

A ESTRUTURA DE DECISÃO DA UNIVERSIDADE

Oserias Ireno de Gouveia

Bacharel e Mestre em Administração. Professor Assistente do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco. Consultor de Organizações.

INTRODUÇÃO

A universidade reveste-se de certas características, bem peculiares, que não apenas a distinguem marcantemente das demais organizações como lhe conferem um alto grau de complexidade. Para examinarmos essas características começemos por discernir, na estrutura de decisão da universidade, uma dimensão voltada para a tomada de decisões e outra voltada para a execução dessas decisões. Podemos empregar a terminologia usada pelo Grupo de Trabalho da Reforma Universitária e chamar a primeira dimensão de governo e a segunda de administração da universidade. Embora Simon (1971, Cap. 3) veja com fortes reservas esta dicotomia,

ela é confirmada em pesquisas realizadas na área universitária (Hobbs e Anderson, 1971), onde o governo é compreendido como o processo pelo qual as decisões são tomadas e a administração é entendida como o processo por meio do qual são realizadas as tarefas para implantação das decisões. No modo de ver de Simon (1971), trata-se de uma abstração, pois tanto a tarefa decisória como a tarefa executiva permeiam integralmente a organização e são indissociavelmente interligadas. Contudo, esta distinção nos ajuda a compreender as relações entre a organização para a tomada de decisões e a organização para a execução destas na estrutura de decisão da universidade.

O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA UNIVERSIDADE

A atual estrutura da universidade no Brasil emergiu de um processo de mudança que começou na década de sessenta. Essa mudança, chamada de Reforma Universitária, malgrado a marcha claudicante e penosa de sua implantação (Gouveia, 1977) e as distorções na concepção de seus propósitos (Fernandes, 1975), introduziu modificações substanciais na organização da universidade. Nas raízes da reforma está a inquietação surgida nos meios acadêmicos, acentuadamente a partir dos fins da década de cinquenta, com relação à inconsistência da universidade concebida na forma de justaposição de algumas escolas e superposição nominal de uma reitoria (Sucupira, 1968). Além disso, havia fortes pressões externas à universidade, engendradas pela convicção, bem ou mal definida, da inadequação do ensino superior à realidade sócio-econômica do país e às necessidades do desenvolvimento em matéria científica e tecnológica (Teixeira, 1968). Essas pressões internas e externas acabaram por sedimentar o reconhecimento da necessidade de uma mudança em profundidade no ensino superior. São identificadas como as principais metas da reforma a re-

formulação da estrutura institucional da universidade, a reformulação do regime didático e científico, o aprimoramento do magistério superior, a integração da universidade no processo de desenvolvimento e a integração dos estudantes na universidade e nos programas de desenvolvimento (Souto, 1971). Para os fins da presente análise importa situarmo-nos apenas na primeira dessas metas.

Embora houvesse uma crescente mentalidade reformista, a resistência à mudança dentro da universidade era poderosa. E nada menos surpreendente, pois a universidade, independentemente do contexto sócio-cultural em que se situe, nutre um inarredável conservadorismo, mesmo nas instituições onde predomina o espírito investigador. Por isso, não é sem razão que essa tradição conservadora é chamada por Ronke e Brooks (1972) de "imobilismo paradoxal", pois, enquanto a universidade é fonte de constante inovação intelectual e científica, o pessoal universitário somente com muita relutância aceita mudanças no funcionamento da própria universidade.

Justamente devido a essa relutância das universidades em se reformarem, tomou o Governo a iniciativa de promover a reforma. O pri-

meiro passo nesse sentido foi induzir a reestruturação das universidades federais por meio do Decreto-Lei nº 53, de 18.11.66, que estabelecia um conjunto de princípios e normas gerais para orientação das universidades na concepção de seus planos de reestruturação. Diante da hesitação das mesmas, o Governo adiantou-se na regulamentação, através do Decreto-Lei nº 252, de 28.02.67, definindo o conceito de áreas básicas, impondo o sistema departamental e reduzindo a autonomia da cátedra para integrá-la no âmbito do departamento. Com essa lei, a nova concepção de estrutura da universidade começou a assumir contornos mais nítidos ao se imprimir relevância ao departamento, o qual foi conceituado como "a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica e de distribuição de pessoal".

A pobreza de resultados com a aplicação dessas duas leis despertou o Governo para a necessidade de adotar outra linha de ação que fosse mais eficaz. Então, em 1968, foi criado um Grupo de Trabalho para estudar a reforma universitária, "visando à sua eficiência, modernização, flexibilidade administrativa e formação de recursos humanos de alto nível para o desen-

volvimento do país" (Decreto nº 62.937, de 02.07.68). O resultado dos esforços desse Grupo de Trabalho corporificou-se na Lei nº 5.540, de 28.11.68, complementada pelo Decreto nº 464, de 11.02.69, que consubstanciam a doutrina da Reforma. O Art. 11 dessa lei estabelece de modo preciso os princípios de organização da universidade, enfatizando a estrutura baseada em departamentos, reunidos ou não em unidades mais amplas. E o Art. 13 trata da integração orgânica das atividades dos departamentos, prescrevendo que estas devem ser coordenadas e compatibilizadas por órgãos situados em níveis superiores, tendo em vista os propósitos da universidade como um todo. É muito elucidativa a transcrição do texto deste artigo:

"Art. 13 — Na administração superior da universidade haverá órgãos centrais de supervisão do ensino e da pesquisa, com atribuições deliberativas, dos quais devem participar docentes dos vários setores básicos e de formação profissional.

§ 1º — A universidade poderá também criar órgãos setoriais, com funções deliberativas e executivas, destinados a coordenar unidades afins para integração de suas atividades.

§ 2º — A coordenação didática

ca de cada curso ficará a cargo de um colegiado, constituído de representantes das unidades que participem do respectivo ensino”.

MODELOS DE INTEGRAÇÃO ORGÂNICA

De acordo com o artigo acima transcrito, a lei prevê mecanismos de integração, de sorte a assegurar o fluxo vertical das decisões e informações. Tais mecanismos conformam um sistema de integração acadêmica composto de vários níveis. Quanto ao primeiro nível, isto é, ao nível da administração superior da universidade, é preceituada a criação dos órgãos deliberativos superiores para coordenação do ensino e da pesquisa em toda a universidade. No parágrafo primeiro, a lei faculta — e este detalhe é importante: a lei não prescreve, mas permite — a criação de órgãos intermediários setoriais de coordenação de unidades afins, compreendendo assim o segundo nível de integração. De acordo com o que referimos atrás, o Art. 11 já determinara que as universidades deveriam se organizar segundo uma estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas. Como o Art. 13 faz alusão a unidades afins, e não a departamentos afins, é perceptível a inten-

ção do legislador de proporcionar uma certa flexibilidade de estruturação das universidades. Com efeito, as referidas unidades afins tanto poderiam ser departamentos como faculdades. Neste caso, as faculdades constituiriam um terceiro nível de integração, enquanto os departamentos, em qualquer hipótese, constituiriam sempre o último nível. Os departamentos, na verdade, situam-se em nível essencialmente operacional, aquele onde realmente se gera o produto da universidade em termos de ensino e pesquisa. Como o ensino é uma atividade interdepartamental, consoante a doutrina da reforma, ao colegiado de curso, componente também criado pela lei, compete a coordenação didática de cada curso.

Essa flexibilidade de estruturação das universidades permite-nos imaginar quatro modelos possíveis de integração orgânica. Todos eles teriam, como primeiro nível, o órgão central de coordenação de ensino e pesquisa, situado na administração superior da universidade, e, como último nível, os departamentos. Um primeiro modelo pode ser concebido de forma que os departamentos seriam coordenados diretamente pela administração superior, eliminando-se os níveis intermediários de integração. Embora teoricamente viável para pequenas univer-

sidades, sua aplicação dificilmente seria eficaz em universidades de certo porte, cuja complexidade exige maior necessidade de integração.

Um outro modelo possível seria a manutenção do esquema tradicional de faculdades, constituindo-se estas de departamentos afins, mas atribuindo-se ao departamento o conceito que a lei lhe confere. Do ponto de vista conceitual, este modelo seria perfeitamente viável e poderia permitir a iniciativa e a agilidade de ação do departamento, contanto que lhe fosse garantida a autonomia preconizada pela doutrina da reforma. Num terceiro modelo, os departamentos seriam reunidos em grandes unidades, que são os centros. Este modelo de integração visa a reduzir as dificuldades que perturbam a tramitação das informações e entram o processo decisório nas organizações complexas. A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro captou bem essa preocupação ao assinalar que "os centros são concebidos como entidades abertas, de sorte a emprestar à Universidade o sentido de um todo interdisciplinar, fornecendo os circuitos de intercâmbio e buscando assegurar-lhe a unidade pela integração". Este modelo é adotado pela grande maioria das universidades brasileiras.

Por fim, um último modelo pode ser imaginado, também baseado em centros mas envolvendo quatro níveis de decisão: administração superior, centro, faculdade e departamento. Como vemos, entre a administração superior e o departamento são introduzidos dois níveis intermediários de integração. Esses planos superpostos de coordenação, no entanto, só adquirem sentido em universidades muito grandes (Sucupira, 1968).

Em todos os níveis de integração, as decisões são tomadas em órgãos colegiados. Como as denominações desses órgãos variam de uma universidade para outra, louvemo-nos, a título de ilustração, na estrutura de decisão da Universidade Federal de Pernambuco. Nessa Universidade, a nível de departamento, as decisões são tomadas pelo Pleno do Departamento ou pela Comissão Diretora; a nível de centro, pelo Conselho Departamental; e, a nível de administração central, pelo Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. Mas em qualquer universidade pode ser constatada a realidade de serem os órgãos colegiados os geradores das decisões, erigindo-se, assim, na organização para governo da universidade. Embora possam as informações ser manipuladas pelo presidente do órgão e a tomada da de-

ção ser induzida por ele, essa sistemática de funcionamento consiste num dos mais fortes componentes da instituição. Mesmo a Reforma Universitária, que teve como uma de suas metas principais a reformulação da estrutura institucional da universidade, não a alterou. Com efeito, como sublinha Anísio Teixeira (1968, p. 70), "não foi dada nova autoridade a nenhuma autoridade executiva pessoal, nem mesmo ao reitor, cuja ação está ligada sempre à deliberação de colegiados".

Por outro lado, a cada nível de decisão corresponde, paralelamente, uma autoridade executiva com seus auxiliares administrativos, a saber: chefe de departamento, diretor ou decano de centro ou faculdade e reitor. Trata-se da organização para administração da universidade. É essa organização que vai implantar as decisões emanadas dos órgãos colegiados, sendo gerida por membros do corpo docente investidos de funções executivas por períodos determinados de tempo. Todas essas funções são, por conseguinte, fatos episódicos na atividade acadêmica de quem as exerce e, sobretudo, resultantes de escolha por meio de votação entre os pares. Isto determina um relacionamento igualitário entre os professores, mesmo entre aqueles que se

encontram no exercício de cargos de direção e os demais docentes. Daí prevalecer a consulta, ao invés da ligação hierárquica convencional superior-subordinado encontrada nas demais organizações.

A singularidade dessa estrutura de decisão promove as duas características essenciais da universidade: o relacionamento igualitário entre os membros e a tomada das decisões através de órgãos colegiados.

OS CONFLITOS NA ESTRUTURA DE DECISÃO

Delineado este esboço da estrutura de decisão da universidade, vejamos agora algumas considerações sobre os conflitos que dela derivam. O ponto de partida deve ser a compreensão inequívoca do significado do termo conflito, como aqui o estamos empregando. É o sentido inspirado em March e Simon (1972, p. 160), segundo o qual conflito "significa um colapso nos mecanismos decisórios normais em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação". Assim compreendido, o conflito estará sempre contextualizado no processo decisório.

Geralmente, os conflitos decorrem de preferências ou opiniões diver-

gentes assumidas por diferentes indivíduos. Na medida em que se polarizam opiniões em torno de posições tomadas por alguns indivíduos representativos de grupos, surgem os conflitos intergrupais. Na concepção de March e Simon (p. 171), para que se manifestem tais conflitos são necessárias três variáveis: necessidade de decisões coletivas, acrescida de uma diversidade de objetivos e/ou de uma diferença de percepção da realidade.

Do ponto de vista do processo decisório, podemos imaginar as organizações preenchendo uma escala contínua cujas extremidades são ocupadas, de um lado, por aquelas nas quais o poder de decisão é detido por um único indivíduo, e, do outro lado, pelas organizações cujo poder decisório compete a grupos formalmente dispostos. A universidade, evidentemente, encontra-se nesta segunda extremidade. Então, aceitando-se a premissa de March e Simon (p. 172) de que, "quando muitas decisões que competem ao indivíduo se tornam decisões conjuntas serão grandes as áreas potenciais de conflito", infere-se que a universidade se configura como uma organização que abriga em seus próprios atributos um dos mais fortes elementos germinativos do conflito. Contudo, esta é apenas uma das variáveis que favore-

cem a intensificação do conflito. As outras duas variáveis são contributivas desta, como referimos acima.

No que diz respeito à segunda variável, isto é, a diversidade de objetivos, podemos tomar de empréstimo a formulação de Simon (1968, p. 304) na qual é proposta uma distinção entre objetivos e motivos. Desse ângulo, os objetivos são entendidos como premissas que podem servir como subsídios para a tomada de decisão, ao passo que os motivos seriam as causas, quaisquer que sejam, que levam os indivíduos a selecionarem alguns objetivos ao invés de outros como premissas para suas decisões. Esta distinção nos permite supor que tais motivos implicam tanto interesses da organização como interesses pessoais ou grupais. No jogo desses interesses está o que Robbins (1978, p. 87) denomina de comportamento político. Para esse autor, caracteriza-se o comportamento político pela prevalência de interesses pessoais na escolha de uma determinada linha de ação que beneficie, em termos de indivíduo ou grupo, o tomador da decisão. Esse tipo de comportamento, no entanto, não é necessariamente prejudicial para a organização; é mesmo encontrado com certa frequência nas organizações, assumindo po-

rém, na universidade, quase que um caráter de constância. Contudo, ele é danoso para esta, apenas quando obsta a consecução dos objetivos da instituição, tornando-se então disfuncional. A atitude voltada para os interesses pessoais ou grupais poderá, mesmo, ser funcional para a universidade, desde que os objetivos da instituição se tornem internalizados pelos tomadores de decisão. Isto significa que a ação dos agentes da estrutura de decisão concorre para que a universidade alcance seus objetivos, ao mesmo tempo em que eles procuram obter vantagens que atendam aos seus interesses pessoais ou aos de seus grupos.

A terceira variável — diferenças de percepção da realidade — deflui da própria diferenciação de atividades dos órgãos acadêmicos e da distribuição das informações. Pelo que já dissemos, enfatizamos ser a universidade uma organização descentralizada, cujas unidades administrativas básicas são os departamentos. Estes são órgãos especializados em determinados ramos do saber para fins de ensino, pesquisa e extensão, atividades estas cujos graus de importância também se apresentam sempre nesta ordem. De fato, a realidade é que o ensino, na universidade, no Brasil, ocupa uma posição de grande relevo em rela-

ção às outras atividades. E o ensino é uma atividade interdepartamental. Mas o é tão somente porque os departamentos designam os professores para ministrar disciplinas nos cursos a que se vinculam. Não há uma participação efetiva dos docentes nos cursos como atividade integrada, conducente à definição adequada de propósitos e a um engajamento de todos na realização dos objetivos dos respectivos cursos. E o colegiado do curso não supre essa deficiência. Por outro lado, no que se refere a pesquisa e extensão, excetuando-se raros projetos interdepartamentais, nenhuma atividade liga os departamentos entre si. Nestas circunstâncias, cada departamento desconhece, no todo ou em parte, as atividades dos demais, numa mesma universidade. Isto propicia uma visão segmentada das atividades da universidade e uma percepção distorcida de cada departamento em relação aos demais. Daí os conflitos de percepção.

Contribui também para a existência de conflitos de percepção a variação no volume e tipo de informações que as pessoas recebem. Numa organização complexa e descentralizada como a universidade, e cujo sistema de informações não prima pela eficiência, há sempre uma distribuição desigual das in-

formações. E a participação desigual nas informações, notadamente quando estas dizem respeito a recursos financeiros, sob pressão de escassez de recursos, gera conflitos consideráveis na universidade. Essa realidade é sentida na observação de March e Simon (p. 180) de que "uma organização constituída de departamentos em grande parte autônomos terá mais conflitos de percepção do que outras menos descentralizadas".

Um outro enfoque deste assunto (Tannenbaum et al., 1972, p. 133) acrescenta, aos fatores perceptivos e de informações, fatores do papel, aduzindo que estes "ocasionam seu impacto quando cada um dos indivíduos discordantes ocupa uma certa posição (...) no contexto organizacional dentro do qual trabalham". Não nos parece que, no caso específico da universidade, onde predomina o relacionamento igualitário entre os membros e são intercambiáveis os agentes no desempenho dos papéis na estrutura de decisão, esses fatores tenham uma expressão significativa na geração de conflitos.

TRATAMENTO DO CONFLITO

De qualquer modo, o conflito não deve ser considerado como um fato intrinsecamente mau. Na verda-

de, dependendo de como se lida com ele, pode até contribuir como estímulo para o desempenho e a criatividade das pessoas no trabalho. Quando várias pessoas concorrem para a tomada de uma decisão, o processo, em tese, será funcional, por favorecer a instilação de uma abordagem multifacetada do problema, em razão da variedade de pontos de vista envolvidos. Porém, haverá sempre o risco de um tratamento inadequado do conflito, conduzindo a um acirramento de ânimos. Quando isto acontece, o que não é raro, o conflito não apenas esgota as energias dos indivíduos implicados como pode perturbar irreparavelmente suas relações futuras, pois no calor da luta podem ser proferidas palavras que deixam cicatrizes para o resto da vida. Ademais, a irrupção de alguns dos sentimentos subjacentes ao conflito, como mágoa, frustração e hostilidade, canaliza as energias para comportamentos políticos disfuncionais na tomada das decisões ou na execução destas, de forma a criar empecilhos à realização dos objetivos da universidade.

Contudo, mesmo reconhecendo estes aspectos, encarar o conflito como um ingrediente do processo decisório não é uma atitude fácil. Seria até uma posição ingênua desejar que fosse sempre possível a

adoção de uma abordagem aberta e de aceitação franca de posições divergentes, fazendo concentrarem-se as atenções no problema em si até se alcançar uma solução que fosse a melhor em termos de objetivos globais da universidade. O mais freqüente é adotarem-se outras formas de administração do conflito, como a supressão, a conciliação ou a negociação. Seria irrealístico, também, supor que o conflito na universidade seja sempre tratado através de ameaças e artimanhas para se manipular os adversários e exercer-se influência desleal no sentido de forçar a adoção de uma alternativa de solução preferida. Embora não se possa negar que isto eventualmente ocorra, o normal é prevalecer uma relação de consideração e respeito entre os docentes, pelo menos a nível de formalidade, conquanto haja grupos de interesse fortemente constituídos.

A própria estrutura de decisão da universidade favorece a intensificação do poder de influência desses grupos de interesse. Sobretudo depois da Reforma Universitária, que veio contribuir para o fortalecimento dessa influência desde o momento em que se ampliou o leque de autoridade com a instituição do sistema departamental. Com efeito, a autoridade que antes

era conferida unicamente ao diretor da faculdade, que assumia a responsabilidade executiva tanto da administração quanto das atividades didáticas de sua unidade, ficou diluída entre o diretor do centro, os chefes de departamento e os coordenadores de curso. Por outro lado, como não há uma definição precisa da amplitude de ação de tais agentes, suas esferas de competência dependem do estilo pessoal de atuação de cada um, possibilitando a geração de conflitos por problemas de jurisdição.

Este conjunto de condições faz da universidade uma organização difícil de ser compreendida e mais difícil ainda de ser administrada. E não se trata de condições pertinentes apenas à universidade brasileira, mas que assumem significação de traços inerentes à universidade em geral, como instituição. A universidade americana, por exemplo, é vista por Litterer (1980, p. 457) como uma organização que tem muitas fontes de autoridade e que, por isso, "para muita gente é motivo de confusão e de frustração não encontrar um responsável a quem apelar para receber uma resposta clara ou uma decisão final, (posto que) existem muitas fontes de influência que interagem de modo complexo e, em geral, variável". E acrescenta, a seguir, mais explicita-

mente: "Em certo sentido, esta complexidade aumenta mais ainda a autonomia das pessoas na universidade. Como a fonte de autoridade última não está claramente identificada, há uma ampla faixa de liberdade que pode ser explorada, se assim quisermos. Por isso, as pessoas podem levar para a situação em que se encontram seus desejos pessoais e seu estilo".

Mas há ainda a considerar um agravante na gestão da universidade, que é o processo de capacitação dos administradores. É um truísmo afirmar-se que o sucesso das organizações depende de sua administração. Assim, a complexidade de uma organização determina a necessidade de uma tecnologia gerencial igualmente complexa. No entanto, tecnologia gerencial implica em capacidade profissional dos administradores. Administrar não é "fazer coisas", mas dirigir o comportamento de outras pessoas. Como o define Jones (1973, p. 27), o administrador é uma pessoa que "deve ser capaz de planejar as metas do grupo que chefia e de organizar as atividades desse mesmo grupo de maneira eficaz, que conduza às metas estabelecidas; deve possuir a aptidão de tomar constantes decisões que digam respeito a tais objetivos e aos meios escolhidos para alcançá-los, buscando,

ainda, conquistar a aceitação para suas decisões; e deve, finalmente, conseguir torná-las efetivas na prática". O desempenho dessa atividade não é uma tarefa simples: requer muita vivência de problemas administrativos, de busca de soluções e tratamento de conflitos. E, mesmo assim, como os indivíduos possuem diferentes graus de potencialidade em discernimento e tirocínio, componentes essenciais da capacidade administrativa, a vivência de problemas administrativos irá habilitar os administradores em distintos níveis de proficiência.

Um bom administrador, por conseguinte, não se faz de um dia para o outro. Mesmo um curso de administração não ensina a administrar em toda a plenitude do termo. Ali, a rigor, ensinam-se técnicas administrativas que comporão o instrumental com que o administrador irá operar no exercício de sua profissão. A eficácia dessa operação dependerá de seu potencial de discernimento e tirocínio. Na formação do administrador, esses dois componentes desenvolvem-se com o conhecimento do instrumental técnico e a competência resultante da vivência em solucionar problemas e lidar com conflitos. Por outro lado, como a administração é uma atividade eminentemente grupal, a influência dos administrado-

res sobre os seus subordinados dependerá não apenas de sua posição hierárquica, mas, e principalmente, também de como estes os vejam em termos de conhecimento e competência. Aliás, a importância dessa influência é salientada por Lawrence e Lorsch (1973), que relacionam a idéia de diferenciação e integração com padrões de comportamento para administração de conflitos através da liderança baseada em conhecimento e competência.

CONCLUSÕES

Como vimos, a formação dos administradores é um processo longo, no decurso do qual os indivíduos vão ascendendo a posições na estrutura de decisão e desenvolvendo sua capacidade administrativa. Aqueles dotados de maior potencial de discernimento e tirocínio têm condições de alcançar os postos da alta administração. No caso da universidade, no entanto, a situação não se configura desta maneira. A temporalidade na ocupação das posições da estrutura de decisão da universidade, por força de eleições e mandatos, só por exceção, para aqueles que tomaram o gosto pelo poder, é que favorece condições de continuidade em exercício e ascensão nas atividades administrativas, necessárias para a capacitação do administrador. Embora seja pos-

sível indicarem-se exemplos de administradores eficazes na universidade estes constituem casos isolados num contexto onde predomina o comportamento de adaptação às circunstâncias em lugar do espírito inovador e agente de mudança, progresso e crescimento.

Outro fator de conseqüências potencialmente disfuncionais, que se verifica no mecanismo de preenchimento das posições na estrutura de decisão da universidade, é a nítida tendência de ser a designação das pessoas induzida mais pela estatura científica ou cultural do postulante, por seu prestígio político ou por interesse de grupo e tráfico de influência do que por sua presumível ou mesmo comprovada capacidade administrativa. Por todas estas razões, o grau de distanciamento que se projeta entre as necessidades de uma organização extremamente complexa e uma administração entravada por estes óbices é um pesado ônus a ser absorvido pela universidade.

Estas observações, imprimindo uma perspectiva intencionalmente questionadora, pretendem contribuir para uma apreciação da estrutura de decisão da universidade que promova o reconhecimento e a avaliação de sua complexidade e de suas peculiaridades. A universidade tem características próprias e,

por isso, nada mais ocioso do que se querer equipará-la a outras organizações e nela empregar procedimentos de gerência empresarial. Cumpre aceitar a universidade enquanto universidade e pensar seus problemas dentro deste quadro. Aqui colocamos a questão da estrutura de decisão. Trata-se de um dado, um parâmetro cujas possíveis alterações não afetam a natureza do problema. E o problema fundamental que temos em presença, neste caso, é o da ineficácia administrativa da universidade.

Para solucionar este problema ou, pelo menos, diminuir seus efeitos indesejados, o fator decisivo, sobre o qual deve incidir a ação corretiva, não é a estrutura de decisão como sistemática de procedimentos, mas a qualidade do conhecimento e competência dos seus agentes. Chamemos à memória que estes termos significam conhecimento do instrumental técnico de administração e competência na solução de problemas e tratamento de conflitos. É aí que o administrador explora o seu potencial de discernimento e tirocínio e desenvolve a sua capacidade administrativa.

Assim, se tomarmos como variável independente a estrutura de decisão da universidade, a variável dependente será a qualidade da administração universitária, ou seja, a capacidade administrativa dos professores ocupantes dos cargos de direção. Para se alcançar eficácia administrativa na universidade, o caminho é a ajuda aos professores no desenvolvimento de sua capacidade administrativa. Naturalmente que o problema é complexo demais e requer uma solução bem pensada; mas alguma coisa já tem sido feita nesse sentido.

De qualquer forma, um processo de capacitação administrativa a nível nacional, planejado e sistemático, seria bastante conveniente, em particular se houvesse uma maneira de condicionar a esse processo a participação dos docentes na gestão da universidade. Isto, evidentemente, é uma empresa de difícil consecução, mas qualquer coisa que se faça para despertar uma consciência de administração universitária será útil e válida para a universidade brasileira e, por extensão, para a sociedade circunjacente, à qual ela serve e para a qual existe.

BIBLIOGRAFIA

BARNARD, C. I. — *As funções do executivo*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1971.

- DEWEY, J. — *Quest for certainty*. Nova York, Minton, Balch & Co., 1929.
- FERNANDES, F. — *A universidade brasileira: reforma ou revolução?* São Paulo, Editora Alfa-Ômega, 1975.
- GOUVEIA, O. I. — O planejamento da mudança na reforma universitária. *Revista de Administração para o Desenvolvimento*. Vol. 1, nº 1, jul/set. 1977.
- GRUPO DE TRABALHO DE REFORMA UNIVERSITÁRIA — Relatório Geral. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Vol. 50, nº 111, jul/set., 1968.
- HOBBS, W. C. e ANDERSON, G. L. — The operation of academic department. *Management Science*. V. 18, nº 4, Parte I, dez./1971.
- JONES, M. H. — *A tomada de decisões pelo executivo*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1973.
- LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W. — *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Editora Vozes Ltda., 1973.
- LITTERER, J. A. — *Introdução à Administração*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Ltda., 1980.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A. — *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro, FGV, 1972.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO — Catálogo Geral, 1972.
- ROBBINS, S. P. — *O processo administrativo*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1978.
- RONKE, F. E. e BROOKS, G. E. — *A revolução da gestão administrativa no ensino superior*. Rio de Janeiro, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1972.
- SIMON, H. A. — *On the concept of organizational goal*. *Management and the behavioral sciences*, Maneck S. Wadia (Eds), Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1968.
- SIMON, H. A. — *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro, FGV, 1971.
- SOUTO, G. M. — A adaptação do ensino à realidade brasileira. *Educação*. Ano I, nº 3, out./dez., 1971.
- SUCUPIRA, N. B. — A reestruturação das universidades federais. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Vol. 50, nº 111, jul./set., 1968.
- TEIXEIRA, A. — Uma perspectiva de educação superior no Brasil. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Vol. 50, nº 111, jul./set., 1968.
- TANNENBAUM, R; WESCHLER, I. R. e MASSARIK, F. — *Liderança e organização*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1972.