

A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO¹

Nelson Germano Beck ²

SINOPSE

O texto busca demonstrar a metodologia empregada em pesquisar a percepção³ dos professores a respeito do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo, bem como uma síntese dos resultados obtidos, utilizando-se da estatística aplicada às ciências sociais. Através da técnica quântica, buscou-se evidenciar como é possível medir o fenômeno comportamental da percepção, empregando-se a estatística aplicada à psicometria para estabelecer uma escala de percepção. Os dados obtidos indicam que o modelo de administração da universidade não consegue ser percebido e conhecido em sua totalidade pelos professores que são os próprios gestores da instituição.

Palavras-chave: percepção, modelo, universidade.

1 INTRODUÇÃO

O professor universitário conhece a sua universidade? Morgan (1996) observa, de forma interessante, que a organização é determinada por imagens e idéias subjacentes e que os construtos de interpretação ou as formas de encarar a realidade fornecem a estrutura para a ação. É nessa perspectiva que se procurou discutir a percepção dos professores a respeito do modelo de administração, ou seja, que tipo de conhecimento ou imagem os professores possuem da sua organização em que trabalham.

A Universidade de Passo Fundo, nos últimos anos, contou com vários diagnósticos a respeito de seu modelo de administração, dos quais destaca-se um em especial, que é

¹ Artigo resultante da dissertação de mestrado.

² Mestre em Administração Professor de Psicologia Aplicada do Instituto de Filosofia de Ciências Humanas, da Universidade de Passo Fundo.

³ *Percepção*: o termo é empregado como ato ou efeito de perceber, de adquirir conhecimento, de compreender, não abordando os aspectos fisiológicos e psicológicos da percepção.

Teor. Evid. Econ.	Passo Fundo	v. 8	n. 14	p. 115-146	maio 2000
-------------------	-------------	------	-------	------------	-----------

o Diagnóstico da Estrutura e do Potencial Produtivo, da Consultoria Macroplan (1966), que apontou alguns indicadores: “Lentidão e burocracia; Elevada centralização; Excesso e fragmentação das instâncias decisórias; Isolamento e feudalização das unidades; Elevado grau de politização.”

O objetivo deste estudo consiste, em termos gerais, em conhecer qual é a percepção dos professores do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo. Num sentido mais específico, espera-se: identificar o perfil dos professores em relação a sua percepção da universidade considerando os diferentes aspectos referentes a sexo, idade, área de conhecimento, posição de carreira, titulação, tempo de trabalho, tempo de aposentadoria, ocupante de cargo de dirigente, carga horária e local de trabalho; conhecer a percepção dos professores a respeito da estrutura organizacional da universidade; conhecer como os professores percebem o processo organizacional da universidade; conhecer como os professores percebem o relacionamento da universidade com a comunidade externa.

Como concebe Champion (1985), o estudo dos modelos organizacionais permite a compreensão de diferentes dimensões, o que pode ampliar o discernimento em relação aos problemas das organizações. No caso deste estudo, permite, com base na percepção dos professores, analisar a universidade como organização em sua estrutura, processos organizacionais, bem como na sua relação com a comunidade externa.

2 BASE CONCEITUAL

Os indivíduos interagem dentro de uma organização. Na concepção de Hall (1984), os padrões dessa interação não surgem simplesmente, mas são resultados da forma de estruturação de relacionamento imposta pela própria organização. Weber (1979) refere que as organizações efetuam atividades intencionais com objetivos específicos, por isso transcendem a vida de seus membros e possuem metas, ou seja, estão imbuídas de “atividades intencionais”. Isso significa que as organizações se destinam a fazer alguma coisa.

Blau e Scott (1977) entendem que as organizações são definidas como coletividades, sendo estabelecidas para a consecução de objetivos relativamente específicos numa base mais ou menos contínua. Segundo os autores, elas também incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, posições de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos, os quais permitem aos diversos participantes trabalharem juntos na consecução dos objetivos comuns.

A universidade como organização

Pode a universidade ser considerada uma organização? A pergunta que Romero (1988) lança é pertinente, e ele mesmo esboça quatro requisitos que podem caracterizar a universidade como organização:

- a) primeiramente, a universidade se caracteriza pela diversidade de fins (ensino, pesquisa e serviços) cujos objetivos e atividades próprias não são fáceis de separar do processo produtivo universitário;
- b) em segundo lugar, aparece a faceta da mensurabilidade limitada, ou seja, as medidas de desempenho pelas quais só é possível aferir os objetivos parcialmente, além de nem sempre a quantificação ser alcançada numa perspectiva de planejamento, sob o ponto de vista temporal;
- c) o terceiro aspecto é a mistura de autonomia e dependência nas relações da universidade com a sociedade, pois, de um lado, dela depende legal e economicamente e, por outro, de certa maneira, resguarda-se em função do prestígio e da importância que assume na sociedade;
- d) o quarto aspecto salientado é “a relativa difusão de autoridade que por força da própria autonomia da instituição, funciona através de zonas de poder e influência que parcialmente se sobrepõem: verifica-se por vezes uma multiplicidade de centros de iniciativa e decisão que escapam a um poder central.” (Romero, 1988, p. 22)

Cabe salientar ainda, na ótica do autor, a fragmentação interna, caracterizada por uma elevada autonomia de profissionais, pela especialização, pelas atividades concentradas em disciplinas, de tal forma que um especialista pode ter mais afinidade com especialistas de outras universidades do que com a sua própria. Dessa forma, é possível considerar a universidade como uma organização não só única, mas intrinsecamente complexa.

Outros autores, como Baldrige (1982), Birbaum (1988), Hall (1984), Finger (1997), Meyer Jr. (1988), analisam e estudam a universidade como organização, no entanto destacam-na pelas suas particularidades especiais e pelas características comuns às empresas, que são as seguintes:

- a) a necessidade de interagir, de forma eficiente, com o ambiente, gerando recursos necessários para cumprir a missão da organização e satisfazendo os seus usuários;
- b) a necessidade de estabelecer uma missão e de definir objetivos para a organização.

Até aqui já é possível inferir que a universidade não difere muito das empresas em qualquer área, exceto na missão específica. Não difere no que diz respeito ao trabalho e aos encargos dos dirigentes, ao planejamento e à estrutura da organização, contudo é essencialmente diferente daquelas nos seus “negócios”, segundo Maiochi (1997), pois ela se diferencia na finalidade, nos valores e na sua contribuição para com a sociedade.

Finger (1997) chama a atenção para os novos desafios que, em breve, as organizações universitárias enfrentarão, não somente as públicas, mas também as privadas:

- a) maior autonomia das universidades públicas;
- b) a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- c) os problemas do preço, econômico ou social, que podem crescer ainda mais, exercendo uma pressão por mais eficiência;
- d) as instituições universitárias necessitam ser mais profissionais, improvisar menos, pois as improvisações custam caro. Além disso, os problemas sentidos nas demais organizações com clientes, qualidade, novos desenhos de produtos e uso de novas tecnologias nos processos deverão provocar novos impactos nas organizações educacionais.

Outra característica da organização universitária e apontada por Buarque (1994) é a aversão da maioria dos professores à função administrativa. Sobre isso diz o autor: “Parte dos professores, no entanto, não leva a sério a importância dessas funções e não cumpre as normas e prazos com a seriedade necessária. Muitos nem ao menos aceitam ocupar funções administrativas e sentem-se descomprometidos com tudo que se relacione à administração, limitando-se a exercer o direito da reclamação. Agindo assim, estes professores impedem o funcionamento eficiente da administração... A universidade fica prisioneira de sua própria indefinição”. (1994, p. 81)

A estrutura das organizações

Abordando a estrutura e o processo de uma organização, Kast e Rosenzweig (1992, p. 190) conceituam a estrutura como “o padrão estabelecido para as relações entre os membros ou partes da organização... e processo é uma transformação dinâmica na energia-matéria ou informação desse sistema, no decorrer do tempo.” No ponto de vista dos autores, estrutura e processo são aspectos da organização que estão relacionados reciprocamente, não sendo opostos. Num sentido mais amplo, os conceitos de estrutura e de processo podem ser vistos, respectivamente, como os aspectos estáticos (estrutura) e dinâmicos (processos) da organização.

Champion (1985) apresenta um enfoque um pouco diferenciado do concebido por esses autores para abordar a estrutura organizacional, o qual abrange as seguintes variáveis: tamanho, complexidade e formalização. No entanto, diante da complexidade das organizações, não deixa de reconhecer o fator da centralização e descentralização como uma das variáveis de análise da estrutura organizacional.

Para pesquisar a estrutura foram utilizados os conceitos de complexidade, formalização, centralização, planejamento e controle organizacional.

Os processos organizacionais

No tocante aos processos organizacionais, Hall (1984) entende que as ações ou os processos ocorrem dentro de uma estrutura organizacional. Tais processos, para o autor, são a dinâmica das organizações e compreendem o poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança, que resultam de uma estrutura e que conduzem a ela; eles contribuem para o *output* das organizações em termos de sua eficácia. Nesse sentido, estudos indicam que os temas abordados nos processos são complexos e, muitas vezes, contraditórios, pois as variações individuais têm um forte efeito sobre os processos organizacionais.

Para estudar os processos organizacionais foram empregados os conceitos de poder, conflito, relacionamento, satisfação, liderança, tomada de decisão, comunicação e mudança.

Ambiente externo

Por *ambiente*, Hawley, citado por Hall (1984, p. 155), entende “todos os fenômenos que são externos à população em estudo que a influenciam potencial ou realmente”. Nesse sentido, o autor considera algumas facetas que são vitais para a observação das dimensões ambientais em que se encontra a organização, tais como: condições tecnológicas, condições legais, condições políticas, condições econômicas, condições demográficas, condições ecológicas, condições culturais, capacidade ambiental.

Por isso, o ambiente entra na organização como informação e, como toda informação, está sujeito aos problemas de comunicação e do processo decisório. O autor também indica que, quanto mais uma organização depende de seu ambiente, mais vulnerável ela é; por outro lado, uma organização com maiores recursos financeiros é menos vulnerável às variações da economia do que a que possui menos reserva. Assim, quando uma organização é vulnerável, ela reage ao ambiente. Em resumo, toda organização, de alguma forma, depende de seu ambiente.

Repassando o tópico para a universidade, segundo Cantídio (1972), ela não pode mais ensimesmar-se, refluir sobre si mesma, concentrar-se intramuros, satisfeita com os seus ritualismos domésticos. O autor entende que a dinamização da universidade só poderá emergir da incessante vivência com os problemas da sociedade-ambiente em função dos quais ela existe; a universidade existe inserida numa comunidade nacional e regional e não excluída dela. Paviani e Pozenato, ao comentarem extensão e serviços que a universidade pode prestar à comunidade, referem: “A instituição universitária é por natureza aberta, mas infelizmente não se efetiva esta abertura. Fica esperando a comunidade em vez de ir ao seu encontro, reage em vez de agir. Fica guardando atrás de suas portas uma enorme potencialidade de recursos sem o devido aproveitamento por parte do homem e da comunidade.” (1977, p. 24)

Marcovitch (1998) entende que a universidade precisa encontrar a forma certa de se relacionar com a sociedade, a qual, por sua vez, deve saber como solicitar a colaboração da universidade. É importante desenvolver agentes de interface que articulem a interação entre as partes. A universidade precisa aprimorar mais a sua capacidade de captar sinais, mensagens, decodificando-as e encaminhando as expectativas para grupos qualificados. Na verdade, o que muitas vezes acontece é que tais percepções não são transformadas em estudos por causa de omissão de rituais burocráticos, os quais, de uma forma ou outra, sufocam a coleta e o processamento das mensagens da sociedade no interior da universidade.

Lanzillotti (1997) refere que as organizações não-educacionais já se conscientizaram de que a interação entre os elementos da relação cliente/mercado/produto é fundamental para a sua sobrevivência, porém a maioria das universidades brasileiras ainda não venceu a etapa de sensibilização da comunidade acadêmica no tocante a essa questão. O autor comenta ainda: “No caso da Universidade, existe uma cultura administrativa muito rígida que cumpre superar. Os especialistas dessas instituições ainda relutam em aceitar algumas relações como: dinheiro/educação; aluno/cliente; conhecimento/produto, esquecendo-se de que todo sistema educacional é sustentado com dinheiro público ou privado. Afinal, o que diferencia a Universidade das demais organizações?” (Lanzillotti, 1997, p. 28).

No tocante ao ambiente externo, foram pesquisados os conceitos de imagem da universidade na comunidade, interação com a comunidade externa, nível de competitividade e nível de tecnologia.

3 METODOLOGIA

A presente formulação da metodologia permite compreender os passos dos métodos e técnicas utilizados para a execução da pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa descritiva, do tipo exploratória, de estudo de caso, esta se limita à Universidade de Passo Fundo. Igualmente, restringe-se a uma análise em nível organizacional, enfocando a estrutura, o processo e o ambiente externo

A pesquisa é descritiva, do tipo exploratória, caracterizando-se pelo levantamento das variáveis através da aplicação de um questionário em uma amostra, para identificar e analisar a percepção dos professores a respeito do modelo de administração da universidade. A população-alvo do presente estudo é a categoria de professores da Universidade de Passo Fundo. Os dados da população pesquisada referem-se ao mês de dezembro de 1998, quando, conforme os registros oficiais obtidos junto à Divisão de Recursos Humanos da Universidade, abrangia 819 professores.

Na população de professores, foi utilizada a técnica da amostragem estratificada, que, para Barbetta (1998), consiste em dividir a população em subgrupos, denominados *estratos*, podendo esses ser internamente mais homogêneos do que a população toda. Os estratos foram elaborados a partir dos subgrupos mais representativos da população, assim delineados:

- a) Regime de trabalho;
- b) Categoria funcional;
- c) Sexo;
- d) Titulação;
- e) Situação funcional: aposentado e não-aposentado.

Para selecionar a amostra, utilizou-se a amostragem estratificada proporcional, que, segundo Barbetta (1998), significa que a proporcionalidade do tamanho de cada estrato da população é mantida na amostra. Esse princípio foi adotado na elaboração da amostra, pois, a partir da população estratificada, foram mantidos na amostra 150 professores. Os estratos e subestratos mantiveram a proporcionalidade da população.

Ao estimar o tamanho da amostra, utilizaram-se duas estratégias: a análise do instrumento de coleta de dados e a análise de dados utilizando o teste c^2 . Nunnally (1978) sugere que, para avaliar a confiabilidade de uma escala de mensuração, são recomendados de três a cinco indivíduos por item. Nesta pesquisa, adotou-se a recomendação de três indivíduos por item, resultando em uma amostra de, pelo menos, 144 professores, sendo esta maior do que a estimada pelo teste c^2 . A partir dessa indicação técnica, a amostra selecionada para a pesquisa ficou fixada em 150 professores, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Estratificação da amostra de professores da UPE, dez. 1998

Regime de Trabalho	Categoria Funcional	Sexo	Titulação	Situação* Funcional
Parcial (horista) 76	Temporário 37	Masculino 19	Graduado 11	S – 0
				N – 11
		Feminino 18	Pós-graduado 8	S – 0
				N – 8
			Graduado 10	S – 0
				N – 10
	Concursados (Carreira) 39		Pós-graduado 8	S – 0
				N – 8
		Masculino 29	Graduado 9	S – 2
				N – 7
			Pós-graduado 20	S – 3
				N – 17
	Feminino 10	Graduado 1	S – 0	
			N – 1	
	Pós-graduado 9	S – 1		
			N – 8	
Integral 74	Temporário 18	Masculino 11	Graduado 5	S – 1
				N – 4
		Feminino 7	Pós-graduado 6	S – 0
				N – 6
			Graduado 2	S – 0
				N – 2
	Concursados (Carreira) 56		Pós-graduado 5	S – 0
				N – 5
		Masculino 31	Graduado 3	S – 1
				N – 2
		Feminino 25	Pós-graduado 28	S – 5
				N – 23
Graduado 1	S – 0			
	N – 1			
Pós-graduado 24	S – 4			
		N – 20		

Fonte: Divisão de Recursos Humanos/UPE.

* Situação Funcional: S = Aposentado; N = Não aposentado.

Com a amostra estratificada proporcional concluída, buscou-se a identificação dos nomes de professores que integrariam a amostra e, quando o número de elementos excedia a necessidade de composição da amostra, foi utilizado o sorteio simples,

sem restrição. Conforme Barbetta (1998), o emprego dessa técnica possibilita que cada elemento da população tenha a mesma probabilidade de pertencer à amostra.

Neste trabalho, para a construção do instrumento de coleta de dados, utilizou-se a Medida por Teoria. Segundo Pasquali (1997), a Média por Teoria é aplicável às ciências sociais e do comportamento, existindo três grandes linhas de medidas: “a teoria da detecção do sinal em psicofísica, a teoria dos jogos em psicologia social e a teoria das escalas e testes (a psicometria num sentido mais restrito). O fato de trabalharem com construtos hipotéticos (processos cognitivos, preferências, utilidade, etc.) seria o elo entre esses tipos de teorias, bem como a procura de formas de medida desses mesmos construtos.” (p.43).

De maneira mais específica, foi utilizada a Teoria das Escalas, pois, por meio da escala, é possível estabelecer o escore da percepção do professor em relação ao modelo de administração da universidade. Kerlinger (1979) refere que a ansiedade e, no caso deste estudo, a percepção também podem ser variáveis, chamadas de *variáveis medidas* por serem “medidas” por um teste ou um instrumento que produz resultados que vão de altos a baixos. O modelo de escala do instrumento empregado foi a escala de Likert.

Já, no planejamento do instrumento, quanto ao aspecto da validade de construto e da sua confiabilidade, procurou-se assegurar a validade do instrumento no sentido de que fosse uma medida congruente. Para tanto, segundo Pasquali (1997), é necessário recorrer a técnicas que visam à validade do conceito, que o autor prefere chamar de *construto*, e à validade de conteúdo desse construto.

Na validade de conteúdo, seguiram-se os seguintes passos: definição do conteúdo, definição da representatividade de conteúdo e elaboração da tabela de especificação, conforme Tabela 2.

Os especialistas que discutiram e avaliaram o instrumento prévio foram professores ligados às áreas que trabalham os conceitos abordados no questionário, esses da área de administração, com a titulação de doutor e mestre. Após as sugestões e correções feitas por eles, o instrumento final⁴ foi aplicado à amostra de 150 professores. Esse procedimento em relação ao instrumento de coleta de dados foi avaliado quanto à sua validade subjetiva de construto por especialistas, também denominados *juízes* por Pasquali (1997).

⁴ O instrumento de coleta de dados está disponível mediante solicitação ao e-mail beck@vitoria.upf.tche.br.

Tabela 2 - Fatores e aspectos de investigação da percepção do professor

1. Estrutura organizacional	1.1. Tipo de Estrutura - Complexa - Formal - Centralizada
	1.2. Planejamento - Missão - Clareza de objetivos - Envolvimento nas ações - Processo decisório - Processo sucessório
	1.3. Controle - Controle financeiro - Controle de resultados - Controle de produtividade - Controle de qualidade de trabalho
2. Processo organizacional	2.1. Poder
	2.2. Conflito
	2.3. Relacionamento
	2.4. Satisfação professor/aluno
	2.5. Liderança
	2.6. Tomada de decisões
	2.7. Comunicação
	2.8. Mudança
3. Ambiente Externo	3.1. Imagem da universidade na comunidade
	3.2. Interação com a comunidade externa
	3.3. Nível de competitividade
	3.4. Nível de tecnologia

Fonte: Primária.

Para a avaliação do instrumento de pesquisa, utilizou-se o coeficiente de Cronbach. O instrumento de coleta de dados também foi avaliado estatisticamente quanto à validade objetiva de construto através do procedimento de Análise Fatorial. Essa metodologia é recomendada para uma única aplicação de um teste a uma amostra representativa de sujeitos, (Pasquali, 1997). Para trabalhar os dados coletados, foi utilizado o *software* Statistica 5.0, da StarSoft, sendo esse testado a um nível de significância de 0,05.

Os dados coletados foram submetidos, quanto à confiabilidade, ao coeficiente de Cronbach, que, por meio do seu índice, garante a congruência e a consistência interna entre os itens do mesmo teste. O autor considera que o coeficiente de alfa vai de 0 a 1, com o 0 indicando ausência total de consistência interna dos itens e o 1, a presença de consistência de 100%; assim, considera que o teste é preciso quando atinge um coeficiente de fidedignidade que se aproxima de 1; ao contrário, quando atinge o coeficiente abaixo de 0,70, o teste é inaceitável.

No tocante à coleta dos dados, foram utilizados os seguintes tipos: os *dados secundários* foram coletados com base nos dados estatísticos oficiais da Universidade de Passo Fundo; os *dados primários* foram coletados junto aos professores. O questionário estruturado foi utilizado para avaliar a percepção dos professores, abordando os três objetivos (Tabela 2), num total de 48 questões.

Na formulação das questões, aplicaram-se os seguintes passos: cada item de investigação da percepção do professor foi composto de duas abordagens: a primeira abordagem é formulada por uma pergunta direta a respeito da percepção própria do professor em relação ao modelo de administração da universidade; a segunda é formulada por uma pergunta feita ao professor sobre a percepção que ele possui a respeito da opinião de seus colegas e do grupo.

Na coleta dos dados, inicialmente, foi aplicado o instrumento de coleta a um grupo-piloto de professores como forma de avaliar o entendimento das questões e o ajuste do *layout* do formulário. Posteriormente, o instrumento foi aplicado aos professores, atendendo ao número de docentes da amostra, conforme Tabela 6.

Dos 150 instrumentos de coleta de dados distribuídos, foram devolvidos 123, perfazendo o total de 82%.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Nesta etapa do trabalho, tratar-se-á de um breve perfil da instituição e da análise e interpretação de dados em blocos de temas. Inicialmente, descrever-se-ão as informações referentes aos dados pessoais obtidos na primeira parte do instrumento de coleta de dados da amostra de 123 professores; na segunda parte, abordar-se-ão a análise da validade e confiabilidade do instrumento de coleta de dados, a análise fatorial da distribuição dos itens da escala de percepção, os testes de hipóteses e a análise de correlação; por último, os resultados frente aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

Perfil da instituição

O ensino superior em Passo Fundo surgiu em 1956, com a criação da Faculdade de Direito, mantida pela Sociedade Pró-Universidade. Em 1957, o Consórcio Universitário Católico instituiu a Faculdade de Filosofia, com os cursos de Filosofia, Pedagogia e Letras Anglo-Germânicas. Em 28 de junho de 1967, pela fusão das duas entidades mantenedoras, formou-se a Fundação Universidade de Passo Fundo, pessoa jurídica de direito privado, que se tornou, então, a mantenedora da Universidade de Passo Fundo.

A Universidade de Passo Fundo, conforme seu estatuto, artigo 1º, é uma universidade comunitária e regional, reconhecida pelo governo federal pelo decreto nº 62 835, de 6 de junho de 1968, sediada em Passo Fundo, cidade que dista aproximadamente 300 km de Porto Alegre, na região do Planalto Médio do estado do Rio Grande do Sul.

A universidade é constituída por três institutos, nove faculdades e cinco campi universitários, com um total de 11 551 alunos, distribuídos em 47 cursos de graduação, 28 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 13 cursos de pós-graduação *stricto sensu* próprios e interinstitucionais. A lotação de pessoal é de 819 professores do ensino superior, 121 professores do ensino médio e 748 funcionários, num total de 1 688 empregados. O Campus Central ocupa uma área de 370,08 hectares, estando localizado no bairro São José, na cidade de Passo Fundo. A área construída é de 124 176,22 m², incluindo todos os campi. Os outros cinco campi são: Campus de Soledade, Palmeiras das Missões, Carazinho, Lagoa Vermelha e Casca, todas cidades integrantes da região do Planalto Médio.

Os órgãos da administração da universidade, conforme o artigo 14º do Estatuto e Regimento Geral, são:

I – De Deliberação Superior: a) Assembléia Superior; b) Conselho Universitário.

II – De Consulta: a) Conselho de Administração e Planejamento b) Conselho Comunitário.

III – De Execução Superior: a) Reitoria: composta por um reitor e quatro vice-reitores;

IV – De Administração das Unidades: a) Congregação; b) Direção de Unidade; c) Conselho Departamental; d) Coordenação de Curso.

V – De Administração dos Campi: a) Conselho de Campus; b) diretor de Campus.

Os órgãos de administração da universidade são organizados da seguinte forma:

a) o Conselho Universitário tem seus membros eleitos e originários do corpo docente da universidade, com exceção dos dois representantes indicados pela mantenedora. O mandato de cada representante é de dois anos;

b) a Reitoria é exercida por um reitor e auxiliado por um vice-reitor de Graduação, por um vice-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, por um vice-reitor de Extensão e Assuntos Comunitários e por um vice-reitor Administrativo. Os ocupantes de cargos da Reitoria são eleitos pelos professores (peso 70), alunos (peso 15) e funcionários (peso 15), devendo o voto ser na chapa. O mandato é de quatro anos, sendo permitida uma recondução para o mesmo cargo no período subsequente;

- c) os diretores de unidades são eleitos da mesma forma que a Reitoria e os diretores de campi são indicados pela Reitoria, mediante aprovação do Conselho Universitário.

Pela análise dos documentos da Universidade de Passo Fundo, denota-se que todos os seus dirigentes são eleitos e originários do corpo docente, desde o Conselho Universitário, a Reitoria, o diretor de unidade e o coordenador de curso. Somente o diretor de campus é indicado pela Reitoria, a partir do corpo docente do campus.

Perfil dos professores quanto aos seus dados pessoais

De um total de 14 figuras que demonstram o perfil dos dados pessoais significativos extraídos de uma amostra de 123 professores por meio das respostas obtidas na primeira parte do questionário, apresentar-se-ão somente duas como forma de ilustração de como foi conduzida a discussão do perfil dos dados pessoais dos professores.

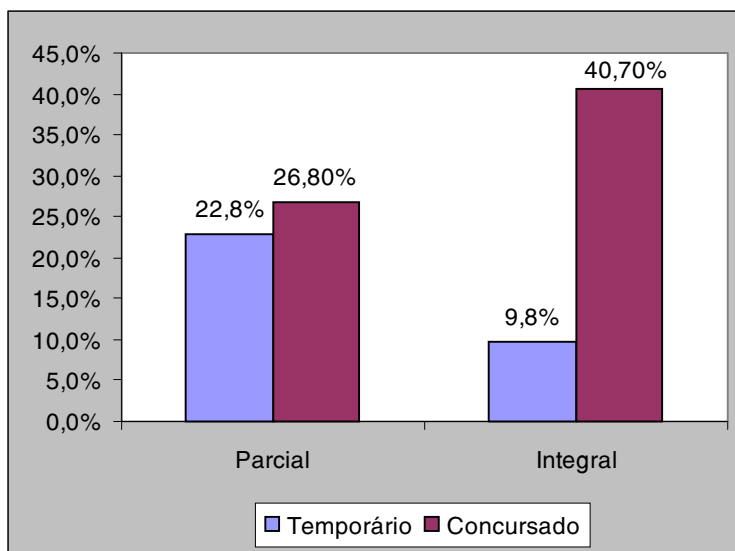


Figura 1 - Distribuição da frequência do regime de trabalho em relação à categoria funcional. UPF, dez. 1988.

A Figura 1 mostra uma homogênea divisão de professores com tempo integral (50,5%) e parcial (49,5), entretanto constata-se que há uma maior concentração de professores concursados de tempo integral (40,7%).

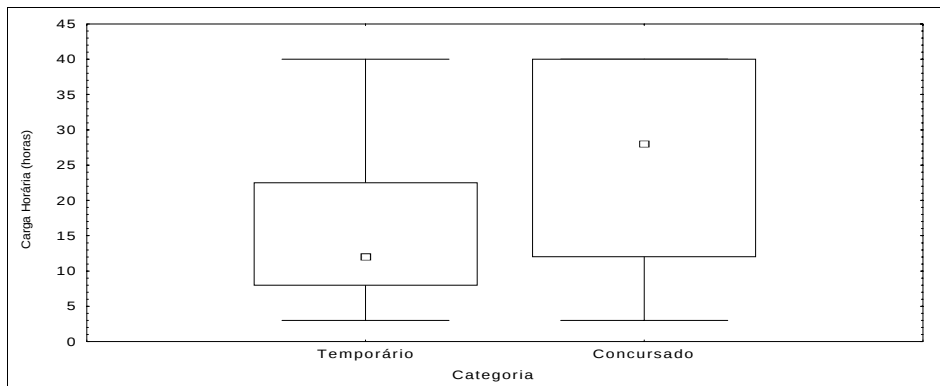


Figura 2 - Representação da distribuição das medianas da carga horária semanal de trabalho em relação à categoria funcional, UPE, dez, 1998.

Visualiza-se, na Figura 2, que a mediana da carga horária semanal de trabalho dos professores temporários é de, aproximadamente, 12 horas, ao passo que a mediana de carga horária dos professores concursados situa-se em 28 horas. Os professores temporários com 50% da carga horária mais central (percentil 25% e percentil 75%) encontram-se entre 8 e 22 horas, e os professores concursados, entre 12 e 40 horas. Na categoria temporário, a menor carga horária encontrada foi de quatro horas e a maior, de 40 horas. Igualmente, na de professores concursados, o professor de menor carga horária foi de quatro horas e o de maior, de 40 horas semanais de trabalho.

Confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados

Para verificar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, esse foi avaliado através da consistência interna dos itens, utilizando-se o coeficiente α de Cronbach.

O coeficiente α de Cronbach foi de 0,840887 para o instrumento de coleta de dados nesta pesquisa, o qual demonstra que mede o que supostamente deve medir, como também o teste dessa forma constitui uma representação legítima do construtos pesquisados através do questionário. Igualmente, pode-se destacar que o coeficiente de 0,840887 se aproxima de 1, o que, para Pasquali (1997), permite afirmar que o teste possui um coeficiente de precisão significativo; no caso de coeficiente de 0,70, esse é considerado insuficiente para validar a precisão de um teste. O teste, portanto, em vista do índice obtido possui confiabilidade por consistência interna.

Estrutura Organizacional

Os itens de investigação de 1 a 24 representam a percepção dos professores com referência à estrutura organizacional da universidade, conforme a Figura 3 .

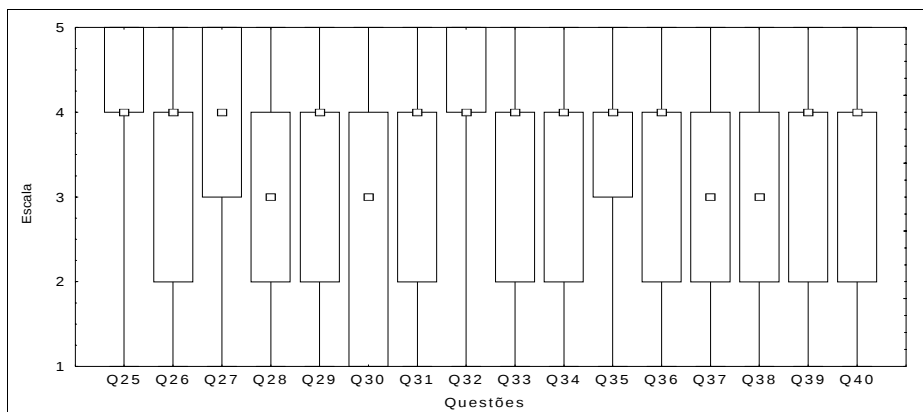


Figura 3 - Distribuição da percepção dos professores em relação à estrutura organizacional, UPF, dez. 1998.

Estrutura complexa - (Q1 e Q2)

A mediana das respostas indica que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que a estrutura da universidade é complexa, embora a percepção própria dos docentes seja mais dispersa em relação aos que seus pares percebem, pois esses consideram de uma forma mais consistente a complexidade da estrutura.

Estrutura formal - (Q3 e Q4)

A mediana aponta que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) e mostra que eles percebem em parte que o modelo de administração é formal, orientado por regras em demasia, que inibe a sua iniciativa. No entanto, os dados evidenciam uma percepção dispersiva ao longo da escala.

Estrutura centralizada - (Q5 e Q6)

A mediana demonstra que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala), havendo a tendência de concordarem inteiramente (valor 5 na escala) em que as decisões na universidade são centralizadas, tornando o processo decisório lento e moroso.

Planejamento – Missão - (Q7 e Q8)

A mediana indica que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) quanto a conhecerem a missão da universidade. Contudo, evidencia-se uma inclinação para a expressão de indiferença (valor 3 na escala) quando da abordagem da percepção do grupo, o que revela que nutrem um sentimento de indiferença em relação à missão da universidade. Basta ver que 50% dos professores situam-se entre “concordar em parte” e “discordar em parte”, não demonstrando, assim, uma percepção consistente dos valores e princípios que orientam as atividades da organização universitária que integram.

Planejamento – Clareza dos objetivos - (Q9 e Q10)

A mediana evidencia que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que os objetivos são claros e orientam as suas atividades, porém 50% das respostas se situam entre “discordo inteiramente” e “concordo em parte”, o que indica que a percepção dos objetivos não é consistente.

Planejamento - Envolvimento nas ações - (Q11 e Q12)

A mediana das respostas aponta que os professores “discordam em parte” (valor 2 na escala) de que se sentem envolvidos na realização dos objetivos da universidade, todavia esse “envolvimento” nos objetivos organizacionais se evidencia na escala como um comprometimento disperso para com as metas organizacionais.

Planejamento - Processo decisório - (Q13 e Q14)

A mediana denota que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que o planejamento orienta o processo decisório de seus dirigentes, todavia novamente se repete o fenômeno de uma percepção muito dispersa, ou seja, não se explicita um posicionamento claro dos professores frente ao processo decisório da organização e sobre se o planejamento é um instrumento de gestão.

Planejamento - Processo sucessório - (Q15 e Q16)

A mediana demonstra que os professores “discordam em parte” (valor 2 na escala) de que o processo sucessório interrompe o processo de organizacional em andamento, mas é interessante observar que 50% das respostas situam-se entre “discordar

em parte” e “concordar em parte” quanto ao fato de a substituição dos dirigentes a cada quatro anos provocar a descontinuidade administrativo-acadêmica da universidade. Apontam os dados da escala que os professores não conseguem perceber com precisão se o modelo sucessório provoca ou não uma interrupção no planejamento organizacional com a substituição dos dirigentes a cada quatro anos.

Controle - Controle financeiro - (Q17 e Q18)

A mediana indica que os professores “discordam em parte” (valor 2 na escala) de que a universidade exerce controle sobre seus gastos financeiros dentro das verbas orçadas e sobre investimentos previamente planejados e aprovados pela comunidade universitária.

Controle - Controle de resultados - (Q19 e Q20)

A mediana demonstra que os professores percebem com “indiferença” (valor 3 na escala) o acompanhamento de resultados ou metas estabelecidas, não conseguindo perceber no modelo da universidade se ela mantém algum instrumento ou forma de acompanhamento dos resultados das atividades administrativo-acadêmicas do corpo docente ou das unidades acadêmicas. Esse comportamento parece indicar aos professores pouco importa o controle de resultados, com os dados indicando que eles são indiferentes em relação aos métodos utilizados pela organização.

Controle - Controle da produtividade - (Q21 e Q22)

A mediana evidencia que os professores são “indiferentes” (valor 3 na escala) frente à produtividade universitária, desconhecendo se o modelo de administração da universidade mantém alguma forma ou dispõe de algum instrumento para medir ou acompanhar a produtividade de seus integrantes ou das unidades acadêmicas. Esse comportamento parece indicar que há indiferença quanto ao controle de produtividade, pois os docentes não se importam em saber se há instrumentos para esse fim na organização.

Controle - Controle de qualidade de trabalho - (Q23 e Q24)

A mediana indica que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que a gestão administrativo-acadêmica da universidade e seus serviços possui qualidade. Porém, considerando-se que 50% das respostas situam-se entre “concordar em

parte” e “discordar em parte”, isso denota que não percebem de forma clara algum recurso de controle de qualidade.

Ao final desse bloco, é interessante ressaltar como a percepção dos professores é pouco consistente em relação à estrutura organizacional, o que, em alguns momentos, até passa pela indiferença quanto a conhecer ou avaliar os processos de controle que a organização estabelece para os seus integrantes.

Processo organizacional

Os aspectos de investigação da percepção dos professores, demonstrados na Figura 5, referentes ao processo organizacional, apresentam os seguintes valores de mediana na escala de percepção.

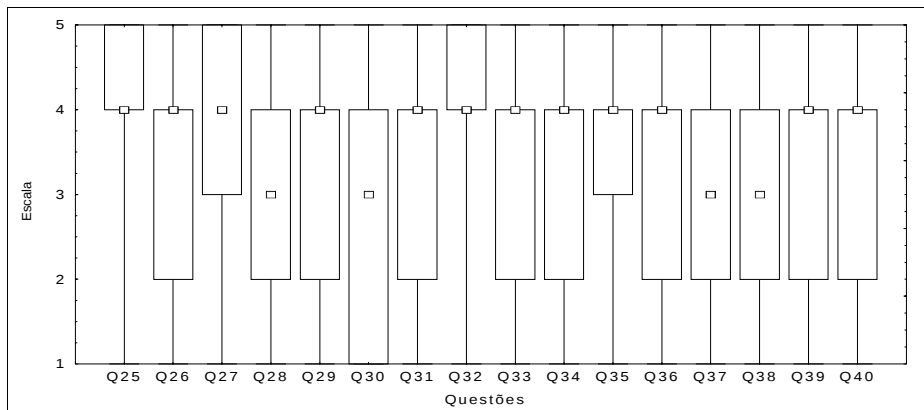


Figura 4 - Distribuição da percepção dos professores referente ao processo organizacional, UPF, dez. 1998.

Processo organizacional – Poder - (Q25 e Q26)

A mediana das respostas situa-se entre “concordar em parte” (valor 4 na escala) e “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) em que o poder na universidade é constituído de grupos de interesses comuns, que formam acordos políticos para assumir o comando da instituição. Essa percepção é mais forte no indivíduo como professor, contudo o grupo percebe de forma um pouco mais diluída as relações de poder na organização, pois a sua percepção situa-se entre o “concordar em parte” (valor 4 na

escala) e “discordar em parte” (valor 2 na escala). Evidencia-se, assim, que o professor percebe as relações de poder na universidade de maneira diferente da do grupo.

Processo organizacional – Conflito - (Q27 e Q28)

A mediana demonstra que o professor, na sua percepção própria, “concorda em parte” (valor 4 na escala) com tendência a “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) em que o conflito decorre da disputa de grupos de interesses em torno das recompensas de prestígio, maior espaço no poder central e recompensas financeiras. Por sua vez, reconhecem que o grupo percebe com indiferença (valor 3 na escala) as situações de conflitos e polêmicas que podem dificultar o desempenho organizacional. Esse dado pode sugerir que o grupo não se sente sensibilizado frente às situações problemáticas que a organização enfrenta, ou enfrentou.

Processo organizacional – Relacionamento - (Q29 e Q30)

A mediana das respostas aponta que o professor, na sua percepção; “concorda em parte” (valor 4 na escala) em que o relacionamento dos professores é caracterizado pela cooperação e participação. Entretanto, essa percepção também está distribuída entre “concordar em parte” e “discordar em parte” (valor 2 na escala), não fornecendo precisão e segurança a respeito do comportamento de cooperação entre os professores. Já, por parte do grupo, explicita-se claramente a concentração das respostas na indiferença (valor 3 na escala), demonstrando que o grupo de professores se inclina para um comportamento de alheação, quando se trata de questões de divergências no ambiente de trabalho ou de problemas pessoais de difícil conciliação.

Processo organizacional – Satisfação professor/aluno - (Q31 e Q32)

A mediana das respostas indica que o professor, na sua percepção, “concorda em parte” (valor 4 na escala) em que a atitude positiva em relação à universidade influencia seus colegas e a sua relação com os alunos. Contudo, a percepção do grupo também “concorda em parte” (valor 4 na escala), tendendo as respostas na escala a “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) em que o aluno reflete o nível de satisfação ou insatisfação do professor em relação à qualidade dos serviços educacionais que a instituição oferece.

Processo organizacional - Liderança - (Q33 e Q34)

A mediana representa que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) no fato de que o estilo de liderança utilizado pelo modelo de administração da universidade é o do convencimento racional, visando envolver os integrantes e com-

prometê-los com os objetivos organizacionais. Salienta-se que a percepção do professor como indivíduo e a percepção do grupo apresentam um comportamento com a mesma distribuição na escala.

Processo organizacional – Tomada de decisões - (Q35 e Q36)

A mediana evidencia que, na percepção própria, o professor “concorda em parte” (valor 4 na escala) em que a tomada de decisões dos dirigentes é baseada em um processo racional e de forma mais individualizada. Por sua vez, a percepção do grupo fica distribuída entre “discordar em parte” (valor 2 na escala) e “concordar em parte” (valor 4 na escala) com essa, considerando que o modelo de administração dispensa a participação dos integrantes da organização.

Processo organizacional – Comunicação - (Q37 e Q38)

A mediana das respostas indica que o escore se concentra na indiferença (valor 3 na escala) de professores, o que, tanto em sua percepção própria como na do grupo, demonstram em relação a se as informações sobre a vida da organização são veiculadas através dos canais formais, ou se o são de forma mais costumeira por “fofocas” ou rumores. A escala indica que a comunidade universitária percebe com indiferença os meios de comunicação que o modelo de administração utiliza para comunicar-se com os demais integrantes da organização.

Processo organizacional – Mudança - (Q39 e Q40)

A mediana das respostas aponta que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala), tanto na percepção própria como na percepção do grupo, em que a universidade se caracteriza por alguma renovação de seus processos administrativos e organizacionais. Entretanto, a escala evidencia que as respostas estão distribuídas entre “discordar em parte” (valor 2 na escala) e “concordar em parte” (valor 4 na escala) sobre se o modelo de administração adotado pela instituição consegue perceber as mudanças no ambiente externo e transformar-se rapidamente, buscando um novo ciclo de desenvolvimento. Os dados sugerem que a percepção apresenta um comportamento de dúvida no que tange a se as mudanças acontecem efetivamente na organização.

Ao final desse bloco, é possível destacar que as respostas dos professores frente ao processo organizacional estão muito dispersas, não apresentando consistência, entretanto pode-se apontar o sintoma da indiferença quanto às formas de comunicação que a organização utiliza para informar e se comunicar com os seus integrantes.

Ambiente Externo

Os aspectos de investigação da percepção dos professores, representados na Figura 6, referem-se ao ambiente externo e indicam a mediana das respostas dos professores.

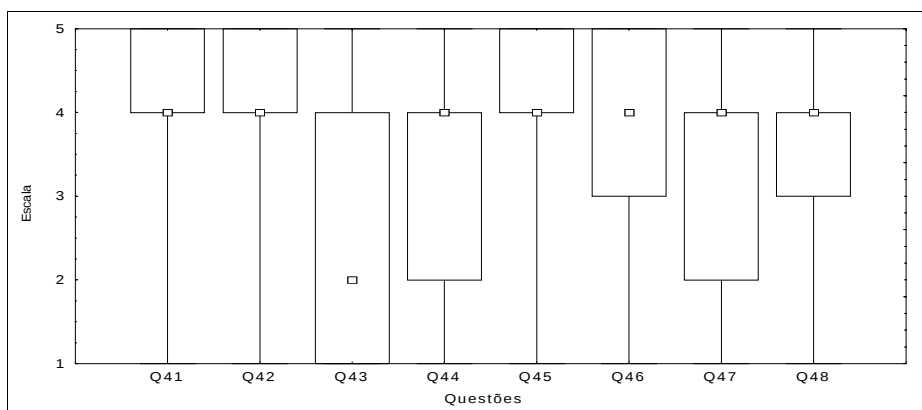


Figura 5 - Distribuição da percepção dos professores referente ao ambiente externo, UPF, dez. 1998.

Ambiente Externo – Imagem da universidade na comunidade - (Q41 e Q42)

A mediana das respostas dos professores indica que 75% das respostas situam-se entre “concordar em parte” (valor 4 na escala) e “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) em que a imagem externa da universidade desperta o sentimento de orgulho em seus professores, bem como em que ela é valorizada e prestigiada pela comunidade externa, pelos serviços educacionais que lhe presta .

Ambiente externo – Interação com a comunidade externa - (Q43 e Q44)

A mediana demonstra que o professor, na percepção própria, “discorda em parte” (valor 2 na escala) em que a universidade é percebida como uma organização fechada sobre si mesma. Por sua vez, na percepção do grupo, “concorda em parte” (valor 4 na escala) em que a instituição espera que a comunidade venha ao seu encontro ao invés de agir, guardando o seu potencial sem o devido aproveitamento. A interpretação dos dados sugere que os professores não percebem com clareza a forma ou as ações que o

modelo de administração da universidade adota na sua política de interação com a comunidade.

Ambiente Externo – Nível de competitividade - (Q45 e Q46)

A mediana aponta que o professor, na sua percepção, situa-se entre “concordar em parte” de (valor 4 na escala) e “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) quanto à universidade ser competitiva em relação às demais instituições congêneres do Rio Grande do Sul. Isso indica que o professor, individualmente, possui uma percepção mais precisa da competitividade da universidade em relação às demais; já o grupo tende a perceber de forma mais diluída, pois situa-se entre “concordar em parte” (valor 4 na escala) e “indiferente” (valor 3 na escala).

Ambiente Externo – Nível de Tecnologia - (Q47 e Q48)

A mediana apresenta que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que a estrutura tecnológica de laboratórios, salas de aulas, equipamentos de informática atendem às necessidades de crescimento e desenvolvimento exigidas pelos alunos e pelo mercado, sendo, igualmente, reconhecida como uma organização que acompanha as mudanças tecnológicas e as repassa à comunidade regional. A mediana da percepção do grupo sugere, igualmente, que os professores percebem com maior precisão que o grau de tecnologia está evoluindo na universidade.

Pode-se destacar, neste bloco, o aspecto positivo ressaltado na percepção dos professores, de que se sentem orgulhosos de integrar a universidade e de que a instituição é valorizada pela comunidade externa. Contudo, novamente aparece o fenômeno de uma percepção pouco consistente sobre a forma ou as estratégias que o modelo de administração vigente adota para se relacionar com a comunidade externa.

Análise fatorial dos itens na escala de percepção

A análise fatorial compreende uma técnica estatística que busca demonstrar as intercorrelações e covariância entre as variáveis, ou seja, conforme Pasquali (1997), supõe-se que os itens se relacionam entre si, pois possuem uma causa comum que produz tal associação.

Nesta pesquisa, demonstra-se através de figuras a forma como ocorreu a distribuição dos itens de investigação na escala de percepção. Pela técnica estatística da análise fatorial, é possível mostrar o comportamento da percepção dos professores

frente ao modelo de administração da universidade. Através dela, visualizam-se os fatores que possuem pontos de atração, ou a força dos itens que assumem uma percepção comum em relação ao modelo de administração, como também os itens da escala de percepção que estão dispersos, não assumindo nenhuma expressão comum na percepção dos docentes.

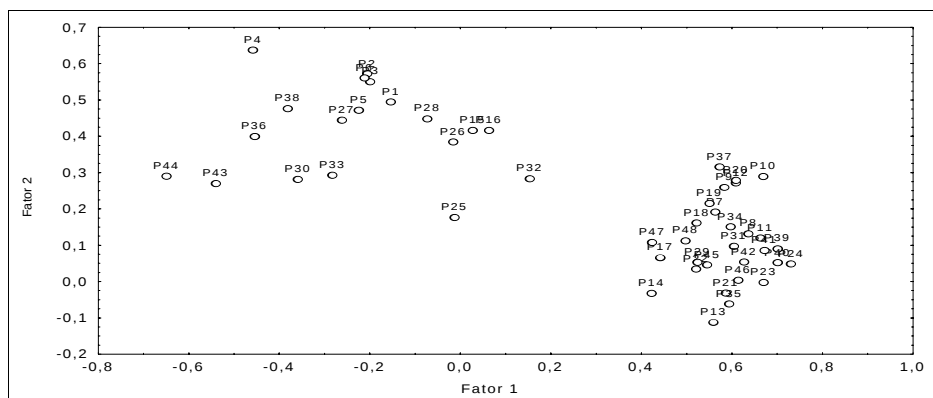


Figura 6 - Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do modelo de administração da universidade, UPF, dez. 1998.

A Figura 6 expressa a distribuição geral de todos os itens conforme a escala de percepção dos professores, evidenciando aqueles com pontos comuns de atração possíveis de destacar e os itens com pontos muito distribuídos sem atração comum. A distribuição dos itens aponta que os professores possuem alguns pontos comuns de percepção quando se aborda a estrutura organizacional, principalmente quanto a sua complexidade, formalização e centralização. Há, por exemplo, pontos comuns no tocante ao planejamento e controle. Em relação ao processo organizacional, entretanto, a distribuição dos itens apresenta uma grande dispersão da percepção e, no tocante ao ambiente externo, também se encontram percepções dispersivas.

Estrutura organizacional

A distribuição dos itens na escala de percepção da figura 8 aponta que os professores tendem a perceber como fator comum que se impõe na caracterização da estrutura organizacional do modelo de administração os conceitos de complexidade, for-

malidade e centralização. Os dados relativos aos conceitos comuns indicam que os professores percebem que a estrutura se caracteriza pela complexidade de suas atividades, formalidade de seus atos administrativos e centralização das decisões. Além disso, é possível destacar que os docentes não possuem um conhecimento consistente da missão e dos objetivos da organização, bem como adotam uma atitude de indiferença frente ao controle de resultado, produtividade e qualidade de trabalho que o modelo de administração, porventura, adote.

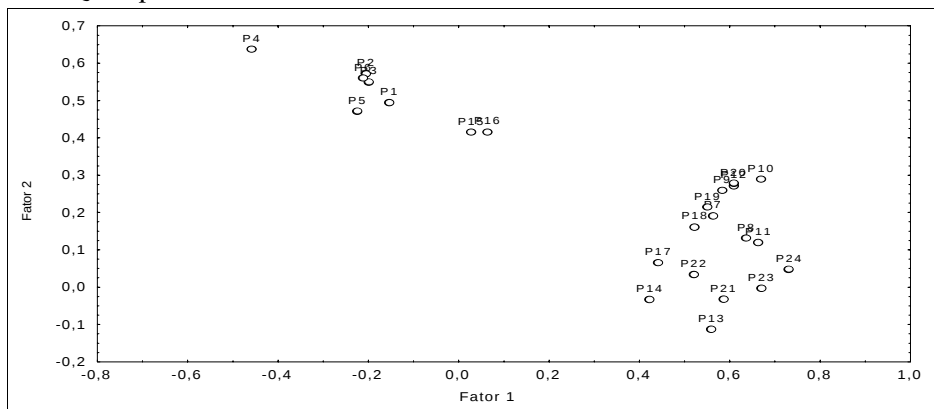


Figura 7 - Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito da estrutura organizacional, UFP, dez. 1998.

Processo organizacional

A dispersão dos itens da Figura 8 aponta para o comportamento da percepção dos professores referente ao processo organizacional pelo qual o modelo de administração se caracteriza, indicando que existem conceitos com pouca atração comum. Isso evidencia que os professores possuem dificuldade em organizar a sua estrutura perceptiva em torno dos itens poder, conflito, relacionamento, satisfação, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança. A dispersão dos itens sugere uma dificuldade perceptiva da forma como o modelo de administração atua sobre os seus integrantes, de como se relaciona e se comunica com a comunidade interna, de tal modo que os professores desconhecem os instrumentos utilizados pela universidade para processar as suas atividades organizacionais.

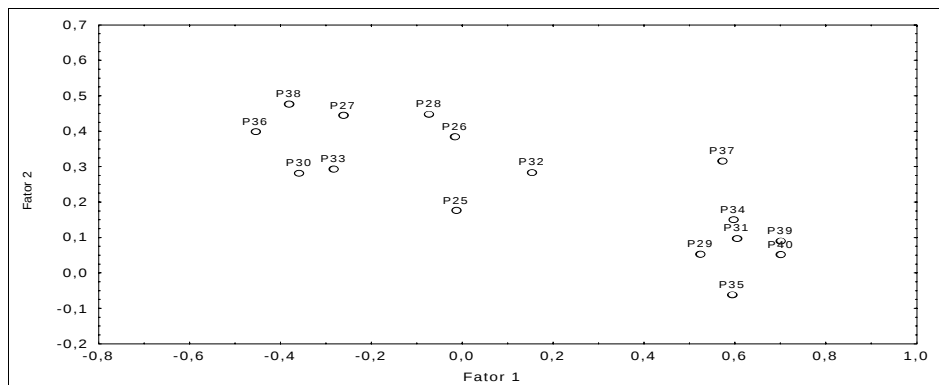


Figura 8 - Distribuição dos itens da escala de percepção a respeito do processo organizacional, UPF, dez. 1998.

Ambiente externo

A distribuição dos itens na escala de percepção da Figura 10 indica dois grupos de concentração em relação ao ambiente externo. A percepção dos professores em relação à interação com a comunidade externa indica um conceito comum; por outro lado, aproximam-se as percepções no tocante à competitividade, à tecnologia e à imagem da universidade na comunidade externa.

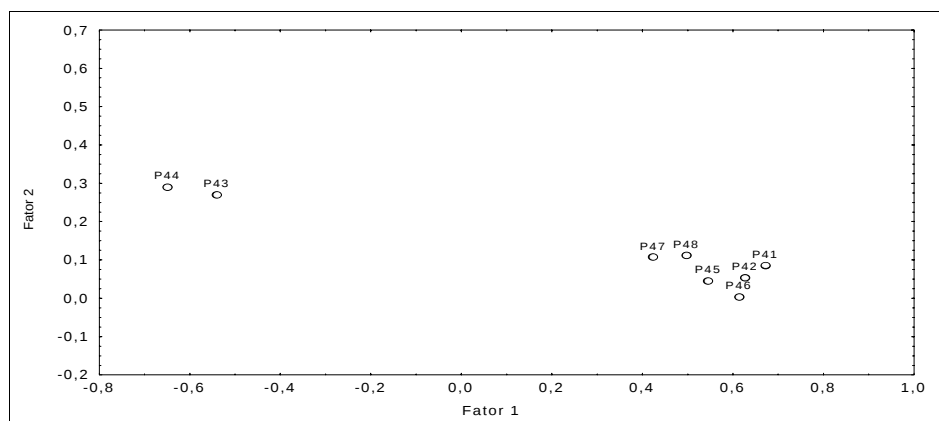


Figura 9 - Distribuição dos itens da escala de percepção a respeito do ambiente externo, UPF, dez. 1998.

Análise da correlação

Pretende-se, neste tópico, demonstrar as correlações existentes entre a percepção própria do professor e a percepção que infere de seus pares.

Tabela 3 - Descrição do escore total de percepção própria e do grupo

Medidas Estatísticas	Escore total de percepção	
	Própria	Do grupo
Média	79,40	78,64
Desvio-padrão	11,44	10,44
Coefficiente a de Cronbach	0,74	0,69

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 indica que a média da percepção própria tende a ser mais heterogênea, ao passo que a média da percepção do grupo tende a ser um pouco mais homogênea. Essa tendência também é observada no desvio-padrão, em que a percepção própria tende a estar mais dispersa, manifestando uma postura mais individualizada; já a percepção que o professor intui de seus pares tende a ser menos dispersiva.

O coeficiente a de Cronbach demonstra que, na separação da percepção própria (0,74) da percepção do grupo (0,69), o professor como indivíduo possui uma percepção um pouco mais precisa do modelo de administração da universidade. A análise dos dados relativos à percepção que o professor possui dos seus colegas, do grupo, sugere que o professor como indivíduo apreende com menos precisão o que seus pares pensam e percebem a respeito do modelo de administração.

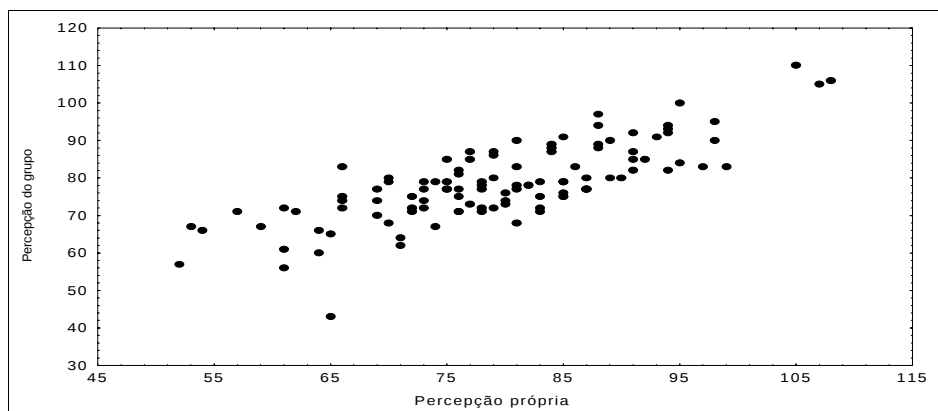


Figura 10 - Distribuição do escore na escala de percepção própria do professor em relação à percepção do grupo, UPF, dez. 1998.

A Figura 10 apresenta a distribuição do escore na escala de percepção própria do professor em relação àquela que ele possui dos seus colegas, evidenciando que os pontos comuns na percepção do modelo de administração são semelhantes à forma como ele intui que o grupo percebe, não havendo, portanto, uma diferenciação no escore. A figura sugere que o professor, em não apreendendo com precisão o que o grupo pensa, inclina-se a repassar a mesma forma de percepção para os demais colegas.

4 CONCLUSÃO

As conclusões do estudo aqui delineadas resultam da pesquisa realizada junto à amostra de 123 professores, estratificados proporcionalmente a partir da população de 819 professores, a qual buscou mostrar e avaliar como eles percebem a organização universitária que integram.

Todas as percepções foram submetidas a rigorosas análises estatísticas, bem como as questões foram sujeitas a técnicas de validade e confiabilidade sobre a precisão dos construtos. Igualmente, foram realizados ensaios de hipóteses no sentido de estudar o comportamento das variáveis e suas correlações. Por isso, salienta-se que o fenômeno da percepção aqui estudado ultrapassa a simples descrição dos fatos, pois buscou-se validar numericamente o significado de cada construto através da interpretação apoiada na estatística aplicada às ciências sociais, em especial à psicometria. Assim, entende-se que a metodologia é o diferencial desta pesquisa no estudo da percepção dos professores em relação à organização universitária.

Dessa forma, os conceitos e opiniões discutidos com base nos dados revelados pela pesquisa indicam que os professores da Universidade de Passo Fundo não conseguem perceber ou não conseguem conhecer o modelo de administração da organização universitária em que trabalham. Neste particular, como a universidade é dos professores, o ciclo de não-conhecimento perpetua-se através deles próprios ao comandarem a organização universitária, pois todos os cargos de dirigentes são ocupados pelos docentes.

Em relação à estrutura organizacional, destaca-se que os professores não conseguem conhecer de forma precisa a missão da universidade e seus objetivos organizacionais; que o modelo de administração atual carece de planejamento de suas atividades administrativo-acadêmicas, pois os professores não se sentem envolvidos nos objetivos

da organização e, por consequência, também não conseguem saber aonde a organização quer chegar e quais são os seus propósitos. Também é sinalizado que o processo sucessório pode interromper o planejamento da organização a cada quatro anos, pois os principais dirigentes eleitos não asseguram a continuidade dos planos da gestão anterior em andamento.

Além disso, a postura de indiferença das respostas dos professores em relação ao controle de resultados, ao controle de produtividade e à qualidade de trabalho adotados pelo modelo de administração sugere que tais instrumentos de gestão, se utilizados, não são percebidos pelos professores de numa maneira consistente. Isso sugere, de forma sutil, que cada professor produz o seu resultado, a sua produtividade e a sua qualidade de trabalho, segundo os seus critérios pessoais, não buscando levar em conta os critérios ou padrões organizacionais. Além disso, é possível destacar que o modelo tende a se caracterizar por um processo decisório centralizado, com possível tendência para decisões individualizadas, tornando-se lento e moroso, faltando-lhe agilidade nas decisões, fortalecendo, enfim, a predominância de um modelo formal, burocrático e centralizado.

Em relação ao processo organizacional, a percepção dos professores é preocupante, pois os dados revelam quase que uma desagregação perceptiva, tendo sido encontrado somente um ponto comum no fator de mudança. O que mais chama atenção é que o modelo possui enormes dificuldades para conseguir estabelecer uma forma de comunicação entre a organização e seus integrantes. Dessa maneira, os professores não conseguem saber o que acontece na universidade, quais são as metas, quais são os problemas que ela enfrenta, quais são os sucessos ou quais são suas fraquezas e os pontos fortes. No relacionamento, as metas individuais evidenciam divergências das metas comuns da organização, indicando que existem interesses difíceis de serem administrados pelo modelo de administração. Assim também no tipo de liderança utilizado, o qual sugere que o sentimento dos subordinados oscila entre desinteresse e interdependência, parecendo mais um grupo social que busca a sua própria realização individual, independentemente do que esteja acontecendo na organização. Assim, as análises configuram e formatam um processo organizacional do atual modelo de administração, que não consegue sensibilizar e envolver os professores nas suas metas comuns, dificultando a união de esforços comuns para obter uma maior eficácia organizacional.

No tocante à relação da organização com o ambiente externo, também aparecem percepções muito dispersas. Pode-se ressaltar uma percepção positiva no sentimento de orgulho que a organização desperta no professor e no prestígio que ela alcança na

comunidade, revelados pelos dados coletados. Entretanto, no fator da relação da universidade com a comunidade externa, aparecem percepções dispersas e pouco consistentes, indicando que ainda não está claro para os professores qual é a forma de relação da organização com o meio que a circunda. Por outro lado, percebem que existe um nível de competitividade com as demais universidades do estado. Quanto ao nível de tecnologia que a organização detém, esse também não é percebido de forma consistente pelos professores que integram a universidade.

Por fim, ressalta-se que a percepção dos professores frente ao modelo de administração da universidade é um fenômeno que se repete em quase todos os fatores analisados e tende sempre mais para o desconhecimento e desinformação, confirmando, de certa forma, em quase todos os aspectos, que eles não conseguem conhecer o modelo de administração, pois, através das suas respostas, não conseguiram manifestar posições de discordar inteiramente ou de concordar inteiramente. Possivelmente, esse fenômeno ocorra pelo fato de que a organização não consegue comunicar-se com os seus colaboradores. Por outro lado, entende-se que o conhecimento gera percepções e conceitos precisos, claros e consistentes; nesta pesquisa, o oposto se confirma, ou seja, demonstra-se estatisticamente que o não-conhecimento, a desinformação induzem uma percepção pouco consistente, pouco precisa, formatando, dessa maneira, uma percepção caracterizada pela desinformação e pelo desconhecimento da forma como se comporta o modelo de administração da universidade. Neste particular, como a universidade é dos professores, o ciclo de não-conhecimento pode perpetuar-se através deles próprios ao comandarem a organização universitária, pois todos os cargos de dirigentes são ocupados pelos docentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDRIDGE, J. Victor. *Power and conflict in the university*. New York: John Wiley, 1971.
- BALDRIDGE, J. Victor et al. *Estruturación de políticas efectivas en la educación superior*. México: Noema, 1982.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.
- BIRNBAUM, Robert. *How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership*. São Francisco-London: Jossey-Bass Publisher, 1988.
- BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1977.
- BOTH, Agostinho. *A criação da Universidade de Passo Fundo*. Passo Fundo: Ediupf, 1993.
- BUARQUE, Cristovam. *A aventura da universidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

- CASTRO, Luiz Manuel Mota de. *Planejamento estratégico*. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.
- CANTÍDIO, Walter de Moura. *Universidade em reexame*. v. III. Fortaleza: UFC, 1972.
- CUNHA, Luiz Antônio. *A universidade reformanda*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.
- CHAMPION, Dean. J. *Sociologia das organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1985.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FINGER, Almeri Paulo. (Org.) *Gestão de universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997.
- _____. (Org.) *Universidade: organização planejamento gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.
- _____. (Org.) *Liderança e administração na universidade*. Florianópolis: UFSC/CPGA, 1987.
- GIBSON, James et al. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- KAST, Fremont E.; ROSENWEIG, James E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. 4. ed. v. II. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1979.
- LANZILLOTTI, Vivone de Souza. *Reengenharia na universidade: uma interface possível?* Curitiba: Champagnat, 1977.
- MAIOCHI, Neusa Fátima. *As organizações universitárias e o processo de decisão*. Curitiba: Champagnat, 1977.
- MARCOVITCH, Jacques. *A universidade (im)possível*. São Paulo: Futura, 1998.
- MEYER, Victor Jr. *Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade*. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NUNNALLY, J.C. *Psicometric theory*. 2. ed. New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PASQUALI, Luiz. *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: UNB, 1997.
- PAVIANI, Jayme; POZENATO, José Clemente. *Introdução à universidade*. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 1977.

RIBEIRO, Nelson Figueiredo. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

RILEY, Gary L.; BALDRIDGE, J. Victor. *Governing academic organizations: new problems, new perspectives*. Berkeley, Califórnia: McCutchan Publishing Corporation, 1977.

ROMERO, Joaquim J. B. *Concepções de universidade*. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.

SCHEIN, Edgar H. Schein. *Psicologia organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1982.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

THOMPSON, James David. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO. *Regimento eleitoral*. Passo Fundo: Ediupf, 1997.

_____. *Estatuto e Regimento Geral*. Passo Fundo: Ediupf, 1995.

_____. *Estatuto do Professor*. Passo Fundo: Ediupf, 1997.

_____. *Plano de desenvolvimento institucional: rumo ao século XXI*. Passo Fundo: Ediupf, 1994.

_____. *Diagnóstico da estrutura e do potencial produtivo*. Parte I e II. Passo Fundo: Macroplan, 1996.

_____. *Relatório das atividades de 1998*. Passo Fundo: Ediupf, 1999.

VALLE, Victor M. *La evaluacion em las organizaciones universitárias*. Florianópolis: UFSC/CPGA, 1986.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SYNOPSIS

*THE PROFESSORS' PERCEPTION OF THE ADMINISTRATIVE MODEL AT
THE UNIVERSITY OF PASSO FUNDO*

This study aims at demonstrating the methodology applied to find out about the perception of the University of Passo Fundo Professors of the administrative system at their university. It also presents a synthesis of the final results by making use Statistics applied to Social Sciences. We have found evidence that it is possible to measure the phenomenon of perception through quantitative technique. Applied Statistics has been performed to psychometrics in order to establish a scale of perception and the results show that the Professors, who are the institution managers, not only do not perceive the University administrative model, but also do not fully know it.

Key-Words: perception, model, university.

SINOPSIS

*LA PERCEPCIÓN DE LOS PROFESORES DEL MODELO DE
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PASSO FUNDO.*

El texto busca mostrar la metodología empleada en la investigación de la percepción de los profesores a respecto del modelo de administración de la Universidad de Passo Fundo, así como una síntesis de los resultados obtenidos, utilizándose la estadística aplicada en las ciencias sociales. A través de la técnica cuantitativa, se buscó dejar en evidencia como es posible medir el fenómeno comportamental de la percepción, empleándose la estadística aplicada a la psicometría para establecer una escala de percepción. Los datos obtenidos indican que el modelo de administración de la universidad no consigue ser percibido y conocido en su totalidad por los profesores que son los propios gestores de la institución.

Palabras-clave: percepción, modelo, universidad.