestone e Herriot (1981) na Filadelfia, USA, analisaram como se distribuía em relação às escolas elementar, secundária e superior, o nível de consenso dos objetivos e de centralização nas decisões. E eles chegaram aos seguintes resultados:

1) Em relação ao nível de consenso dos objetivos:

Elementar > Secundária > Superior

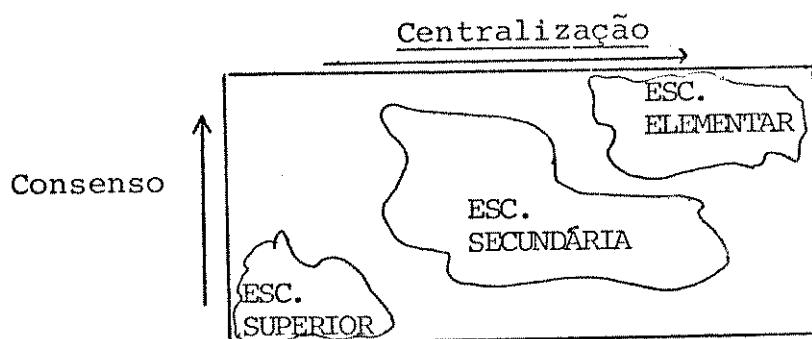
2) Em relação ao grau de centralização nas decisões:

Elementar > Secundária > Superior

Num quadro coordenado, teríamos basicamente a seguinte situação:

Quadro 1

Nível de consenso e de centralização das decisões nas escolas elementares, secundárias e superiores



Frente a estes resultados, os autores concluíram que em relação às escolas de nível superior, universidades, se adequa um modelo anárquico e em relação às escolas elementares, o modelo burocrático.

Análise crítica.- O modelo anárquico apresenta certas vantagens em relação com a universidade:

1) Permite a coexistência pacífica de diferentes tendências dentro da universidade. Impede que qualquer alteração que ocorra no meio, leve à ruptura do sistema.

2) Fornece mecanismos sensíveis de percepção do meio. Como as diversas partes têm autonomia, elas podem captar e responder mais facilmente às mudanças que ocorram.

3) Permite uma maior flexibilidade, favorecendo adaptações de acordo com uma dada demanda localizada.

4) Permite alterar qualquer elemento do sistema que não funcione satisfatoriamente e que não responda às expectativas sem alterar o conjunto.

5) Permite a preservação da identidade e autonomia das partes, porque tem a capacidade de estimular o aparecimento de novas propostas e soluções.

6) Dá mais liberdade aos seus componentes.

Para os defensores do modelo anárquico o que unifica a universidade é uma "presunção de competência", ou seja, as partes pressupõem que todos estão levando a efeito suas próprias atividades. Existe um crédito de confiança entre as partes, e esta advém dos conhecimentos que têm as pessoas ou as suas atividades. Assim todos os membros da universidade podem realizar seu trabalho sem preocupação de interferências.

O modelo também apresenta algumas desvantagens:

1) Não vê a universidade como um elemento transformador da sociedade. Só se preocupa em adequá-la frente às diversas e contraditórias demandas vindas de todas as partes.

2) Pretende que a universidade seja um sistema ágil e flexível que se adapte ao meio que a rodeia.

3) Reflete uma realidade americana onde as universidades têm uma grande autonomia frente ao Estado.

O modelo político relacionado com o regime político de um país identifica-se com um governo democrático que tem na anarquia a sua base, pelo que vai refletir uma sociedade aberta, livre, autônoma, onde preserva-se a identidade da pessoa e onde cada indivíduo faz o que quer.

Este modelo, ao contrário dos outros modelos apresentados, fundamenta-se na organização educacional e, em virtude da busca do modelo de governo universitário deveria ser considerado nesta pesquisa, mas como já explicou-se anteriormente, dada a situação política chilena, o modelo anárquico é impraticável dentro da universidade, na atual conjuntura política que vive o país.

#### Comparação dos modelos de governo universitário

Cada modelo possui uma imagem básica: o modelo burocrático enfatiza a imagem da hierarquia burocrática; o modelo colegiado salienta a imagem de uma comunidade de profissionais; o modelo político, como seu nome indica destaca uma imagem de um sistema político e o modelo anárquico apresenta a imagem de

uma anarquia organizada.

Os modelos apoiam-se em fundamentos teóricos. O modelo burocrático fundamenta-se no modelo burocrático Weberiano e nos estudos posteriores sobre sistemas formais que analisam o governo da universidade; o modelo colegiado justifica-se pela abordagem de relações humanas na organização; o modelo político fundamenta-se em distintos tipos de teorias: a teoria do conflito, a teoria dos grupos de interesse, a teoria dos sistemas abertos, entre outros; o modelo anárquico, justifica-se pelo anarquismo, pelo utopismo e pela ambigüidade.

Diante do processo de mudança na universidade, os modelos burocrático e colegiado consideram-se como uma preocupação secundária enquanto que para os modelos político e anárquico a preocupação é principal.

O ponto de vista sobre o conflito é diferente em cada modelo. O conflito no modelo burocrático é visto como anormal porque deve ser controlado por meio de sanções burocráticas. No modelo colegiado, o conflito é também visto como anormal, o qual deve ser eliminado numa verdadeira comunidade de profissionais através do consenso. Por outro lado, o conflito no modelo político é considerado como normal porque é um elemento-chave para a análise da influência política e da mudança da universidade; por sua vez, o modelo anárquico também vê o conflito como normal porque neste modelo não existe coordenação nem controle.

Em relação à visão da estrutura social, existem diversas propostas, conforme o modelo adotado. O modelo burocrático supõe uma estrutura social unitária integrada pela burocracia formal; o modelo colegiado também supõe uma estrutura social unitária integrada pela comunidade de iguais; já o modelo político supõe uma estrutura social pluralista composta por diferentes

grupos de interesse que têm valores divergentes; enquanto que a visão da estrutura social para o modelo anárquico é indefinida.

Em relação ao processo da tomada de decisões, o modelo burocrático enfatiza decisões técnicas, racionais de acordo com os procedimentos burocráticos formais. O modelo colegiado salienta decisões compartilhadas onde deve participar a comunidade universitária para chegar-se a um consenso; por outro lado, o modelo político enfoca as decisões através de mecanismos de negociações, de acordos coletivos, de influência política, de pressões. No modelo anárquico as decisões são individuais; logo, cada membro da organização decide autonomamente.

O ciclo da tomada de decisões aparece de forma diferenciada nos quatro modelos: no modelo burocrático, destaca-se em primeiro lugar a definição do problema; depois existe uma busca de alternativas que leva a escolha de uma solução e finalmente à implementação da decisão. O ciclo da tomada de decisão no modelo colegiado é semelhante ao modelo burocrático mas enfatiza maior envolvimento dos profissionais na tomada de decisão. O modelo político salienta a emergência de aspectos do contexto social, a articulação de interesse, o conflito, a implementação de política e a retroalimentação (feed-back). O ciclo da tomada de decisões no modelo anárquico está determinado por correntes acidentais de eventos.

No que se refere ao estabelecimento de metas e políticas, alguns dos modelos enfatizam a formulação enquanto outros valorizam a execução. O modelo burocrático enfatiza a execução porque aquelas são executadas através de canais hierárquicos que estão subordinados uns aos outros e provêm da autoridade formal, cabendo à administração cumprí-las. O modelo colegiado não

tem muita clareza, mas provavelmente a ênfase residirá na formulação porque a sua imagem está relacionada com uma visão espontânea da vida. O modelo político enfatiza a sua formulação e o modelo anárquico apresenta pouca clareza porque as suas metas são ambíguas e existe ausência de intencionalidade da ação. É provável sua ênfase na execução.

Cada modelo é representado por palavras-chaves. O modelo burocrático é identificado pelas palavras: verdade - pensamento - orientação para a tarefa; o modelo colegiado, pelas palavras: confiança - aprendizagem - colaboração; o modelo político, pelas palavras: poder - conflito - luta; o modelo anárquico, pelas palavras: anarquia - acasos - jogos.

Esta análise dos quatro modelos de governo universitário está apresentada sinopticamente no Quadro 2.



Quadro 2

Quadro sinóptico das características dos modelos de governo universitário

VARIÁVEIS	Modelos de governo universitário			ANÁRQUICO
	BUROCRÁTICO	COLEGIADO	POLÍTICO	
IMAGEM BÁSICA	Hierarquia burocrática	Comunidade de profissionais	Sistema político	Anarquia organizada
FUNDAMENTOS BÁSICOS TEÓRICOS	Modelo burocrático-Weberiano: estudos clássicos de sistemas formais	Abordagem de relações humanas sobre organização. Estudos sobre profissionalismo	Teoria do conflito Teoria grupos inter-teresse Teoria sistema abertos Teoria Poder Comunalidade	Anarquismo Utopismo Ambigüidade
PROCESSO DE MUDANÇA	Preocupação Secundária	Preocupação Secundária	Preocupação Principal	Preocupação Principal
CONFLITO	Visto como anormal: deve ser controlado por sanções burocráticas	Visto como anormal: eliminado numa verdadeira comunalidade de ciência	Visto como normal: chave para análise da influência política	Visto como normal: não existe coordenação nem controle

VARIÁVEIS	BUROCRÁTICO	COLEGIADO	POLÍTICO	ANÁRQUICO
VISÃO DA ESTRUTURA SOCIAL	Unitária: integrada por burocracia formal	Unitária: integrada por comunidade de iguais	Pluralista: composta por diferentes grupos de interesse com valores divergentes	Indefinida
VISÃO DO PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO	Decisão racional: procedimentos burocráticos formais	Decisão colegiada, compartilhada: consenso, participação da comunidade	Negociação, acordos coletivos, influência política externa, pressões, lutas de poder	Decisão individual autônoma
CICLO DA TOMADA DE DECISÃO	Definição do problema; busca de alternativas; escolha; implementação	Semelhante ao modelo burocrático, mas enfatiza maior envolvimento dos profissionais na tomada	Emergência de aspectos do contexto social, articulação de interesse; conflito, implementação de política, feedback	Determinado por correntes acidentais de eventos

Quadro 2 (cont.)

VARIÁVEIS	BUROCRÁTICO	COLEGIADO	POLÍTICO	ANÁRQUICO
ESTABELECIMENTO DE METAS E POLÍTICAS, FORMULAÇÃO OU EXECUÇÃO?	Ênfase na execução	Não claro: provavelmente maior ênfase na formulação	Ênfase na formulação	Não claro: metas ambíguas e ausência de intencionalidade da ação. Provável ênfase na execução
PALAVRAS CHAVES	Verdade - Pensamento - Orientação para a tarefa	Confiança - Aprendizagem - Colaboração	Poder - Conflito - Luta	Anarquia - Acasos - Jogos

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

Para desenvolver esta pesquisa foi feito um estudo da literatura sobre os modelos de governo universitário considerando-se também os conceitos chaves de percepção e expectativa e certos aspectos básicos do processo de tomada de decisão. A partir daí foi possível definir os procedimentos a serem adotados no levantamento e análise dos dados empíricos.

O capítulo trata em primeiro lugar, dos sujeitos selecionados para participar na aplicação do questionário; após apresenta-se os instrumentos utilizados na pesquisa; posteriormente os procedimentos desenvolvidos para a aplicação do questionário e enfim, o tratamento e análise dos dados da pesquisa.

#### Seleção dos sujeitos

Como já se explicou na delimitação do problema, os professores da Universidad de Tarapacá que participaram da pesquisa foram apenas os de tempo integral que somam um total de 138 docentes. A partir desse número se tirou uma amostra de 40% do total, sendo 56 selecionados para a aplicação do questionário. A sua escolha foi através da técnica do sorteio aleatório.

É importante esclarecer que a seleção, entre professores de tempo integral se deveu ao fato de serem maioria entre os docentes da Universidad de Tarapacá e porque entre eles e os diretores existe um relacionamento direto maior, o que lhes permite opinar com maior objetividade e certeza.

Os 19 docentes de tempo parcial e os 63 contratados como horistas não foram considerados porque não estão envolvidos diretamente com a direção da Faculdade. Além do mais as suas opiniões não modificarão os resultados finais da pesquisa.

O delineamento da população e da amostra dos professores de tempo integral da Universidad de Tarapacá encontra-se no Anexo II da pesquisa.

### Instrumentação

Para a coleta de dados da pesquisa foi elaborado primeiramente um questionário piloto e logo o questionário definitivo. Os dois questionários foram elaborados pelo próprio pesquisador. Para a sua aplicação foram escritos em espanhol.

O conteúdo das questões foi estabelecido a partir das características dos modelos de governo universitário e da tomada de decisão, tanto para o questionário piloto quanto para o questionário definitivo.

Foram feitas inicialmente, 44 perguntas no questionário piloto. Este questionário foi aplicado a 5 professores da Universidad de Tarapacá que estavam realizando estudos de pós-graduação na UNICAMP. O questionário foi submetido à apreciação de 3 juízes da Universidad de Tarapacá que estavam estudando na Universidade de São Paulo.

As informações, obtidas através das respostas e das entrevistas com os juízes, permitiu enriquecer as questões, melhorar a redação de algumas e efetuar a validade do conteúdo do instrumento.

Foi então elaborado o questionário definitivo da pesquisa básica que foi aplicado na Universidad de Tarapacá previamente a outros 5 professores. Eles entregaram algumas sugestões

para aprimorar ainda mais o questionário definitivo.

Cada pergunta do questionário foi formulada em duas dimensões: a percepção e a expectativa.

Cada uma teve 4 alternativas possíveis de resposta, nas quais o docente deveria marcar apenas uma alternativa para exprimir sua opinião. As alternativas foram: SEMPRE = S; MUITAS VEZES = M/V; POUCAS VEZES = P/V; NUNCA = N. As 56 perguntas do questionário foram distribuídas como se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3 - Discriminação dos itens do questionário

Modelos de governo universitário/ Tomada de decisão	Itens		Total
	Percepção	Expectativa	
Burocrático	1	2	
	15	16	
	21	22	
	31	32	
	37	38	
	41	42	
	49	50	
Sub-total	7	7	14
Colegiado	3	4	
	9	10	
	17	18	
	25	26	
	33	34	
	43	44	
	51	52	
Sub-total	7	7	14
Político	7	8	
	13	14	
	19	20	
	27	28	
	39	40	
	45	46	
	55	56	
Sub-total	7	7	14
Características tomada de decisão	5	6	
	11	12	
	23	24	
	29	30	
	35	36	
	47	48	
	53	54	
Sub-total	7	7	14
Total Geral	28	28	56

O questionário, na sua versão definitiva, encontra-se no Anexo III desta pesquisa.

### Procedimentos

O processo da aplicação do questionário seguiu a sistemática abaixo descrita.

Primeiramente, procurou-se obter a permissão do Reitor da Universidad de Tarapacá, através de uma entrevista na qual o pesquisador deu-lhe a conhecer o objetivo da pesquisa. A partir daí foi concedida a autorização por escrito, cuja copia se encontra no Anexo I deste estudo.

Posteriormente, houve diversas entrevistas com os diretores das Faculdades envolvidas para dar-lhes a conhecer os pormenores da pesquisa.

Tanto o Reitor quanto os diretores entenderam que a finalidade da pesquisa era fazer um levantamento científico para saber como se estava governando e administrando a Universidad de Tarapacá, tomando-se como base os modelos de governo universitário. Feito isso, procedeu-se à seleção dos docentes que participariam do questionário. Através de um sorteio aleatório foram selecionados os 56 professores.

O procedimento para se aplicar o questionário foi o seguinte:

a) Através de uma reunião marcada previamente com os professores participantes, o pesquisador explicou o objetivo e o procedimento da pesquisa. Foi importante assegurar-lhes que o questionário era anônimo para que os docentes respondessem com confiança, segurança e objetividade. Também foram informados de que a análise e o tratamento dos dados seriam feitos no Brasil.

b) Após este procedimento foram distribuídos os questionários e lidas as instruções. Deixou-se claro que não haveria limitação de tempo para as respostas e se os professores preferissem, poderiam remeter os questionários pelo correio à caixa postal do pesquisador ou entregá-los às secretarias das Faculdades.

c) Também informou-se que aqueles professores que após responderem o questionário ainda tivessem dúvidas ou desejassem conhecer mais detalhadamente a pesquisa, poderiam marcar entrevistas com o pesquisador.

#### Tratamento e análise dos dados

Esta parte da pesquisa levou em consideração um tratamento estatístico das informações contidas no questionário.

Para revisão das respostas dadas pelos participantes, o pesquisador fez uma pauta de avaliação confeccionada plenamente com as respostas correspondentes, o que permitiu confrontá-las com as respostas dos professores. A pauta encontra-se no Anexo III da pesquisa.

Para facilitar a compreensão do trabalho, as 4 alternativas de respostas foram transformadas em 4 conceitos que se distribuem numa escala de valores que vai do 0 a 3, sendo que o 0 (zero) indica que não existe coincidência das respostas com as características do modelo; o 1 (um) que as respostas se afastam das características do modelo; o 2 (dois) que as respostas se aproximam das características do modelo e o 3 (três) que as respostas coincidem com as características do modelo. Esta forma foi adotada tanto para representar o nível de percepção como o nível de expectativa.



Para facilitar a análise, as perguntas do questionário foram reordenadas, agrupando-se segundo os modelos de governo universitário; assim obtiveram-se 3 partes bem definidas: uma contendo as características burocráticas, outra, as características colegiadas e a última, contendo as características políticas.

Feito isso, tabularam-se as respostas correspondentes a cada parte do questionário, indicando-se a frequência (F) e a percentagem (%) dessa frequência.

Foi considerado o número total de respostas obtidas em cada questão e não o número total de sujeitos envolvidos na pesquisa.

Os dados globais do questionário foram tratados percentualmente. Logo os resultados finais terão essa conotação.

Além disso, utilizou-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção e a expectativa que os professores de tempo integral têm sobre os modelos de governo universitário nas decisões dos diretores das Faculdades. O nível de significância para aceitação da hipótese nula foi de 0.05.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados sobre a percepção e expectativa do corpo docente em relação a três modelos de governo universitário (modelos burocrático, colegiado e político) e sobre o confronto destes modelos na percepção e expectativa do corpo docente.

#### Percepção e expectativa do corpo docente em relação ao modelo burocrático

Esta seção trata da análise da percepção e expectativa da amostra de docentes das Faculdades de Administração e Economia, de Ciências de Educação, de Engenharia, de Humanidades e Letras relativamente ao modelo burocrático de governo universitário.

A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa de docentes do departamento de Administração e Economia da Faculdade do mesmo nome sobre as características do modelo burocrático está apresentada na tabela 1.

Tabela 1

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores do departamento de Administração e Economia sobre o modelo burocrático

Características/Itens	P/E*	Escala**								Total	
		0		1		2		3		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%		
se orienta por normas e regimentos	P					2	50	2	50	4	100
deveria orientar-se por normas e regimentos	E					2	50	2	50	4	100
age racionalmente	P					4	100			4	100
deveria agir racionalmente	E					1	25	3	75	4	100
age autoritariamente com critérios rígidos	P	1	25	3	75					4	100
deveria agir autoritariamente com critérios rígidos	E	3	75	1	25					4	100
age objetivamente	P					4	100			4	100
deveria agir objetivamente	E					1	25	3	75	4	100
age impessoalmente	P					4	100			4	100
deveria agir impessoalmente	E					1	25	3	75	4	100
seleciona várias alternativas possíveis de escolha	P					4	100			4	100
deveria selecionar várias alternativas possíveis de escolha	E					2	50	2	50	4	100
decide fundamentado em informações suficientes	P			1	25	3	75			4	100
deveria decidir fundamentado em informações suficientes	E			1	25	2	50	1	25	4	100
Total	P	1	4	4	14	21	75	2	7	28	100
	E	3	11	2	7	9	32	14	50	28	100

\* P = percepção

E = expectativa

\*\* 0 = não coincide com as características do modelo

1 = afasta-se das características do modelo

2 = aproxima-se das características do modelo

3 = coincide com as características do modelo.

Constata-se pela tabela 1 que em relação à percepção, 75% das respostas indicam aproximação com as características do modelo burocrático. Isto significa que três quartos dos professores deste departamento percebem que o diretor decide aproximando-se dos procedimentos burocráticos. Quanto à expectativa, 50% das respostas indicam uma coincidência com as características burocráticas. Isto significa que a metade dos docentes desta unidade esperam que o diretor decida levando em conta aquelas características.

Com o objetivo de dar uma maior significância a análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores da Faculdade de Administração e Economia sobre o modelo burocrático, o qual é apresentado na tabela 2.

Tabela 2

Comparação de percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Administração e Economia sobre o modelo burocrático

Variáveis	Escala								Total fo/fe
	0		1		2		3		
	fo	fe	fo	fe	fo	fe	fo	fe	
Percepção	1	2	4	3	21	15	2	8	28
Expectativa	3	2	2	3	9	15	14	8	28
Total	4		6		30		16		56

$$\chi^2 = 15.46$$

$$\chi^2 (\text{Tabela 6}) = 7.815$$

$$p < 0.05$$

Feitos os cálculos, obteve-se um  $\chi^2$  de 15.46 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela 6 de distribuição de  $\chi^2$  (Nachmias D. e Nachmias N., 1976). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas. A propósito, ressalte-se que enquanto, em relação à expectativa, existe uma coincidência da metade do percentual das respostas com as características do modelo burocrático, em relação à percepção, três quartos dos respondentes vêem apenas aproximação dessas características.

A tabela 3 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos docentes dos departamentos da Faculdade de Ciências sobre o modelo burocrático.

Tabela 3

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Ciências sobre o modelo burocrático

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Biologia	P	3	11	1	3	7	25	17	61	28	100
	E	2	7	2	7	2	7	22	79	28	100
Física	P	2	14	0	0	6	43	6	43	14	100
	E	2	14	0	0	4	29	8	57	14	100
Matemática	P	0	0	10	28	24	69	1	3	35	100
	E	4	11	1	4	4	11	26	74	35	100
Química	P	0	0	7	14	13	27	29	59	49	100
	E	0	0	8	16	5	10	36	74	49	100
Total	P	5	4	18	14	50	40	53	42	126	100
	E	8	6	11	9	15	12	92	73	126	100

Considerando-se, isoladamente, o corpo docente dos vários departamentos da Faculdade de Ciências, constata-se que as respostas da maioria dos professores dos departamentos de Biologia, Física e Química indicam uma coincidência com as características do modelo burocrático, tanto na percepção quanto na expectativa, como se pode verificar pela tabela 3. Isto significa que quase dois terços dos docentes desses departamentos percebem e esperam que o diretor decida baseado no modelo burocrático.

No que diz respeito ao departamento de Matemática, constata-se que, na percepção, 69% das respostas indicam aproximação com os procedimentos burocráticos, enquanto que, na expectativa, 74% das respostas indicam uma coincidência com as características burocráticas.

Considerando-se o corpo docente da Faculdade de Ciências como um todo, verifica-se, em relação à percepção, que 42% das respostas indicam uma coincidência com as características do modelo burocrático, significando que uma maioria relativa percebe que o diretor decide baseado nos procedimentos burocráticos. Por outro lado, em relação à expectativa, 73% das respostas indicam uma coincidência com as características burocráticas. Isto indica que três quartos do corpo docente desta Faculdade espera que o diretor decida levando em conta essas características.

Essa preferência pelo modelo burocrático pode estar relacionada com a garantia que este oferece em termos de segurança e estabilidade no trabalho e pelo fato de que os professores desta Faculdade pertencem a profissões que possuem uma clara formação científica e técnica que lhes dá uma visão da vida mais objetiva, mais impessoal e mais rígida. Portanto, o mo-

delo de governo universitário que eles percebem e esperam deve estar norteado por esses padrões valorativos importantes tanto em seus trabalhos quanto em suas vidas.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores da Faculdade de Ciências sobre o modelo burocrático. Feitos os cálculos, obteve-se um  $\chi^2$  de 31.8 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.1). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas, ou seja, a distribuição das percepções não coincide com a distribuição das expectativas, embora tanto percepção como expectativa predominam na alternativa de respostas que indica coincidência com as características do modelo.

A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Educação está apresentada na tabela 4.

Tabela 4

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Educação sobre o modelo burocrático

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Educação	P	0	0	16	29	34	61	6	10	56	100
	E	8	14	0	0	8	14	40	72	56	100
Educação Física	P	4	11	20	57	8	23	3	9	35	100
	E	4	11	1	3	3	9	27	77	35	100
Total	P	4	11	36	40	42	46	9	10	91	100
	E	12	13	1	1	11	12	67	74	91	100

Considerando-se isoladamente, o corpo docente dos dois departamentos da Faculdade de Educação, pode-se inferir que, na percepção, 61% das respostas dos professores do departamento de Educação indicam aproximação com as características do modelo burocrático e 57% das respostas dos professores do departamento de Educação Física indicam afastamento das características do modelo. O fato de que a maioria absoluta das respostas dos docentes de Educação Física indica um afastamento das características burocráticas, pode ser devido à circunstância de o diretor da Faculdade ter um relacionamento pouco freqüente com os docentes, uma vez que estes trabalham num prédio longe do escritório daquele. Porém, em relação à expectativa, quase dois terços dos professores de ambos departamentos coincidem nas suas respostas com as características burocráticas.

Considerando o corpo docente da Faculdade de Educação como um todo, verifica-se que, na percepção, 46% de suas respostas indicam aproximação com as características do modelo burocrático; Isto significa que uma maioria relativa dos docentes percebe que o diretor decide aproximando-se dos procedimentos burocráticos. Por outro lado, na expectativa, 74% das respostas indicam uma coincidência com o modelo burocrático, ou seja, quase três quartos do corpo docente desta Faculdade espera que o diretor decida levando em conta as características do modelo burocrático.

O predomínio do modelo democrático encontra-se na garantia que este oferece em termos de segurança e estabilidade nos cargos. Embora a formação profissional desses professores seja mais humana, aberta, de relações diretas com os alunos, eles seguram seus empregos pela situação econômica e política que vive o país, porque num governo autoritário, o modelo buro-



crático, quase sempre estará presente na estrutura da organização das mais variadas instituições e se estas dependem do Estado, como no caso da Universidad de Tarapacá, sua presença será inevitável.

Feito o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos docentes da Faculdade de Educação sobre o modelo burocrático, obteve-se um  $\chi^2$  de 98.8 maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.2). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas porque enquanto estas coincidem em quase três quartos com as características do modelo, aquelas apenas aproximam-se das características do modelo burocrático.

Em conclusão, ressalte-se que em relação ao modelo burocrático ainda predominou a expectativa.

A tabela 5 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos docentes dos departamentos da Faculdade de Engenharia.

Considerando-se isoladamente, o corpo docente dos vários departamentos da Faculdade de Engenharia, observa-se que a maioria dos docentes dos departamentos de Eletrônica e Mecânica nas suas respostas, em relação à percepção, indicam aproximação com as características burocráticas; já 57% das respostas dos docentes de Computação indicam coincidência com os procedimentos burocráticos e, finalmente, 57% das respostas dos docentes de Indústrias indicam afastamento das características burocráticas.

Em relação à expectativa, constata-se que as respostas de aproximadamente três quartos dos docentes dos quatro departamentos indicam uma coincidência com as características do mode-

Tabela 5

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Engenharia sobre o modelo burocrático

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Computação	P	0	0	1	14	2	29	4	57	7	100
	E	0	0	1	14	0	0	6	86	7	100
Eletrônica	P	3	7	11	26	26	62	2	5	42	100
	E	1	2	6	14	5	12	30	72	42	100
Indústrias	P	0	0	4	57	3	43	0	0	7	100
	E	0	0	1	14	0	0	6	86	7	100
Mecânica	P	0	0	8	23	19	54	8	23	35	100
	E	3	9	1	2	7	20	24	69	35	100
Total	P	3	3	24	27	50	55	14	15	91	100
	E	4	4	9	10	12	13	66	73	91	100

lo burocrático.

Considerando o corpo docente da Faculdade de Engenharia como um todo, verifica-se que, em relação à percepção, 55% das respostas indicam aproximação com as características do modelo burocrático. Isto quer dizer que a maioria absoluta destes docentes percebe que o diretor decide aproximando-se daquelas características. Por sua vez, na expectativa, 73% das respostas indicam uma coincidência com o modelo burocrático, ou seja, quase três quartos dos professores desta Faculdade esperam que o diretor decida levando em conta os procedimentos burocráticos.

A superioridade do modelo burocrático está na garantia que este oferece em termos de segurança e estabilidade nos

cargos universitários. Além disso, pode-se considerar como fato relevante que a maioria dos professores desta Faculdade são engenheiros, que, por formação profissional, científica e técnica, tem uma peculiar visão da vida. Donde, esses padrões valorativos que se harmonizam com as características burocráticas são integrados à sua atividade acadêmica diária.

Com o objetivo de dar uma maior significância às respostas dos dados percentuais, fez-se o teste de  $x^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores desta Faculdade sobre o modelo burocrático. Obteve-se um  $x^2$  de 64.2 que é maior que o  $x^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.3).

Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas, porque estas coincidem em quase três quartos com as características do modelo e aproximam-se das características burocráticas.

Em resumo, ressalte-se que a expectativa é muito mais alta que a percepção em relação à desejabilidade do modelo burocrático na atuação do diretor da Faculdade de Engenharia.

A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras está apresentada na tabela 6.

Considerando-se isoladamente, o corpo docente dos dois departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras, constata-se que a maioria das respostas dos professores dos departamentos de História e Geografia e Línguas, tanto em percepção como em expectativa, indicam uma coincidência com as características do modelo burocrático.

Tabela 6

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo burocrático

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
História e Geografia	P	2	10	2	10	8	37	9	43	21	100
	E	2	10	1	5	6	28	12	57	21	100
Línguas	P	0	0	3	8	15	43	17	49	35	100
	E	5	14	0	0	3	8	27	78	35	100
Total	P	2	4	5	9	23	41	26	46	56	100
	E	7	13	1	1	9	16	39	70	56	100

Considerando-se o corpo docente da Faculdade de Humanidades e Letras como um todo, verifica-se que, em relação à percepção, 46% das respostas indicam uma coincidência com os procedimentos burocráticos. Isto revela que uma maioria relativa dos docentes desta Faculdade percebe que o diretor decide considerando esses procedimentos. Por outro lado, em relação à expectativa, 70% das respostas indicam uma coincidência com o modelo burocrático, o que significa que quase três quartos dos docentes espera que o diretor decida levando em conta as características do modelo burocrático.

Para os professores desta faculdade, à semelhança das anteriormente analisadas, o modelo burocrático é sinônimo de segurança e estabilidade no trabalho. Embora sua formação profissional seja mais aberta, humana, de contato direto com os estudantes, eles preferem este modelo pela segurança que lhes oferece.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores desta Faculdade sobre o modelo burocrático. Obteve-se um  $\chi^2$  de 14.2 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.4). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

Em síntese, pode-se afirmar que a expectativa dos docentes é muito mais alta que a percepção, em relação à desejabilidade do modelo burocrático, na atuação do diretor da Faculdade de Humanidades e Letras.

A tabela 7 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores de todas as Faculdades da Universidad de Tarapacá sobre o modelo burocrático.

Tabela 7

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores das Faculdades da U.T.A. sobre o modelo burocrático

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Admin. e Economia	P	1	4	4	14	21	75	2	7	28	100
	E	3	11	2	7	9	32	14	50	28	100
Ciências	P	5	4	18	14	50	40	53	42	126	100
	E	8	6	11	9	15	12	92	73	126	100
Educação	P	4	4	36	40	42	46	9	10	91	100
	E	12	13	1	1	11	12	67	74	91	100
Engenharia	P	3	3	24	27	50	55	14	15	91	100
	E	4	4	9	10	12	13	66	73	91	100
Hdes. e Letras	P	2	4	5	9	23	41	26	46	56	100
	E	7	13	1	1	9	16	39	70	56	100
Total	P	15	4	87	22	186	47	104	27	392	100
	E	34	9	24	6	56	14	278	71	392	100

Considerando-se o corpo docente das várias Faculdades isoladamente, constata-se que a maioria das respostas dos professores das Faculdades de Ciências e de Humanidades e Letras, tanto em percepção como em expectativa, indicam uma coincidência com as características do modelo burocrático. Por outro lado, no que diz respeito às Faculdades de Administração e Economia, Educação e Engenharia, verifica-se que em relação à percepção, a maioria das respostas dos docentes destas Faculdades aproximam-se das características do modelo burocrático, enquanto que em relação à expectativa, constata-se que as respostas indicam uma coincidência com as características burocráticas.

Considerando-se o corpo docente da Universidad de Tarapacá como um todo, verifica-se que 47% das respostas indicam aproximação com as características burocráticas, na percepção. Isto quer dizer que pelo menos, uma maioria relativa de todo o corpo docente da Universidad de Tarapacá percebe que os diretores das Faculdades decidem levando em conta aquelas características. Por outro lado, na expectativa, 71% das respostas indicam uma coincidência com as características do modelo burocrático. Isto significa que quase três quartos dos docentes esperam que os diretores decidam baseados nos procedimentos burocráticos.

Os professores das Faculdades que percebem e esperam que o diretor decida considerando os procedimentos burocráticos são aqueles que encontram no modelo burocrático uma garantia de segurança e estabilidade para seus trabalhos. Além disso, considerando-se a conjuntura política atual do país, com um governo autoritário e sendo a Universidad de Tarapacá, uma universidade pública, é provável que o modelo burocrático esteja presente através dos procedimentos formais, impessoais, rígidos, de re-

gras e regimentos que representam a estrutura burocrática de uma organização, à semelhança da instituição militar.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores de tempo integral de todas as Faculdades da Universidad de Tarapacá, sobre o modelo burocrático. Feitos os cálculos respectivos, obteve-se um  $\chi^2$  de 192.38 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.5). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

Em suma, é importante salientar que a expectativa dos docentes é muito mais alta que a percepção em relação à desejabilidade do modelo burocrático na atuação dos diretores das Faculdades da Universidad de Tarapacá.

#### Percepção e expectativa do corpo docente em relação ao modelo colegiado

Esta seção trata da análise da percepção e expectativa da amostra de professores das Faculdades de Administração e Economia, de Ciências, de Educação, de Engenharia, de Humanidades e Letras em relação ao modelo colegiado de governo universitário.

A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa do departamento de Administração e Economia da Faculdade do mesmo nome sobre as características do modelo colegiado está apresentada na tabela 8.

Tabela 8

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores do departamento de Administração e Economia sobre o modelo colegiado

Características/Itens	P/E	Escala									
		0		1		2		3		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
consulta os professores mais qualificados para administrar	P			1	25	2	50	1	25	4	100
deveria consultar os professores mais qualificados para administrar	E					1	25	3	75	4	100
consulta os professores mais qualificados intelectualmente	P					2	50	2	50	4	100
deveria consultar os professores mais qualificados intelectualmente	E			1	25	2	50	1	25	4	100
decide em conjunto com o conselho da Faculdade	P			2	50	2	50			4	100
deveria decidir em conjunto com o conselho da Faculdade	E					2	50	2	50	4	100
procura o consenso da totalidade do corpo docente	P			1	25	3	75			4	100
deveria procurar o consenso da totalidade do corpo docente	E					2	50	2	50	4	100
decide com o apoio da maioria do corpo docente	P			1	25	2	50	1	25	4	100
deveria decidir com o apoio da maioria do corpo docente	E					2	50	2	50	4	100
dá aos professores a oportunidade de participar	P					3	75	1	25	4	100
deveria dar aos professores a oportunidade de participar	E					1	25	3	75	4	100
dá aos alunos a oportunidade de participar	P			1	25	3	75			4	100
deveria dar aos alunos a oportunidade de participar	E					2	50	2	50	4	100
Total	P	0	0	6	21	17	61	5	18	4	100
	E	0	0	1	3	12	43	15	54	4	100



Verifica-se pela tabela 8 que em relação à percepção, 61% das respostas dos docentes indicam aproximação com as características do modelo colegiado. Isto significa que quase dois terços dos professores deste departamento percebe que o diretor decide aproximando-se daquelas características. Quanto à expectativa, 54% das respostas indicam uma coincidência com as características do modelo colegiado. Isto quer dizer, que a maioria absoluta dos docentes desta unidade espera que o diretor decida levando em conta os aspectos informais, emocionais, e criativos da atividade acadêmica, valorizados pelo modelo colegiado.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores da Faculdade de Administração e Economia sobre o modelo colegiado. Feitos os cálculos, obteve-se um  $\chi^2$  de 8.67 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.6). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

De fato, existe, em relação à expectativa, uma coincidência da maioria absoluta das respostas com as características do modelo colegiado, enquanto que na percepção existe apenas uma aproximação com estas características.

Em síntese, pode-se afirmar que a expectativa predomina sobre a percepção em relação a desejabilidade do modelo colegiado na atuação do diretor da Faculdade de Administração e Economia.

A tabela 9 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos docentes dos departamentos da Faculdade de Ciências.

Tabela 9

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Ciências sobre o modelo colegiado

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Biologia	P	1	3	2	7	10	36	15	54	21	100
	E	0	0	5	18	11	39	12	43	21	100
Física	P	2	14	2	14	7	50	3	22	14	100
	E	1	7	1	7	8	57	4	29	14	100
Matemática	P	0	0	11	31	22	63	2	6	35	100
	E	0	0	3	9	12	34	20	57	35	100
Química	P	6	12	6	12	19	39	18	37	49	100
	E	1	2	7	14	19	39	22	45	49	100
Total	P	9	7	21	17	58	46	38	30	126	100
	E	2	1	16	13	50	40	58	46	126	100

Considerando-se o corpo docente de cada departamento da Faculdade de Ciências, constata-se que a maioria das respostas dos professores do departamento de Biologia indica uma coincidência com as características do modelo colegiado, tanto na percepção quanto na expectativa, como se pode verificar pela tabela 9. Quanto ao departamento de Física, observa-se que a maioria das respostas dos docentes indica uma aproximação com as características do modelo colegiado, tanto em percepção como em expectativa. Em relação aos departamentos de Matemática e Química, verifica-se que a maioria das respostas dos professores indica uma aproximação com as características do modelo colegiado,

na percepção. Quanto à expectativa, a maioria das respostas dos docentes indica uma coincidência com as características do modelo colegiado, como se pode verificar pela tabela 9.

Considerando-se o corpo docente da Faculdade de Ciências como um todo, constata-se, na percepção, que 46% das respostas indicam aproximação com as características do modelo colegiado. Isto quer dizer que uma maioria relativa dos docentes percebe que o diretor decide aproximando-se das características colegiadas de participação, diálogo, de relações informais e não planejadas. Por outro lado, na expectativa, 46% das respostas dos docentes indicam uma coincidência com as características deste modelo. Isto significa que também uma maioria relativa dos docentes da Faculdade de Ciências espera que o diretor decida apoiado nas características do modelo colegiado.

É importante salientar que a maioria dos professores desta Faculdade como os da Faculdade de Administração e Economia percebe e espera que o diretor decida considerando as características do modelo colegiado, ou seja, a tomada de decisões do diretor também levará em conta essas características e não apenas as do modelo burocrático. Isto significa que na Faculdade de Ciências também se dão as relações informais, não planejadas, emocionais, abertas que caracterizam este modelo.

Feito o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos docentes da Faculdade de Ciências sobre o modelo colegiado, obteve-se um  $\chi^2$  de 9.62 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.7). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, inferre-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas, porque uma maioria relativa das expectativas coincide com as características do modelo enquanto que nas percep-

ções também uma maioria relativa apenas se aproxima das características do modelo colegiado. Isto permite concluir que a expectativa nesta Faculdade predominou sobre a percepção em relação ao modelo colegiado.

A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Educação sobre o modelo colegiado está apresentada na tabela 10.

Considerando-se o corpo docente de cada departamento da Faculdade de Educação, pode-se constatar que, na percepção, 36% das respostas dos professores do departamento de Educação e 74% das respostas dos docentes de Educação Física indicam afastamento com as características do modelo colegiado. Isto quer dizer que cerca de um terço e dois terços, respectivamente, dos docentes destes departamentos percebe que o diretor da Faculdade afasta-se das características do modelo colegiado na tomada de decisões. Porém, na expectativa, 59% das respostas dos professores do departamento de Educação e 54% dos docentes de Educação Física coincide com as características deste modelo.

Isto evidencia que a maioria absoluta destes professores espera que o diretor decida levando em conta as características do modelo colegiado.

Considerando o corpo docente da Faculdade de Educação como um todo, verifica-se, quanto à percepção, que 51% das respostas indicam afastamento das características colegiadas de participação, abertura, relações informais, emocionais e não planejadas. Isto indica que a maioria absoluta percebe que o diretor afasta-se dessas características no momento de decidir. Por sua vez, na expectativa, 57% das respostas indicam uma coincidência com o modelo colegiado, ou seja, também aqui a maioria absoluta dos docentes da Faculdade de Educação espera que o diretor deci

da baseado nas características do modelo colegiado.

Tabela 10

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Educação sobre o modelo colegiado

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Educação	P	6	10	20	36	19	34	11	20	56	100
	E	1	2	6	10	16	29	33	59	56	100
Educação Física	P	4	11	26	74	3	9	2	6	35	100
	E	1	3	3	9	12	34	19	54	35	100
Total	P	10	11	46	51	22	24	13	14	91	100
	E	2	2	9	10	28	31	52	57	91	100

Também a maioria dos docentes da Faculdade de Educação, como nas Faculdades já analisadas espera que o diretor decida levando em conta as características colegiadas de relações informais, emocionais, abertas e não planejadas. Isto demonstra que nas decisões o diretor não só deve levar em conta os procedimentos burocráticos senão também as características colegiadas.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores da Faculdade de Educação sobre o modelo colegiado. Feitos os cálculos, obteve-se um  $\chi^2$  de 53.8 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.8). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas, pois estas coin

cidem na maioria absoluta das respostas dos docentes com as características do modelo colegiado; enquanto que as percepções estão afastadas do modelo colegiado, também para a maioria absoluta dos docentes. Donde se pode concluir que a expectativa predominou sobre a percepção em relação ao modelo colegiado.

A tabela 11 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos docentes dos departamentos da Faculdade de Engenharia em relação ao modelo colegiado.

Considerando-se isoladamente o corpo docente dos vários departamentos da Faculdade de Engenharia constata-se que a maioria dos docentes dos departamentos de Computação e Mecânica, nas suas respostas, indicam aproximação com as características colegiadas, tanto em percepção como em expectativa. Em relação ao departamento de Eletrônica, verifica-se que as respostas da maioria dos professores distribuem-se quase na mesma proporção nas categorias de afastamento e aproximação com as características do modelo colegiado, na percepção; quanto à expectativa, as respostas da maioria absoluta dos docentes indicam uma coincidência com as características do modelo colegiado. Quanto ao departamento de Indústrias, a totalidade das respostas dos docentes indica um afastamento das características do modelo colegiado, na percepção; já na expectativa, a maioria absoluta das respostas destes docentes indica uma coincidência com as características do modelo colegiado, como se pode verificar pela tabela 11.

Considerando-se o corpo docente da Faculdade de Engenharia como um todo, constata-se, em relação à percepção, que 48% das respostas indicam aproximação com as características do modelo colegiado. Isto mostra que uma maioria relativa dos docentes percebe que o diretor decide aproximando-se daquelas ca-

Tabela 11

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Engenharia sobre o modelo colegiado

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Computação	P	0	0	1	14	4	57	2	29	7	100
	E	0	0	1	14	4	57	2	29	7	100
Eletrônica	P	4	10	17	40	19	45	2	25	42	100
	E	0	0	4	9	15	36	23	55	42	100
Indústrias	P	0	0	7	100	0	0	0	0	7	100
	E	0	0	1	14	2	29	4	57	7	100
Mecânica	P	0	0	11	31	21	60	3	9	35	100
	E	0	0	3	8	17	49	15	43	35	100
Total	P	4	4	36	40	44	48	7	8	91	100
	E	0	0	9	10	38	42	44	48	91	100

racterísticas. Por outro lado, na expectativa, 48% das respostas indicam uma coincidência com o modelo colegiado, ou seja, uma maioria relativa dos professores desta Faculdade espera que o diretor decida levando em conta as características colegiadas de relações humanas, abertas, informais, não planejadas e de participação.

Do mesmo modo que nas outras Faculdades, um número significativo de docentes da Faculdade de Engenharia espera que o diretor considere as características colegiadas porque elas também estão presentes dentro da organização.

Feito o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa do corpo docente da Faculdade de Engenharia sobre o

modelo colegiado, obteve-se um  $\chi^2$  de 47.6 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.9). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância inferese que as percepções são significativamente diferentes das expectativas. Em resumo, pode-se concluir que para um número considerável de professores as expectativas coincidem com as características do modelo colegiado; enquanto que a maioria das percepções destes docentes aproximam-se das características colegiadas.

A partir desta análise e da análise percentual pode-se inferir que a expectativa predominou sobre a percepção em relação ao modelo colegiado.

A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo colegiado está apresentada na tabela 12.

Tabela 12

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo colegiado

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
História e Geografia	P	0	0	3	14	10	48	8	38	21	100
	E	1	5	3	4	10	48	7	33	21	100
Línguas	P	3	8	10	29	20	57	2	6	35	100
	E	0	0	3	8	16	46	16	46	35	100
Total	P	3	5	13	23	30	54	10	18	56	100
	E	1	2	6	11	26	46	23	41	56	100



Considerando-se isoladamente o corpo docente dos dois departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras, constata-se que a maioria relativa das respostas dos professores do departamento de História e Geografia indica uma aproximação com as características do modelo colegiado, tanto na percepção quanto na expectativa. Em relação ao departamento de Línguas, na percepção, constata-se que 57% das respostas dos docentes indica uma aproximação com as características do modelo colegiado; quanto à expectativa, um número igual de professores (46%), indica, respectivamente, aproximação e coincidência com as características do modelo colegiado como se pode verificar na tabela 12.

Considerando o corpo docente da Faculdade de Humanidades e Letras como um todo, verifica-se, quanto à percepção, que 54% das respostas dos docentes indicam aproximação com as características do modelo colegiado. Isto significa que uma maioria absoluta percebe que o diretor decide considerando as características colegiadas informais, não planejadas, de relações humanas. Em relação à expectativa, 46% das respostas dos docentes indicam aproximação com as características colegiadas já mencionadas. Isto indica que, pelo menos uma maioria relativa dos docentes desta Faculdade espera que o diretor, na sua tomada de decisões, leve em conta essas características.

Um número considerável de professores desta Faculdade também percebe e espera que o diretor leve em conta, na tomada de decisões, as características colegiadas de relações humanas, participação, relações informais e não planejadas, porque elas existem dentro da dinâmica de funcionamento da organização.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores da Faculdade de Hu-

manidades e Letras sobre o modelo colegiado. Obteve-se um  $x^2$  de 8.8 que é maior que o  $x^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.10). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

Em síntese, pode-se afirmar, baseado na análise percentual e no teste de  $x^2$ , que a percepção predominou sobre a expectativa em relação ao modelo colegiado, na atuação do diretor da Faculdade de Humanidades e Letras. Ou seja, os professores vêem mais características do modelo colegiado na atuação do diretor da Faculdade do que, na realidade, esperariam. A tabela 13 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores de todas as Faculdades da Universidad de Tarapacá sobre o modelo colegiado.

Tabela 13

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores das Faculdades da U.T.A. sobre o modelo colegiado

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Admin. e Economia	P	0	0	6	21	17	61	5	18	28	100
	E	0	0	1	3	12	43	15	54	28	100
Ciências	P	9	7	21	17	58	46	38	30	126	100
	E	2	1	16	13	50	40	58	46	126	100
Educação	P	10	11	46	51	22	24	13	14	91	100
	E	2	2	9	10	28	31	52	57	91	100
Engenharia	P	4	4	36	40	44	48	7	8	91	100
	E	0	0	9	10	38	42	44	48	91	100
Hdes. e Letras	P	3	5	13	23	30	54	10	18	56	100
	E	1	2	6	11	26	56	23	41	56	100
Total	P	26	6	122	31	171	44	73	19	392	100
	E	5	1	41	11	154	39	192	49	392	100

Considerando-se isoladamente o corpo docente das várias Faculdades, constata-se que em relação à percepção, a maioria das respostas dos professores das Faculdades de Administração e Economia, de Ciências e de Engenharia aproximam-se das características do modelo colegiado; em relação à expectativa, verifica-se que a maioria das respostas desses docentes indica uma coincidência com as características do modelo colegiado.

No que diz respeito à Faculdade de Educação, verifica-se que, em relação à percepção, a maioria das respostas dos docentes desta Faculdade indica um afastamento das características do modelo colegiado, enquanto que na expectativa, a maioria dos docentes indica uma coincidência com as características colegiadas.

Em relação à Faculdade de Humanidades e Letras, constata-se que a maioria das respostas dos docentes, tanto em percepção como em expectativa, indica uma aproximação com as características do modelo colegiado.

Considerando-se o corpo docente da U.T.A. como um todo, constata-se que, na percepção 44% das respostas dos docentes, indicam aproximação com as características do modelo colegiado. Isto mostra que uma maioria relativa dos docentes percebe que o diretor decide levando em conta aquelas características. Por sua vez, na expectativa, 49% das respostas indicam uma coincidência com as características do modelo colegiado. Isto significa que quase a metade dos docentes espera que o diretor considere na tomada de decisão as características colegiadas de relações informais, não planejadas, abertas, emocionais, humanas.

O corpo docente percebe e espera que o diretor leve em conta nas suas decisões o modelo colegiado porque constata

que essas características antes citadas estão presentes dentro da dinâmica de funcionamento de organização. Embora o modelo burocrático tenha certo predomínio, ele não explica integralmente essa dinâmica de funcionamento que tem a instituição; donde, além dos procedimentos burocráticos, constata-se a presença do modelo colegiado.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores de tempo integral de todas as Faculdades da Universidad de Tarapacá, sobre o modelo colegiado. Feitos os cálculos correspondentes, obteve-se um  $\chi^2$  de 108.83 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.11). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

Neste modelo também se observa o fato de que a expectativa predomina sobre a percepção, já que, quase a metade dos docentes espera que o diretor leve em conta na tomada de decisão as características do modelo colegiado, porque as suas respostas indicam coincidência com as características deste modelo. Quanto à percepção, as respostas indicam apenas uma aproximação das características colegiadas.

Em conclusão, pode-se afirmar que a expectativa dos professores da Universidad de Tarapacá, na atuação dos diretores das Faculdades é mais alta que a percepção, em relação ao modelo colegiado. Essa constatação vem confirmar a presença das características do modelo colegiado detectados também pela pesquisa de Betsy Ann Olive (1967).

Percepção e expectativa do corpo docente em relação  
ao modelo político

Esta seção trata da análise da percepção e expectativa da amostra de professores das Faculdades de Administração e Economia, de Ciências, de Educação, de Engenharia e de Humanidades e Letras em relação ao modelo político de governo universitário. A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa do departamento de Administração e Economia da Faculdade do mesmo nome sobre o modelo político está apresentada na tabela 14.

Verifica-se pela tabela 14 que em relação à percepção, 46% das respostas dos docentes indicam aproximação com as características do modelo político. Isto indica que uma maioria relativa percebe que o diretor na sua tomada de decisão decide aproximando-se das características políticas que enfatizam o sistema de pressões de grupos de interesse, de conflito, de luta pelo poder, de negociações, de favorecimento dos colegas de sua linha política. Quanto à expectativa, 43% das respostas dos docentes indica não coincidência com as características políticas. Isto significa que uma maioria relativa dos docentes da Faculdade de Administração e Economia espera que o diretor não decida levando em conta as características políticas já expostas, porque estas poderiam prejudicar o bom relacionamento e a boa administração da Faculdade.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores da Faculdade de Administração e Economia sobre o modelo político. Feitos os cálculos, obteve-se um  $\chi^2$  de 15.5 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da

Tabela 14

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores do departamento de Administração e Economia sobre o modelo político

Características/Itens	P/E	Escala				Total	
		0	1	2	3		
		F %	F %	F %	F %	F %	%
consulta os professores de uma determinada linha política	P	3 75	1 25			4 100	
deveria consultar os professores de uma determinada linha política	E	4 100				4 100	
decide com professores de uma determinada linha política	P	3 75	1 25			4 100	
deveria decidir com professores de uma determinada linha política	E	4 100				4 100	
favorece aos docentes de sua linha política	P	3 75		1 25		4 100	
deveria favorecer aos docentes de sua linha política	E	4 100				4 100	
dá aos professores a oportunidade de participação política	P		1 25	3 75		4 100	
deveria dar aos professores a oportunidade de participação política	E			3 75	1 25	4 100	
dá aos alunos a oportunidade de participação política	P		2 50	2 50		4 100	
deveria dar aos alunos a oportunidade de participação política	E			4 100		4 100	
leva em conta as pressões de grupos de interesse	P			4 100		4 100	
deveria levar em conta as pressões de grupos de interesse	E			1 25	3 75	4 100	
negocia no momento oportuno	P		1 25	3 75		4 100	
deveria negociar no momento oportuno	E			1 25	3 75	4 100	
Total	P	9 32	6 22	13 46	0 0	28 100	
	E	12 43	0 0	9 32	7 25	28 100	

tabela de distribuição (ver Tabela IV.12). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas. Aqui pode-se observar que a percepção predominou sobre a expectativa, já que uma maioria relativa percebe que o diretor aproxima-se das características políticas na tomada de decisões, enquanto que à expectativa, também uma maioria relativa dos docentes da Faculdade de Administração e Economia espera que o diretor não decida levando em conta essas características políticas.

Em resumo, pode-se afirmar que a percepção predominou sobre a expectativa em relação ao modelo político na atuação do diretor da Faculdade de Administração e Economia.

A tabela 15 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos docentes dos departamentos da Faculdade de Ciências sobre o modelo político.

Considerando-se isoladamente o corpo docente dos vários departamentos da Faculdade de Ciências, constata-se, em relação à percepção, que as respostas dos professores do departamento de Biologia distribuem-se quase igualmente em não coincidência, aproximação e coincidência com as características do modelo político. Quanto à expectativa, houve apenas um ligeiro predomínio de respostas dos docentes (29%) na categoria que indica aproximação com as características do modelo político. Em relação ao departamento de Física, constata-se que a maioria das respostas dos docentes indica não coincidência com as características do modelo político, tanto na percepção quanto na expectativa. No que diz respeito ao departamento de Matemática, verifica-se, na percepção, que a maioria considerável das respostas dos professores (cerca de dois terços) aproximam-se das

características do modelo político, enquanto que, na expectativa, constata-se que cerca de um terço das respostas dos docentes não coincidem com as características políticas. Finalmente, em relação ao departamento de Química, observa-se que a maioria relativa das respostas dos docentes (cerca de um terço) indica uma coincidência com as características do modelo político, tanto na percepção quanto na expectativa. Os percentuais podem ser verificados na tabela 15.

Tabela 15

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Ciências sobre o modelo político

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Biologia	P	8	29	3	10	9	32	8	29	28	100
	E	7	25	7	25	8	29	6	21	28	100
Física	P	8	57	4	29	1	7	1	7	14	100
	E	8	57	0	0	2	14	4	29	14	100
Matemática	P	0	0	9	26	22	63	4	11	35	100
	E	12	34	7	20	8	23	8	23	35	100
Química	P	13	27	12	24	8	16	16	33	49	100
	E	15	31	12	24	4	8	18	37	49	100
Total	P	29	23	28	22	40	32	29	23	126	100
	E	42	33	26	21	22	17	36	29	126	100

Considerando-se o corpo docente da Faculdade de Ciências como um todo, verifica-se, em relação à percepção, que 32% das respostas indicam aproximação com as características do mo-



delo político. Isto significa que apenas cerca de um terço do corpo docente percebe que o diretor decide aproximando-se das características políticas que enfatizam o sistema de pressões de grupos de interesse, de luta pelo poder, de negociações, de conflito, de favorecimento de docentes de sua linha política. Quanto à expectativa, enquanto 33% das respostas indica não coincidência com as características políticas, 29% dos docentes indica coincidência com as características deste modelo. Isto significa que cerca de um terço dos professores da Faculdade de Ciências espera que o diretor não considere nas suas decisões as características políticas já mencionadas, enquanto outro terço espera o contrário.

Feito o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos docentes desta Faculdade sobre o modelo político, obteve-se um  $\chi^2$  de 8.45 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.13). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas. Em base à análise percentual e ao teste de  $\chi^2$ , pode-se ressaltar um pequeno predomínio da expectativa (33%) sobre a percepção (32%), embora esse terço dos docentes da Faculdade de Ciências espere que o diretor decida levando em conta as características do modelo político.

A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Educação sobre o modelo político está apresentada na tabela 16.

Considerando-se isoladamente o corpo docente dos dois departamentos da Faculdade de Educação, pode-se inferir que, na percepção, 36% das respostas dos professores do departamento de Educação indica uma não coincidência com as características do

modelo político e também 36% das respostas deles indica uma aproximação com as características políticas; quanto à expectativa, 41% das respostas dos docentes desse departamento indica uma coincidência com as características do modelo político. Em relação à expectativa, 41% das respostas indica uma coincidência com as características políticas.

No que diz respeito ao departamento de Educação Física, constata-se que 54% das respostas dos professores, na percepção indica um afastamento das características do modelo político, ou seja, eles percebem que o diretor, na tomada de decisões, afasta-se das características políticas. Na expectativa, verifica-se que 40% das respostas dos docentes indica uma não coincidência com as características do modelo político.

Como se pode ver pela Tabela 16, este percentual representa uma maioria relativa de docentes que espera que o diretor não leve em conta, na tomada de decisões, as características do modelo político.

Tabela 16

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Educação sobre o modelo político

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Educação	P	20	36	16	28	20	36	0	0	56	100
	E	20	36	6	10	7	13	23	41	56	100
Educação Física	P	10	29	19	54	6	17	0	0	35	100
	E	14	40	2	6	6	17	13	37	35	100
Total	P	30	33	35	38	26	29	0	0	91	100
	E	34	37	8	9	13	14	36	40	91	100

Considerando-se o corpo docente da Faculdade de Educação como um todo, verifica-se, na percepção, que 38% das respostas dos professores indica um afastamento das características do modelo político, ou seja, a não adoção do sistema de favorecimento aos professores da sua linha política, a não uso do conflito, de pressões de grupos de interesse, de negociações. Isto mostra que cerca de um terço do corpo docente percebe que o diretor afasta-se dessas características no momento da decisão; por outro lado, na expectativa, 40% das respostas dos docentes indica uma coincidência com as características do modelo político, ou seja, uma maioria relativa considerável espera que o diretor leve em conta, na sua tomada de decisão, as características políticas já expostas.

Em relação à expectativa, essa maioria relativa de professores desta Faculdade pensa que se o diretor considerasse as características políticas no momento de decidir, a estrutura e a dinâmica de funcionamento da unidade poderia ser modificada e provavelmente poderia chegar-se a uma mudança dela.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores da Faculdade de Educação sobre o modelo político. Obteve-se um  $\chi^2$  de 57.04 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.14). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

É importante salientar que a expectativa predominou, embora levemente, sobre a percepção, já que, uma maioria relativa dos docentes da Faculdade de Educação esperam que o diretor na tomada de decisões leve em conta as características políticas.

A tabela 17 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos docentes dos departamentos da Faculdade de Engenharia sobre o modelo político.

Considerando-se isoladamente o corpo docente dos vários departamentos da Faculdade de Engenharia, constata-se que na percepção predominam as respostas dos docentes do departamento de Computação (57%) na categoria que indica aproximação com as características do modelo político; quanto à expectativa, 43% das respostas dos docentes não coincide com as características do modelo político. Em relação ao departamento de Eletrônica, constata-se que 43% das respostas dos professores indica uma aproximação com as características políticas, na percepção; quanto à expectativa, 40% das respostas dos professores indica uma não coincidência com as características políticas. As respostas dos docentes dos departamentos de Indústrias e Mecânica, na percepção, indicam, predominantemente, um afastamento das características do modelo político e na expectativa, as respostas indicam, predominantemente, uma não coincidência com as características políticas como se observa na tabela 17.

Considerando-se o corpo docente da Faculdade de Engenharia como um todo, constata-se, na percepção, que cerca de um terço das respostas indicam ao mesmo tempo afastamento e aproximação das características do modelo político. Isto quer dizer que um terço, respectivamente, do corpo docente percebe que o diretor afasta-se e se aproxima das características do modelo político, na sua tomada de decisões; no que diz respeito à expectativa, constata-se que 43% das respostas indicam não coincidência com as características do modelo político. Isto significa que uma maioria relativa considerável dos docentes da Faculdade de Engenharia espera que o diretor não decida levando em

Tabela 17

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Engenharia sobre o modelo político

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%		
Computação	P	3	43	0	0	4	57	0	0	7	100
	E	3	43	1	14	2	29	1	14	7	100
Eletrônica	P	13	31	11	26	18	43	0	0	42	100
	E	17	40	7	17	4	10	14	33	42	100
Indústrias	P	1	14	4	57	0	0	2	29	7	100
	E	4	57	0	0	1	14	2	29	7	100
Mecânica	P	8	23	16	46	7	20	4	11	35	100
	E	15	43	3	8	7	20	10	29	35	100
Total	P	25	27	31	34	29	32	6	7	91	100
	E	39	43	11	12	14	15	27	30	91	100

conta as características políticas, porque estas poderiam prejudicar o bom relacionamento e a boa administração da Faculdade.

Feito o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores desta Faculdade sobre o modelo político, obteve-se um  $\chi^2$  de 31.2 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.15). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

É importante ressaltar que a expectativa predominou sobre a percepção, embora uma maioria relativa dos docentes da Faculdade espere que o diretor não decida considerando as caracte

terísticas políticas. Quase sempre tem-se dado que a expectativa predomina sobre a percepção em relação ao modelo político.

A distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo político está apresentada na tabela 18.

Considerando-se isoladamente o corpo docente dos dois departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras, constata-se que quase a metade das respostas dos professores do departamento de História e Geografia indica uma não coincidência com as características políticas, tanto em percepção quanto em expectativa. Em relação ao departamento de Línguas, observa-se que um pouco mais de um terço das respostas dos docentes, na percepção, indica uma não coincidência com as características do modelo político; quanto à expectativa, verifica-se que igual número de docentes (43%) indica, respectivamente, não coincidência com as características do modelo político e coincidência com as características deste modelo, como se pode observar na tabela 18.

Tabela 18

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores dos departamentos da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo político

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
História e Geografia	P	10	48	5	24	3	14	3	14	21	100
	E	9	43	4	19	3	14	5	24	21	100
Línguas	P	13	37	11	32	6	17	5	14	35	100
	E	15	43	2	5	3	9	15	43	35	100
Total	P	23	41	16	29	9	16	8	14	56	100
	E	24	43	6	10	6	10	20	37	56	100

Considerando-se o corpo docente da Faculdade de Humanidades e Letras como um todo, constata-se, na percepção, que 41% das respostas indica não coincidência com as características do modelo político, ou seja, a não utilização do sistema de pressões de grupos de interesse, de conflito, de negociações, de luta pelo poder. Isto significa que uma maioria relativa do corpo docente percebe que o diretor, na sua tomada de decisões, não considera às características do modelo político antes mencionadas. Em relação à expectativa, 43% das respostas indica não coincidência com as características políticas já descritas. Isto quer dizer que uma maioria relativa considerável dos professores espera que o diretor não decida levando em conta aquelas características para não prejudicar o bom funcionamento administrativo da unidade, já que essa maioria de professores da Faculdade de Humanidades e Letras pensa que, se forem aplicadas, começarão as disputas ideológicas pelo controle da Faculdade.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo político. Obteve-se um  $\chi^2$  de 10.06 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.16). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

Em síntese, pode-se afirmar com base na análise percentual e no teste de  $\chi^2$ , que a expectativa predominou sobre a percepção confirmando os resultados encontrados nas outras Faculdades. Aqui verifica-se uma predominância da expectativa em relação ao modelo político na direção de não coincidência com

as características deste modelo. Além disso, também em relação à percepção, os professores da Faculdade de Humanidades e Letras preferem que o diretor não leve em conta as características do modelo político, na tomada de decisões.

A tabela 19 apresenta a distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores de todas as Faculdades da Universidad de Tarapacá sobre o modelo político.

Considerando-se o corpo docente das várias Faculdades comparativamente, constata-se que, na percepção, a maioria das respostas dos docentes das Faculdades de Administração e Economia e de Ciências (46% e 43%, respectivamente) indica uma aproximação com as características do modelo político; em relação à expectativa, verifica-se que também uma maioria relativa das respostas desses docentes das Faculdades citadas (43% e 33%, respectivamente) indica uma não coincidência com as características do modelo político.

Em relação à Faculdade de Educação, constata-se, na percepção, que um pouco mais de um terço das respostas dos docentes indica um afastamento das características políticas. Quanto à expectativa, verifica-se um ligeiro predomínio de respostas (40%) que indicam coincidência com as características do modelo político.

Em relação à Faculdade de Engenharia, verifica-se, na percepção, que cerca de um terço das respostas dos professores indica ao mesmo tempo afastamento e aproximação das características políticas; enquanto que na expectativa, constata-se que predominam as respostas (43%) que indicam uma não coincidência com as características do modelo político.

Em relação à Faculdade de Humanidades e Letras, verifica-se que predominam as respostas dos docentes que indicam uma



não coincidência com as características políticas, tanto em percepção como em expectativa (41% e 43%, respectivamente).

Considerando-se o corpo docente da Universidad de Tarapacá como um todo, constata-se, na percepção, que 30% das respostas dos docentes indica aproximação das características políticas que enfatizam o sistema de luta pelo poder, de negociações, de pressões de grupos de interesse, de conflito. Isto indica que cerca de um terço do corpo docente percebe que o diretor decide levando em conta essas características. Por sua vez, na expectativa, 39% das respostas indicam não coincidência com as características do modelo político, ao mesmo tempo, 32% destas respostas indica coincidência com as características deste modelo. Isto significa que cerca de uma maioria relativa do corpo docente espera que o diretor não considere, na tomada de decisões, as características que enfatizam o sistema de pressões, de grupos de interesse, de luta pelo poder, de conflito, e cerca de um terço espera que ele leve em conta, na tomada de decisões, as características do modelo político.

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados da Tabela 19, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores de tempo integral de todas as Faculdades da Universidad de Tarapacá sobre o modelo político. Feitos os cálculos respectivos, obteve-se um  $\chi^2$  de 86.00 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.17). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções são significativamente diferentes. Neste modelo também se observa o fato de que a expectativa predominou sobre a percepção, já que quase um terço (32%) dos docentes espera que o diretor no momento de decidir leve em conta as características do

Tabela 19

Distribuição percentual do grau de percepção e expectativa dos professores das Faculdades da U.T.A. sobre o modelo político

Departamento	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Admin. e Economia	P	9	32	6	22	13	46	0	0	28	100
	E	12	43	0	0	9	32	7	25	28	100
Ciências	P	29	23	28	22	40	32	29	23	126	100
	E	42	33	26	21	22	17	36	29	126	100
Educação	P	30	33	35	38	26	29	0	0	91	100
	E	34	37	8	9	13	14	36	40	91	100
Engenharia	P	25	27	31	34	29	32	6	7	91	100
	E	39	43	11	12	14	15	27	30	91	100
Hdes. e Letras	P	23	41	16	29	9	16	8	14	56	100
	E	24	43	6	10	6	10	20	37	56	100
Total	P	116	29	116	29	117	30	43	12	392	100
	E	151	39	51	13	64	16	126	32	392	100

modelo político, embora cerca de uma maioria relativa espere que o diretor, na tomada de decisões, não considere as características do modelo político.

Quanto à percepção, quase um terço das respostas indica uma aproximação das características do modelo político.

Em resumo, pode-se afirmar que considerando o corpo docente da Universidad de Tarapacá, a expectativa predominou sobre a percepção em relação ao modelo político.

Comparação dos modelos de governo universitário  
na percepção e expectativa do corpo docente  
da Universidad de Tarapacá

A tabela 20 apresenta o confronto dos três modelos de governo universitário, tanto a nível de percepção quanto de expectativa, dos professores da Universidad de Tarapacá.

Tabela 20

Confronto dos modelos de governo universitário  
na percepção e expectativa do corpo docente

Modelos	P/E	Escala								Total	
		0		1		2		3			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Burocrático	P	15	4	87	22	186	47	104	27	392	100
	E	34	9	24	6	56	14	278	71	392	100
Colegiado	P	26	6	122	31	171	44	73	19	392	100
	E	5	1	41	11	154	39	192	49	392	100
Político	P	116	29	116	29	117	30	43	12	392	100
	E	151	39	51	13	64	16	126	32	392	100
Total	P	157	13	325	28	474	40	220	19	1176	100
	E	190	16	116	10	274	23	596	51	1176	100

Pela tabela 20, constata-se que, na percepção, predominam as respostas dos docentes que indicam aproximação com as características, tanto do modelo burocrático como do modelo colegiado (47% e 44%, respectivamente). Já, em relação ao modelo político, as respostas dos professores distribuem-se quase igualmente nas alternativas que indicam não coincidência, afastamento e aproximação das características deste modelo. Isto signifi

ca que quase a metade do corpo docente percebe que o diretor decide levando em conta os procedimentos burocráticos e as características colegiadas e um terço deles percebe que o diretor considera, na tomada de decisões, as características do modelo político. Portanto, em base à percepção do corpo docente, pode-se afirmar que existe um modelo de governo universitário integrado pelos modelos burocrático, colegiado e político, respectivamente, embora em dimensões diferenciadas.

No que diz respeito à expectativa, constata-se que 71% das respostas indicam uma coincidência com as características do modelo burocrático; porém, verifica-se também que 49% e 32% das respostas indicam uma coincidência com as características do modelo colegiado e político, respectivamente. Isto quer dizer que dois terços do corpo docente espera que o diretor decida considerando os procedimentos burocráticos mas quase a metade espera também que ele leve em conta na tomada de decisões as características colegiadas e cerca de um terço dos professores espera, também, que o diretor decida considerando as características do modelo político. No entanto, observa-se que um pouco mais de um terço (39%) desse corpo docente não espera nenhuma característica do modelo político. Donde, na expectativa, espera-se um modelo de governo universitário integrado pelos modelos burocrático, colegiado e político, respectivamente, embora com o predomínio do modelo burocrático, o que é um tanto surpreendente numa comunidade acadêmica (Firestone e Herriott, 1981).

Em síntese, pode-se afirmar, que o corpo docente da Universidad de Tarapacá, percebe e espera um modelo de governo universitário integrado pelos modelos burocrático, colegiado e político, embora em proporção diferenciados de influência. Isto demonstra que a administração da organização educacional não se

explica apenas pela teoria da burocracia, pela sociologia do consenso ou pela sociologia do conflito. Os dados desta pesquisa comprovam que pelo menos três modelos estudados estão presentes na administração da instituição universitária, embora exista o predomínio de um sobre os outros, devido a circunstâncias históricas, políticas e culturais que condicionam o tipo de governo universitário que é adotado pela instituição (Firestone e Herriott, 1981).

Com o objetivo de dar uma maior significância à análise percentual dos dados da tabela 20 fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar as percepções entre os modelos burocrático e colegiado. Feitos os cálculos, obteve-se um  $\chi^2$  de 14.79 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.18). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções do modelo burocrático são significativamente diferentes das do modelo colegiado. Também fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar as percepções entre os modelos burocrático e político. Feitos os cálculos, obteve-se um  $\chi^2$  de 122.33 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.19). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as percepções do modelo burocrático são significativamente diferentes das do modelo político. Donde, pode-se concluir que na percepção do corpo docente existe um significativo predomínio das características do modelo burocrático sobre as características dos demais modelos.

Do mesmo modo foram feitas as comparações de expectativa entre os modelos burocrático e colegiado e os modelos burocrático e político. Para o primeiro caso, obteve-se um  $\chi^2$  de

87.02 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.20). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as expectativas do modelo burocrático são significativamente diferentes das do modelo colegiado. No segundo caso, pela comparação do modelo burocrático com o modelo político, obteve-se um  $\chi^2$  de 141.2 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.21). Como a hipótese nula foi rejeitada a nível de 0.05 de significância, infere-se que as expectativas do modelo burocrático são significativamente diferentes das do modelo político. Onde, pode-se concluir que também em relação às expectativas, o corpo docente, espera um predomínio significativo das características do modelo burocrático sobre as características dos modelos colegiado e político.

Finalmente, fez-se o teste de  $\chi^2$  para comparar a percepção com a expectativa dos professores de todas as Faculdades sobre os três modelos de governo universitário. Feitos os cálculos, obteve-se um  $\chi^2$  de 329.1 que é maior que o  $\chi^2$  de 7.815 da tabela de distribuição (ver Tabela IV.22). Onde, se infere que as percepções são significativamente diferentes das expectativas.

Em conclusão, pode-se afirmar, com base nos dados percentuais e no teste de  $\chi^2$ , que a expectativa predominou sobre a percepção, ou seja, a expectativa é significativamente mais alta que a percepção. Os docentes da Universidad de Tarapacá esperam que os diretores das Faculdades decidam baseados nos procedimentos burocráticos, mas levem também em conta algumas características do modelo colegiado e certas nuances do modelo político.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### Conclusões

Os resultados evidenciados ao longo deste estudo permitem concluir que:

1. Os professores de tempo integral da amostra da Universidad de Tarapacá detectam a presença dos três modelos de gouverno universitário (o modelo burocrático, o modelo colegiado e o modelo político) na tomada de decisões dos diretores das Faculdades.

2. Considerando o corpo docente da universidade como um todo, houve nos três modelos de governo universitário um predomínio das expectativas sobre as percepções.

3. Em relação à percepção, houve um significativo predomínio do modelo burocrático sobre os modelos colegiado e político. Este fato era de se esperar dada a situação política atual do país, sobretudo no que se refere à estrutura da universidade. Porém, os docentes também percebem que o diretor decide considerando as características do modelo colegiado e político, que, por sua natureza, devem prevalecer na dinâmica de funcionamento da universidade a fim de permitir que suas atividades-fins seujam levadas a cabo mais plenamente.

4. Em relação à expectativa, houve também uma significativa supremacia do modelo burocrático sobre os modelos colegiado e político. Este resultado parece surpreendente porque o

predomínio do modelo burocrático tende a prejudicar a atividade acadêmica mais ativa, aberta e participativa da comunidade docente e discente. Apesar deste fato, é importante salientar que a adoção de um número considerável de características dos modelos colegiado e político também é esperada pelo corpo docente da Universidad de Tarapacá, ou seja, na administração da universidade, as características do modelo colegiado que enfatizam o sistema de relações informais, emocionais, criativas e abertas e as características do modelo político que leva em conta o sistema de pressões de grupos de interesse, de conflito, de luta pelo poder, estarão presentes dentro da universidade.

5. Parece mais evidente que vários modelos de governo universitário coexistam na dinâmica de funcionamento da administração universitária, porque nenhum modelo puro e exclusivo de governo universitário explica todo o processo de tomada de decisões dos administradores educacionais. Isto demonstra que a universidade é uma instituição peculiar e sua administração tem características específicas, porque ela parece possuir, ao mesmo tempo, as dimensões burocráticas, colegiadas e políticas, já que se pode observar nela, as características de um órgão da administração pública, de uma comunidade religiosa e de um partido político.

6. O modelo político e o modelo colegiado, às vezes, não foram considerados por alguns teóricos como presentes na universidade, mas esta pesquisa demonstrou esta presença e sua importância fundamental no governo e na administração da universidade, em função de sua maior adequação às atividades-fins da universidade.



## Recomendações

Com base no presente estudo, recomenda-se:

a) A nível da Universidad de Tarapacá:

1. Experimentar um modelo de governo universitário baseado predominante nos modelos político e colegiado, já que ambos permitem o desenvolvimento mais adequado das atividades-fins da universidade, o que significa que a dinâmica de funcionamento da instituição estará garantida e os acadêmicos poderão trabalhar com maior abertura, criatividade e participação, para benefício da instituição, da região e do país.

b) A nível de pesquisa:

1. Realizar novos estudos sobre o tema utilizando, além do questionário, outras técnicas de pesquisa.

2. Ampliar a amostra de docentes da Universidad de Tarapacá para incluir os de tempo parcial e os horistas.

3. Acrescentar ao referencial teórico e à pesquisa empírica, o modelo anárquico, para permitir um estudo comparativo mais completo dos modelos de governo universitário existentes.

4. Ampliar a amostra de universidades para incluir outros contextos geográficos, culturais e políticos na análise dos modelos de governo universitário.

## BIBLIOGRAFIA

- Alonso, M. O papel do diretor na administração escolar. São Paulo: Difel S/A, 1983.
- Amiot, M. "La politique à l'Université". Revue l'homme et la société. Nº 16 Avril, Mai, Juin, 1970, 95-110.
- Andes (Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior)  
"Proposta das Associações de Docentes e da Andes para a Universidade Brasileira". Boletim da Andes Ano V Nº 23, Novembro, 1985.
- Atcon, R. La Universidad Latinoamericana. Eco Revista de la Cultura de Occidente. Bogotá, 1963.
- Baldrige, J.V. Models of University Governance Bureaucratic, Collegial and Political. In: Victor J. Baldrige (Ed.), Academic Governance, McCutchan Publishing Corporation, Berkeley, 1971, 1-19.
- Baldrige, J.V.; Curtis, D.V. e al., Alternative Models of Governance in Higher Education. In: Robert Birnbaum (Ed.). Governing Academic Organizations. McCutchan Publishing Corporation, Berkeley, 1971, 9-25.
- Barnard, Ch. As funções do executivo. São Paulo. Editora Atlas S/A, 1971.
- Bienaymé, A. L'application de la théorie des organizations. Revue Economique XXVII (Nº 2), Mars, 1976, 233-265.
- Blau, P. A dinâmica da burocracia. In: A. Etzioni (org), Organizações Complexas. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1975.

- Borrero, A. La Universidad napoleónica: persistencia de un espíritu. Mundo Universitario Nº 17, Abril, Junio, 1981.
- Bruch, J.L. L'administration comme pouvoir. Revue Philosophique, CLXI, Avril, Mai, Juin, 1971, 129-153.
- Cohen, M. e March, J. Leadership in a organized anarchy. In: R. Birnbaum (Ed.). Organization and Governance in Higher Education. Ginn Custom Publishing, Lexington (Mass.), 1983.
- Cohen, M. e March, J. Leadership and ambiguity. New York: McGraw-Hill, 1974.
- Corson, J. The governance of colleges and universities: moderning structure and processes. New York, McGraw-Hill, 1975.
- Daer de Oliveira, L. "Expectativa e percepção de estagiários do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Goiás sobre o Estágio Supervisionado". Universidade Estadual de Campinas (São Paulo) 1984 (Tese de Mestrado).
- Dreze, J. e Debelle, J. Conceptions de l'Université. Paris: Editions Universitaires, 1969.
- Durham, E.R. "A crise da democracia na Universidade". Revista Ciência Hoje 3(13), 1984.
- Eisenstadt, S.N. Burocracia, Burocratização e Desburocratização. In: A. Etzioni (org), Organizações Complexas. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1975.
- Elliot, G. Como ajudar a los grupos a tomar decisiones. México: Editorial Diane, 1972.
- Ellström, Per-Erik. Four faces of Educational Organizations. Higher Education 12, 1983, 231-241.

- Etzioni, A. Organizações Complexas. São Paulo, Editora Atlas S/A, 1975.
- Etzioni, A. Organizações Complexas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.
- Favero, Maria de L. Reflexões sobre a Universidade na sociedade atual. Revista de Cultura Vozes Nº 6, ano 69, 1975.
- Fernández del Valle, A.B. La educación superior en Norteamérica y Latinoamérica (mimeo).
- Firestone, W.A. e Herriot, R.E. Two images of schools on organizations: explanation and illustrative empirical test. Educational Administrative Quarterly, 18(2), Spring, 1981.
- Gomes, Cândido A.C. O paradigma do conflito Weber. Forum Educacional 7(3) Julho-Setembro, 1983.
- Griffiths, D.E. Research and theory in the administration of Higher Education. In: D.E. Griffiths and Mc Carthy, D. (ed). The dilemma of the deanship. Dauville: The Interstate Printers and Publishers, Inc., 1980.
- Griffiths, D. Teoria da Administração Escolar. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1982.
- Hein, L. Introdução quantitativa às decisões administrativas. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1972.
- Hodgkinson, C. A new taxonomy of Administrative Process. The Journal of Education Administration. XX(2), Summer, 1981.
- Hopkins, T.K. Autoridade burocrática. In: A. Etzioni (org.), Organizações Complexas. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1972.

- Jaspers, K. La idea de la Universidad. In: La idea de la Universidad en Alemania, (Mimeo).
- Jones, M. Tomada de decisões pelo executivo. 2 vols. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1973.
- Juchau, R.H. Climate of an Academic Department. The Journal of Education Administration. XX(1), Winter, 1982.
- Katz, D. e Kahn, R. Psicologia social das organizações. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1974.
- Kaufmann, A. A ciência da tomada de decisões. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- Kepner, C. e Tregoe, B. O administrador racional. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1974.
- Llanos de la Hoz, S. Modelos Estructurales de Universidad. Principales Concepciones. Universitas 2000, Nº 2, Marzo, 1973.
- March, J. e Simon, H. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- Millas, J. Idea y defensa de la Universidad. Santiago (Chile): Editorial del Pacífico, 1981.
- Miller, W.D. e Starr, K.M. Estrutura das decisões humanas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- Millet, J. The academic community. New York: McGraw-Hill, 1962.
- Molina, F. Paradigmas para el estudio del gobierno universitario. In: P. Dooner e I. Lavados (org.) La Universidad Latinoamericana: visión de una década. Santiago (Chile): Ed. Corpo-

ración de Promoción Universitaria, 1979.

Mortimer, K. e Mc Connell, T. Process of Academic Governance. In: R. Birnbaum (Ed). Sharing Authority Effectively, Ginn Custom Publishing Lexington (Mass), 1983.

Mouton, B. Como tomar decisões. São Paulo: Editorial Herder, 1965.

Nachmias, D. e Nachmias, N. Research Methods in the Social Sciences. New York: St. Martin's Press, 1976.

Newman, W. Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1973.

Oliveira, J.B. Araújo e. Avaliação de sistema e tomada de decisões. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. 60(135) Julho-Setembro, 1974.

Ortega y Gasset, J. Misión de la Universidad. Revista de Occidente, Madrid, España, 1936.

Pieron, H. Dicionário de Psicologia. Porto Alegre: Editora Globo, 1972.

Pimenta, A. Universidade: a destruição de uma experiência democrática. Petrópolis: Editora Vozes, 1984.

Prestes Motta, F. O que é burocracia. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

Prestes Motta, F. e Bresser Pereira, L. Introdução à organização burocrática. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.

Ribeiro, D. A universidade necessária. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

- Rice, A. The modern university: a model organization. London: Tavistock Publications, 1970.
- Sanders, I.T. The university as a community. In: James A. Perkins (ed). The university as an organization. New York: McGraw-Hill Book Company, 1973, 57-78.
- Serrano, J. (org) Atcon e a Universidade Brasileira. Rio de Janeiro, 1974.
- Simon, H. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- Sitgreaves, R. e Mc Lean, L.D. Métodos Estadísticos y de Investigación en Educación. Buenos Aires: Ed. Paidós, 1975.
- Stroup, H. Bureaucracy in Higher Education. London: Collier-Mc Millan Limited, 1967.
- Thorndike, R. e Hagen, E. Tests y técnicas de medición en psicología y educación. México: Editorial Trillas, 1975.
- Trigueiro, D. Governo da Universidade. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos 47(105) Janeiro-Março, 1967, 68-90.
- Trujillo, A. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: Editorial Mc Graw-Hill, 1982.
- Universidad de Tarapacá (Arica-Chile) Estatutos de su creación, 1981.
- Vicentini, Maria Inês F.L. Análise de auto percepção e da percepção inter-pessoal do universitário. Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas (SP) 1976. (Tese de doutoramento em Ciências da Educação).

Weber, M. Os três aspectos de autoridade legítima. In: A. Etzioni (org). Organizações Complexas. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1975.



ANEXO I

Autorização do Magnífico Reitor

CTOR

REC. Nº 775/84.

ARICA, Diciembre 14 de 1984

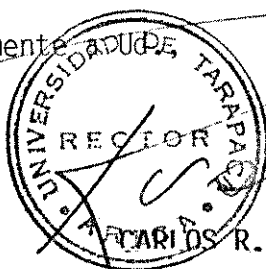
Señor  
**ARTURO VALENTIE FERNANDEZ**  
Becario Universidad de Tarapacá  
Presente.

De mi consideración:

En respuesta a su carta de fecha 13.12.84, en la cual so  
licita autorización para efectuar una encuesta relacionada con su Tesis de -  
Master en Educación, cumpro con otorgar a Ud. el respectivo permiso para rea  
lizar lo solicitado.

Agradeceré a Ud. se sirva entregar en Rectoría el forma-  
to de encuesta, el análisis y la interpretación del resultado.

Saluda atentamente



*R. Valcarce Medina*  
RICARDO R. VALCARCE MEDINA  
RECTOR

CRVM/EVH/sva

ANEXO II

Delineamento da população e da amostra dos professores  
de tempo integral da U.T.A.

Delineamento da população e da amostra dos  
professores de tempo integral da U.T.A.

Faculdades da U.T.A.	População	Amostra
<u>Faculdade de Administ. e Economia</u>		
Depto. de Administ. e Economia	9	4
Sub-total	9	4
<u>Faculdade de Ciências</u>		
Depto. de Biologia	10	4
Depto. de Física	6	2
Depto. de Matemática	13	5
Depto. de Química	18	7
Sub-total	47	18
<u>Faculdade de Educação</u>		
Depto. de Educação	21	8
Depto. de Educação Física	12	5
Sub-total	33	13
<u>Faculdade de Engenharia</u>		
Depto. de Computação	2	1
Depto. de Eletrônica	14	6
Depto. de Indústrias	2	1
Depto. de Mecânica	12	5
Sub-total	30	13
<u>Faculdade de Hdes. e Letras</u>		
Depto. de História e Geografia	7	3
Depto. de Línguas	12	5
Sub-total	19	8
Total Geral	138	56

ANEXO III

Questionário e pauta de avaliação

QUESTIONÁRIOJUSTIFICATIVA:

O presente questionário pretende descobrir que modelos de governo universitário percebem e desejariam os professores da Universidad de Tarapacá em relação à tomada de decisão dos diretores das faculdades, tanto a nível de percepção quanto de expectativa.

O questionário é totalmente anônimo e foi autorizado pelo Magnífico Reitor Sr. Carlos R. Valcarce Medina, segundo carta REC. Nº 775/84 de 14 de dezembro de 1984.

Desde já, obrigado.

ARTURO FRANCISCO RICARDO VALENTIE FERNANDEZ

INSTRUÇÕES:

Para responder o questionário, você deve levar em conta as seguintes instruções:

1) Você deve preencher o nome do departamento e da faculdade à qual pertence.

2) No lado direito do questionário, você encontrará 4 alternativas possíveis de respostas que vão num contínuo de SEMPRE - MUITAS VEZES - POUCAS VEZES - NUNCA.

3) Você deverá colocar um círculo na alternativa que melhor exprima a sua percepção e expectativa sobre a mesma pergunta.

4) Você não terá limite de tempo e o questionário preenchido pode ser devolvido às secretarias das faculdades.

O pesquisador estará a disposição dos senhores professores para sanar quaisquer dúvidas.





- |   |   |     |     |   |
|---|---|-----|-----|---|
| lítica?   | S | M/V | P/V | N |
| 8) Na tomada de decisões, o diretor deveria <u>con</u> sultar os professores de uma determinada <u>li</u> nha política? | S | M/V | P/V | N |
| 9) Na tomada de decisões, o diretor consulta os professores mais qualificados <u>intelectu</u> almente?                 | S | M/V | P/V | N |
| 10) Na tomada de decisões, o diretor deveria consultar os professores mais qualificados <u>intelectualmente</u> ?       | S | M/V | P/V | N |
| 11) Na tomada de decisões, o diretor pensa nas <u>conseqüências</u> que ela traz?                                       | S | M/V | P/V | N |
| 12) Na tomada de decisões, o diretor deveria pensar nas <u>conseqüências</u> que ela traz?                              | S | M/V | P/V | N |
| 13) Na tomada de decisões, o diretor decide com os professores de uma determinada <u>linha po</u> lítica?               | S | M/V | P/V | N |
| 14) Na tomada de decisões, o diretor deveria decidir com os professores de uma <u>determi</u> nada linha política?      | S | M/V | P/V | N |
| 15) Na tomada de decisões, o diretor age <u>racio</u> nalmente?   | S | M/V | P/V | N |

- 16) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir racionalmente? S M/V P/V N
- 17) Na tomada de decisões, o diretor decide em conjunto com o conselho da faculdade? S M/V P/V N
- 18) Na tomada de decisões, o diretor deveria decidir em conjunto com o conselho da faculdade? S M/V P/V N
- 19) Na tomada de decisões, o diretor favorece aos docentes de sua linha política? S M/V P/V N
- 20) Na tomada de decisões, o diretor deveria favorecer aos docentes de sua linha política? S M/V P/V N
- 21) Na tomada de decisões, o diretor age autoritariamente com critérios rígidos? S M/V P/V N
- 22) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir autoritariamente com critérios rígidos? S M/V P/V N
- 23) Na tomada de decisões, o diretor ouve o docente afetado pelo problema? S M/V P/V N
- 24) Na tomada de decisões, o diretor deveria ouvir o docente afetado pelo problema? S M/V P/V N

- 25) Na tomada de decisões, o diretor procura o consenso da totalidade do corpo docente? S M/V P/V N
- 26) Na tomada de decisões, o diretor deveria procurar o consenso da totalidade do corpo docente? S M/V P/V N
- 27) Na tomada de decisões, o diretor dá aos professores a oportunidade de participação política? S M/V P/V N
- 28) Na tomada de decisões, o diretor deveria dar aos professores a oportunidade de participação política? S M/V P/V N
- 29) Na tomada de decisões, o diretor faz um acompanhamento da decisão tomada? S M/V P/V N
- 30) Na tomada de decisões, o diretor deveria fazer um acompanhamento da decisão tomada? S M/V P/V N
- 31) Na tomada de decisões, o diretor age objetivamente? S M/V P/V N
- 32) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir objetivamente? S M/V P/V N
- 33) Na tomada de decisões, o diretor decide com o apoio da maioria do corpo docente? S M/V P/V N

- 34) Na tomada de decisões, o diretor deveria decidir com o apoio da maioria do corpo docente? S M/V P/V N
- 35) Na tomada de decisões, o diretor coloca-se no lugar do professor afetado? S M/V P/V N
- 36) Na tomada de decisões, o diretor deveria colocar-se no lugar do professor afetado? S M/V P/V N
- 37) Na tomada de decisões, o diretor age impessoalmente? S M/V P/V N
- 38) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir impessoalmente? S M/V P/V N
- 39) Na tomada de decisões, o diretor dá aos alunos a oportunidade de participação política? S M/V P/V N
- 40) Na tomada de decisões, o diretor deveria dar aos alunos a oportunidade de participação política? S M/V P/V N
- 41) Na tomada de decisões, o diretor seleciona várias alternativas possíveis de escolha? S M/V P/V N
- 42) Na tomada de decisões, o diretor deveria selecionar várias alternativas possíveis de escolha? S M/V P/V N

- 43) Na tomada de decisões, o diretor dá aos professores a oportunidade de participar? S M/V P/V N
- 44) Na tomada de decisões, o diretor deveria dar aos professores a oportunidade de participar? S M/V P/V N
- 45) Na tomada de decisões, o diretor leva em conta as pressões de grupos políticos de interesse? S M/V P/V N
- 46) Na tomada de decisões, o diretor deveria levar em conta as pressões de grupos políticos de interesse? S M/V P/V N
- 47) Na tomada de decisões, o diretor adia a decisão? S M/V P/V N
- 48) Na tomada de decisões, o diretor deveria adiar a decisão? S M/V P/V N
- 49) Na tomada de decisões, o diretor decide fundamentado em informações suficientes? S M/V P/V N
- 50) Na tomada de decisões, o diretor deveria decidir fundamentado em informações suficientes? S M/V P/V N
- 51) Na tomada de decisões, o diretor dá aos alunos a oportunidade de participar? S M/V P/V N

- 52) Na tomada de decisões, o diretor deveria dar aos alunos a oportunidade de participar? S M/V P/V N
- 53) Na tomada de decisões, o diretor consegue fazê-la efetiva na prática? S M/V P/V N
- 54) Na tomada de decisões, o diretor deveria conseguir fazê-la efetiva na prática? S M/V P/V N
- 55) Na tomada de decisões, o diretor negocia no momento oportuno? S M/V P/V N
- 56) Na tomada de decisões, o diretor deveria negociar no momento oportuno? S M/V P/V N

PAUTA DE AVALIAÇÃO

## RESPOSTAS

- |   |      |
|---|------|
| 1) Na tomada de decisões, o diretor se orienta por normas e regimentos?   | S *  |
| 2) Na tomada de decisões, o diretor deveria orientar-se por normas e regimentos?                                | S    |
| 3) Na tomada de decisões, o diretor consulta os <u>professores</u> mais qualificados para administrar?          | S    |
| 4) Na tomada de decisões, o diretor deveria <u>consultar</u> os professores mais qualificados para administrar? | S    |
| 5) Na tomada de decisões, o diretor age emocional e subjetivamente?   | N ** |
| 6) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir emocional e subjetivamente?                                    | N    |
| 7) Na tomada de decisões, o diretor consulta os <u>professores</u> de uma determinada linha política?           | S    |
| 8) Na tomada de decisões, o diretor deveria <u>consultar</u> os professores de uma determinada linha política?  | S    |

- 9) Na tomada de decisões, o diretor consulta os professores mais qualificados intelectualmente? S
- 10) Na tomada de decisões, o diretor deveria consultar os professores mais qualificados intelectualmente? S
- 11) Na tomada de decisões, o diretor pensa nas conseqüências que ela traz? N
- 12) Na tomada de decisões, o diretor deveria pensar nas conseqüências que ela traz? N
- 13) Na tomada de decisões, o diretor decide com os professores de uma determinada linha política? S
- 14) Na tomada de decisões, o diretor deveria decidir com os professores de uma determinada linha política? S
- 15) Na tomada de decisões, o diretor age racionalmente? S
- 16) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir racionalmente? S
- 17) Na tomada de decisões, o diretor decide em conjunto com o conselho da faculdade? S
- 18) Na tomada de decisões, o diretor deveria deci-



- dir em conjunto com o conselho da faculdade? S
- 19) Na tomada de decisões, o diretor favorece aos do centes de sua linha política? S
- 20) Na tomada de decisões, o diretor deveria favorecer aos docentes de sua linha política? S
- 21) Na tomada de decisões, o diretor age autoritariamente com critérios rígidos? S
- 22) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir autoritariamente com critérios rígidos? S
- 23) Na tomada de decisões, o diretor ouve o docente afetado pelo problema? N
- 24) Na tomada de decisões, o diretor deveria ouvir o docente afetado pelo problema? S
- 25) Na tomada de decisões, o diretor procura o consenso da totalidade do corpo docente? S
- 26) Na tomada de decisões, o diretor deveria procurar o consenso da totalidade do corpo docente? S
- 27) Na tomada de decisões, o diretor dá aos professores a oportunidade de participação política? S
- 28) Na tomada de decisões, o diretor deveria dar

- aos professores a oportunidade de participação política? S
- 29) Na tomada de decisões, o diretor faz um acompanhamento da decisão tomada? N
- 30) Na tomada de decisões, o diretor deveria fazer um acompanhamento da decisão tomada? S
- 31) Na tomada de decisões, o diretor age objetivamente? S
- 32) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir objetivamente? S
- 33) Na tomada de decisões, o diretor decide com o apoio da maioria do corpo docente? S
- 34) Na tomada de decisões, o diretor deveria decidir com o apoio da maioria do corpo docente? S
- 35) Na tomada de decisões, o diretor coloca-se no lugar do professor afetado? N
- 36) Na tomada de decisões, o diretor deveria colocar-se no lugar do professor afetado? N
- 37) Na tomada de decisões, o diretor age impessoalmente? S

- 38) Na tomada de decisões, o diretor deveria agir impessoalmente? S
- 39) Na tomada de decisões, o diretor dá aos alunos a oportunidade de participação política? S
- 40) Na tomada de decisões, o diretor deveria dar aos alunos a oportunidade de participação política? S
- 41) Na tomada de decisões, o diretor seleciona várias alternativas possíveis de escolha? S
- 42) Na tomada de decisões, o diretor deveria selecionar várias alternativas possíveis de escolha? S
- 43) Na tomada de decisões, o diretor dá aos professores a oportunidade de participar? S
- 44) Na tomada de decisões, o diretor deveria dar aos professores a oportunidade de participar? S
- 45) Na tomada de decisões, o diretor leva em conta as pressões de grupos políticos de interesse? S
- 46) Na tomada de decisões, o diretor deveria levar em conta as pressões de grupos políticos de interesse? S
- 47) Na tomada de decisões, o diretor adia a decisão? N

- 48) Na tomada de decisões, o diretor deveria adiar a decisão? N
- 49) Na tomada de decisões, o diretor decide fundamentado em informações suficientes? S
- 50) Na tomada de decisões, o diretor deveria decidir fundamentado em informações suficientes? S
- 51) Na tomada de decisões, o diretor dá aos alunos a oportunidade de participar? S
- 52) Na tomada de decisões, o diretor deveria dar aos alunos a oportunidade de participar? S
- 53) Na tomada de decisões, o diretor consegue fazê-la efetiva na prática? S
- 54) Na tomada de decisões, o diretor deveria conseguir fazê-la efetiva na prática? S
- 55) Na tomada de decisões, o diretor negocia no momento oportuno? S
- 56) Na tomada de decisões, o diretor deveria negociar no momento oportuno? S

\* S significa coincidência com as características do modelo

\*\*N significa não coincidência com as características do modelo

ANEXO IV

Dados complementares relativos a comparação entre  
percepção e expectativa dos professores

Tabela IV.1

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da  
Faculdade de Ciências sobre o modelo burocrático

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	5	18	50	53	126
Expectativa	8	11	15	92	126
TOTAL	13	29	65	145	252
$x^2 = 31.8$	$x^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.2

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da  
Faculdade de Educação sobre o modelo burocrático

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	4	36	42	9	91
Expectativa	12	1	11	67	91
TOTAL	16	37	53	76	182
$x^2 = 98.8$	$x^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.3

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Engenharia sobre o modelo burocrático

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	3	24	50	14	91
Expectativa	4	9	12	66	91
TOTAL	7	33	62	80	182

$\chi^2 = 64.2$                        $\chi^2$  (Tabela 6) = 7.815                       $p < 0.05$

Tabela IV.4

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo burocrático

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	2	5	23	26	56
Expectativa	7	1	9	39	56
TOTAL	9	6	32	65	112

$\chi^2 = 14.2$                        $\chi^2$  (Tabela 6) = 7.815                       $p < 0.05$

Tabela IV.5

Comparação entre percepção e expectativa dos professores das  
Faculdades da Universidad de Tarapacá  
sobre o modelo burocrático

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	15	87	186	104	392
Expectativa	34	24	56	278	392
TOTAL	49	111	242	382	784
$\chi^2 = 192.38$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.6

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da Fa-  
culdade de Administração e Economia sobre o modelo colegiado

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	0	6	17	5	28
Expectativa	0	1	12	15	28
TOTAL	0	7	29	20	56
$\chi^2 = 8.67$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$



Tabela IV.7

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da  
Faculdade de Ciências sobre o modelo colegiado

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	9	21	58	38	126
Expectativa	2	16	50	58	126
TOTAL	11	37	108	96	252
$\chi^2 = 9.62$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815			p < 0.05	

Tabela IV.8

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da  
Faculdade de Educação sobre o modelo colegiado

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	10	46	22	13	91
Expectativa	2	9	28	52	91
TOTAL	14	55	50	65	182
$\chi^2 = 53.8$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815			p < 0.05	

Tabela IV.9

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Engenharia sobre o modelo colegiado

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	4	36	44	7	91
Expectativa	0	9	38	44	91
TOTAL	4	45	82	51	182
$\chi^2 = 47.6$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.10

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da Faculdade de Humanidades e Letras sobre o modelo colegiado

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	3	13	30	10	56
Expectativa	1	6	26	23	56
TOTAL	4	19	56	33	112
$\chi^2 = 8.8$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.11

Comparação entre percepção e expectativa dos professores das  
Faculdades da Universidad de Tarapacá  
sobre o modelo colegiado

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	26	122	171	73	392
Expectativa	5	41	154	192	392
TOTAL	31	163	325	265	784
$\chi^2 = 108.83$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.12

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da Fa-  
culdade de Administração e Economia sobre o modelo político

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	9	6	13	0	28
Expectativa	12	0	9	7	28
TOTAL	21	6	22	7	56
$\chi^2 = 15.5$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.13

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da  
Faculdade de Ciências sobre o modelo político

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	29	28	40	29	126
Expectativa	42	26	22	36	126
TOTAL	71	54	62	65	252
$\chi^2 = 8.45$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815			$p < 0.05$	

Tabela IV.14

Comparação entre percepção e expectativa dos professores da  
Faculdade de Educação sobre o modelo político

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	30	35	26	0	91
Expectativa	34	8	13	36	91
TOTAL	64	43	39	36	182
$\chi^2 = 57.04$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815			$p < 0.05$	

Tabela IV.17

Comparação entre percepção e expectativa dos professores das  
Faculdades da Universidad de Tarapacá  
sobre o modelo político

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	116	116	117	43	392
Expectativa	151	51	64	126	392
TOTAL	267	167	181	169	784
$\chi^2 = 86$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.18

Comparação de percepção entre os modelos  
burocrático e colegiado

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percep. Mod. Burocrático	15	87	186	104	392
Percep. Mod. Colegiado	26	122	171	73	392
TOTAL	41	209	357	177	784
$\chi^2 = 14.79$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.19

Comparação de percepção entre os modelos  
burocrático e político

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percep. Mod. Burocrático	15	87	186	104	392
Percepção Mod. Político	116	116	117	43	392
TOTAL	131	203	303	147	784
$x^2 = 122.33$	$x^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.20

Comparação de expectativa entre os modelos  
burocrático e colegiado

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Expectat. Mod. Burocrático	34	24	56	278	392
Expectativa Mod. Colegiado	5	41	154	192	392
TOTAL	39	65	210	470	784
$x^2 = 87.02$	$x^2$ (Tabela 6) = 7.815				$p < 0.05$

Tabela IV.21

Comparação de expectativa entre os modelos  
burocrático e político

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Expectat. Mod. Burocrático	34	24	56	278	392
Expectativa Mod. Político	151	51	64	126	392
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>75</b>	<b>120</b>	<b>404</b>	<b>784</b>
$\chi^2 = 141.2$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815			p < 0.05	

Tabela IV.22

Comparação entre percepção e expectativa dos professores das  
Faculdades da Universidad de Tarapacá sobre os  
modelos de governo universitário

Variáveis	Escala				Total
	0	1	2	3	
Percepção	157	325	474	220	1176
Expectativa	190	116	274	596	1176
<b>TOTAL</b>	<b>347</b>	<b>441</b>	<b>748</b>	<b>816</b>	<b>2342</b>
$\chi^2 = 329.1$	$\chi^2$ (Tabela 6) = 7.815			p < 0.05	