



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



A COMPLEXIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFSC

Nicole Maestri

Universidade Federal de Santa Catarina
nicole_maestri@hotmail.com

Irineu Manoel De Souza

Universidade Federal de Santa Catarina
irineu.manoel@ufsc.br

RESUMO

O artigo apresenta como objetivo analisar a complexidade da estrutura organizacional da UFSC. A presente pesquisa teve uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Quanto aos fins foi considerada descritiva e quanto aos meios bibliográfica e documental e quanto ao fim foi considerada descritiva. Na fundamentação teórica tratou-se sobre a administração pública e os seus respectivos modelos, discorreu-se também sobre gestão universitária e suas principais características. Abordou-se a estrutura organizacional nas universidades, seus conceitos, peculiaridades e desafios. O artigo revelou que nas instituições de ensino superior prevalece a estrutura colegiada formada por setenta por cento de docentes e trinta por cento de alunos, servidores técnicos-administrativos e, em alguns colegiados, de pessoas da comunidade. Identificou-se ainda, as especificidades das estruturas administrativas e acadêmicas da UFSC. Por fim, a pesquisa revelou ainda que, em alguns casos, não há uma diferenciação clara entre a estrutura administrativa e a estrutura acadêmica da UFSC, bem como em relação a estrutura de poder.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão Universitária. Estrutura Organizacional da UFSC.

1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional é a responsável pela alocação adequada dos recursos disponíveis para o bom funcionamento da organização. Atende a três funções básicas. A primeira função refere-se ao fato de que as estruturas propõem-se a realizar produtos organizacionais e alcançar as metas da organização. A segunda função diz respeito ao fato de que as estruturas têm o objetivo de reduzir ou, ao menos, normatizar a influência das mudanças dos indivíduos na organização. Determinam-se estruturas para garantir que os indivíduos se adequem às exigências da organização e não o contrário. A terceira função diz respeito ao fato de que é no âmbito das estruturas que o poder é praticado, as decisões são tomadas e são realizadas as atividades organizacionais (HALL, 1984).

Diante disso, a estrutura organizacional representa também um aspecto significativo nas universidades. As universidades são instituições complexas e que, diferente de outras instituições, exigem recursos específicos, assim, estabelecer uma estrutura organizacional adequada às exigências dessa instituição é fundamental para o desenvolvimento institucional e para o alcance dos objetivos.

Desta forma, o presente artigo tem o objetivo de compreender a complexidade da estrutura organizacional da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), para isso propõe-se identificar os elementos constantes na legislação federal que tratam da estrutura organizacional das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), conhecer as dimensões acadêmicas e administrativas da estrutura organizacional da UFSC e refletir sobre a estrutura organizacional da UFSC.

A pesquisa é considerada importante, tendo em vista que tem-se a finalidade de identificar os elementos constantes na legislação federal que tratam da estrutura organizacional das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), conhecer as dimensões da estrutura organizacional da UFSC e refletir sobre a estrutura organizacional da UFSC. Além disso, ressalta-se que a pesquisa também é considerada importante tendo em vista que está de acordo com as necessidades referentes às ações de estrutura organizacional da UFSC.

A pesquisa também é vista como oportuna uma vez que compreender a importância que a estrutura organizacional possui e o papel que ela desempenha no contexto universitário é fundamental para a gestão universitária.

Ressalta-se, por fim, que a pesquisa é viável, uma vez que a pesquisadora é servidora efetiva do Gabinete da Reitoria da UFSC, possibilitando-lhe acesso às informações necessárias para a elaboração do presente artigo. Além disso, a pesquisa não gerará ônus financeiros à UFSC.

O presente artigo apresenta a seguinte estrutura: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e conclusão. Na introdução apresentou-se o tema, alguns aspectos da estrutura organizacional e também, os objetivos do artigo. Após, na fundamentação teórica, abordou-se questões como administração pública, gestão universitária e estrutura organizacional nas universidades. Na metodologia foram abordados os tipos de pesquisa que foram utilizados para a elaboração do artigo. Ao final, apresentaram-se os resultados alcançados a partir dos objetivos estabelecidos e na conclusão foram apresentadas as considerações finais do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública é definida como conjunto de serviços e instituições que tem o

objetivo de efetivar as ações administrativas, ou seja, realizar o que foi decidido no âmbito político e legislativo (MATIAS-PEREIRA, 2010). Primeiramente, deve-se expor sobre o modelo de administração pública patrimonialista. O modelo de administração pública patrimonialista fundamenta-se nos modelos de Estados Absolutistas, estabelecido nos séculos XVII e XVIII (CAMPELO, 2010). Neste modelo, consideram-se os indivíduos – servidores públicos – como empregados do gestor, e não do estado. Outra característica deste modelo é o fato de o gestor entender que os cargos e funções são como benefícios dos quais ele pode dispor para os objetivos que ele considerar convenientes (BERGUE, 2011).

Esse modelo de administração pública mostrou-se conflitante com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares. Desta forma, era preciso estabelecer um modelo de administração que possuísse não somente a clareza em diferenciar o público do privado, mas também da separação entre o político e o gestor público. Assim, surgiu a administração burocrática (PEREIRA, 2006).

Assim, surge o modelo burocrático de organização, que se baseia na centralização das decisões, no princípio da unidade de comando, na estrutura de poder, nas atividades rígidas e na fiscalização dos processos (PEREIRA, 1998).

A administração pública burocrática clássica foi empregada tendo em vista ser considerada uma opção muito superior ao modelo patrimonialista. No entanto, o princípio da eficiência em que se embasava não se demonstrou real. Assim que o pequeno Estado liberal do século XIX deu espaço ao grande Estado social e econômico do século XX, percebeu-se que o modelo burocrático não assegurava “nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público.” (PEREIRA, 2006, p. 241).

Foi diante de um cenário de poucos recursos públicos, enfraquecimento do poder do estado e do progresso de um pensamento privatizante que o modelo gerencial se estabeleceu na administração pública (ABRUCIO, 1997). A abordagem gerencial, chamada também de nova administração pública, parte do pressuposto de que os Estados democráticos atuais não consistem em meros meios para assegurar a propriedade e os contratos, porém elaboram e executam políticas públicas estratégicas no âmbito social, científico e tecnológico (SPINK; PEREIRA, 2006).

Em diversos aspectos, o modelo gerencial não difere do modelo burocrático, não caracteriza uma ruptura completa, da mesma forma como não há um rompimento entre a administração pública gerencial – centrada no mercado – e o novo serviço público – centrado na sociedade. A democracia requer conduta profissional e capacitação dos servidores públicos, eficiência e competitividade, entretanto requer principalmente colaboração e efetividade, aspectos essenciais do novo serviço público (ANGELIS, 2015).

Ao contrário do que exprime a nova administração pública, estabelecida sobre preceitos econômicos, o novo serviço público é estabelecido sobre a premissa do interesse público, a percepção de gestores públicos servindo os cidadãos. Assim, o novo serviço público, que age em um cenário de uma governança democrática em rede, proporciona um olhar brilhante e poderoso para os atuais e futuros gestores públicos (DENHARDT, 2012). Outra tendência da administração pública, que também possui como característica a dimensão social, é a gestão social.

Implementar a gestão social significa realizar investimentos em processos que tenham o envolvimento da sociedade, do governo e das instituições, debatendo, articulando e efetivando o controle social das políticas públicas, utilizando-se de diversos meios institucionais e instrumentos para viabilizar a criação, o planejamento, a fiscalização e a avaliação (BOTREL *et al.*, 2011).

Na visão de Tenório (1998), a gestão social é o modo intersubjetivo que está presente na ação dos cidadãos tanto no âmbito privado quanto no público. A administração pública societal

caracteriza-se por ter uma abordagem baseada na gestão social, que ressalta a criação de experiências de administração focadas nas demandas de um determinado público, abrangendo aspectos culturais e participativos (PAULA, 2005). Assim, na visão de Guerra e Teodósio (2012), entende-se que a gestão social colabora para a compreensão e o estabelecimento da administração pública societal. A gestão social dá ênfase essencialmente na participação social e busca estabelecer uma estrutura política que reveja como é estruturado o aparelhamento do Estado e os aspectos da gestão (PAULA, 2005).

O modelo de gestão societal é um modelo em construção que institui ideias tais como governança pública, societalismo e transparências nas ações públicas. Embora tal modelo ainda não tenha sido implementado no Brasil, nota-se uma ação no sentido de discutir sobre a ideia de sua concretização (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

A gestão societal está desenvolvendo organizações políticas e políticas públicas mais voltadas à participação social e focada nas demandas dos cidadãos. Entretanto, esse modelo de gestão ainda não desenvolveu uma forma que possibilite a articulação dos aspectos econômico-financeiro, institucional-administrativo e sócio-político da administração pública (PAULA, 2005).

No âmbito das universidades, a administração pública integra a filosofia da gestão universitária. Sendo assim e tendo em vista que, cada vez mais, a gestão universitária vem sendo um tema abordado por diversos autores da área e também vem sendo considerado um tema altamente relevante, faz-se necessário abordar no presente artigo este assunto.

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

9As universidades, independente do seu tamanho, atualmente são organizações de alta complexidade, grande multiplicidade e poderes fragmentados (VIEIRA, F. e VIEIRA, M. F., 2004). Na visão de Andrade (2002), acredita-se que a universidade é a instituição que possui a missão com maior complexidade, que se refere a preservar, criar e disseminar o conhecimento. Administrar a estrutura necessária para o cumprimento desta missão consiste em uma tarefa desafiadora, visto que seus gestores precisam lidar com diversas questões que dificultam suas atividades. Nesse sentido, a universidade depara-se diante do desafio de interpretar as mudanças e as demandas da sociedade. Logo, a universidade precisa assumir uma posição proativa referente ao seu governo e à sua gestão, bem como à sua posição no sistema que integra (RIBEIRO, 2018).

Dessa forma, Leitão (1987) considera que a instituição universitária não pode ser ponderada como eficiente e eficaz conforme os critérios empregados pelas organizações “convencionais” públicas. A gestão das universidades deve ser entendida partindo de suas particularidades, sua lógica própria e seus sistemas. Diante disto, a mudança de um padrão de gestão pública burocrática para um padrão administrativo mais efetivo tem demandado um novo comportamento das universidades públicas (PASCUCI *et al.*, 2016).

A universidade, vista como uma instituição sensível às transformações do meio, concentra vários de seus problemas na sua habilidade de adaptar-se a uma nova realidade, principalmente, no que diz respeito às demandas de um novo cenário. Assim, a gestão universitária tem um compromisso essencial de estabelecer o futuro desejado e para isso busca traçar objetivos (MEYER JÚNIOR, 2005).

É evidente que é preciso desenvolver e aperfeiçoar as práticas e meios de gestão (universitária) que obtenham e organizem as informações de maneira segura possibilitando práticas mais assertivas e com mais foco por parte dos gestores (PEIXOTO; SOUZA, 2015).

Observa-se que as universidades precisam de uma gestão competente, compromissada com o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos. Gestão universitária competente não acarreta somente grandes estratégias, mas implica também uma estrutura institucional apropriada (BERNARDES; ABREU, 2004).

As ações de gestão nas universidades precisam de mais atenção, não só por parte do meio que estão inseridas e da maneira como são realizadas, mas também dos resultados que elas proporcionam. Essas ações, por diversas vezes, advêm da utilização de espaço de criatividade e inovação, característicos de instituições como as universidades e fundamental para que novos pensamentos possam surgir (MEYER JÚNIOR, 2014).

A gestão é um dos eixos vitais das instituições universitárias. É a gestão que capta e aloca recursos, que possibilita a motivação necessária à qualificação docente, que contribui para o aumento das oportunidades educacionais, que incentiva o aprimoramento do ensino bem como da pesquisa e da extensão. Sendo assim, é necessário que todos os envolvidos façam parte do estabelecimento dos objetivos comuns, de forma que cada indivíduo desempenhe sua função na instituição conforme sua qualificação e competência, admitindo-se meios de acompanhamento das ações administrativas e pedagógicas (SCHMIDT, 2002).

Inserida nesse contexto, a estrutura organizacional é um aspecto fundamental da gestão universitária uma vez que é considerada a base para a consecução dos objetivos da instituição e fator relevante para o planejamento da gestão.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES

A melhor das estruturas não possuirá a capacidade de garantir algum resultado, porém a estrutura incorreta assegura o mau resultado. A estrutura organizacional certa representa um critério para o bom desempenho (DRUCKER, 1984). A estrutura consiste no arranjo das várias unidades que constituem a organização – departamentos, divisões, seções – e os relacionamentos entre colaboradores e líderes. A estrutura não deve contemplar somente a parte física da organização, mas também todo o sistema desta (CURY, 2005).

Na estrutura organizacional, ao organizar a organização, a departamentalização é uma das decisões mais importantes que devem ser consideradas. Para a criação de departamentos podem ser estipulados critérios distintos. Um critério de departamentalização é a maneira como o trabalho é dividido (MAXIMINIANO, 1990). Desta forma, ainda segundo o mesmo autor (1990, grifo nosso), a organização pode adotar os seguintes critérios de departamentalização:

Organização Funcional: a organização escolhe o critério funcional quando cada setor refere-se a uma função principal. Nesse tipo de organização, há um gestor que coordena o conjunto maior e, abaixo dele, cada colaborador do primeiro nível hierárquico tem a responsabilidade de uma função específica;

Organização Territorial: a organização territorial acontece quando a organização trabalha em lugares físicos distintos e em cada ponto físico é preciso alocar recursos e autonomia. Nesse tipo de organização, cada unidade equivale a um território e o gestor desse território tem a responsabilidade de tudo o que ocorre nessa unidade;

Organização por Produto: a organização por produto ocorre quando a organização opera com diversos produtos, que possuem distinções importantes entre si;

Organização por Fases: nesse tipo de organização, os indivíduos e os recursos são reunidos conforme sua posição na sequência das fases que foram estabelecidas pela gestão;

Organização por Cliente: esse tipo de organização é determinado pela diversificação de clientes. O ponto máximo da organização por cliente é a constituição de um departamento para cada cliente, ou, ao menos, para aqueles clientes que representam partes significativas do trabalho;

Organização Disciplinar: a organização disciplinar determina a concentração de colaboradores que possuem os mesmos conhecimentos e interesses em comum, contribuindo para o conhecimento técnico e o atingimento dos objetivos organizacionais;

Organização por Período: na organização por período, as atividades que devem ser realizadas ininterruptamente, ou que ultrapassem o horário comercial de trabalho, podem ser divididas por período, conhecidos como turnos. Desta forma, cada turno equivale a uma equipe diferente de colaboradores, que executam as atividades em certo horário;

Organização por Quantidade: nesse tipo de organização os indivíduos são reunidos em quantidades, conforme o volume de trabalho que deve ser executado, que geralmente é igual para todas as quantidades;

Divisionalização: a divisionalização é quando há a descentralização de atividades e de autoridade, sendo que cada unidade obtém bastante autonomia, com uma dose equivalente de responsabilidade;

Organização de Projetos: um projeto consiste em todas as ações necessárias para alcançar um certo objetivo, e os indivíduos que as executam compõem a equipe de trabalho. Para organizar os indivíduos e os recursos utilizados em atividades que possuem início e fim estabelecidos, a opção a ser levada em conta é a organização de projetos.

A estrutura organizacional é o alicerce de qualquer organização uma vez que ela permite alocar os recursos de forma que os objetivos organizacionais possam ser alcançados. Nas universidades, a realidade não é diferente. Essas são instituições que possuem vários tipos de recursos e que apresentem alto grau de complexidade, logo, a estrutura organizacional apresenta-se como uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão universitária.

De acordo com o Art. 56 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as instituições públicas de educação superior devem obedecer ao princípio da gestão democrática, garantida a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão a comunidade da instituição, local e regional. Também consta no parágrafo único do Art. 56 da referida Lei que, independente do caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, incluindo aqueles que tratarem da elaboração e alterações do estatuto e do regimento, e também da escolha de dirigentes.

É fundamental compreender que as instituições universitárias tem objetivos complexos, utilizam tecnologias complexas e, por consequência, empregam múltiplos critérios de estruturação, como meio de possibilitar o seu funcionamento e o alcance dos seus objetivos (MACHADO, 1998).

A estrutura organizacional universitária consiste em uma formalização, algo complexo que ultrapassa a própria estrutura e envolve os recursos humanos, físicos e materiais. Compõem essa característica da estrutura as normas e os padrões de comportamento que, mesmo não sendo previstos na legislação, são considerados importantes pelos indivíduos que pertencem à organização, consistindo em práticas solidificadas na organização. (REIS, 2009).

Na visão de Euripedes Falcão Vieira e Milano Falcão Vieira (2003), as organizações, principalmente aquelas que possuem estrutura acadêmica, devem preparar-se para liderar as grandes transformações que sofrerão pelo avanço da tecnologia. São novas estruturas sociais, econômicas e culturais que se estabelecem com o advento da tecnologia. As universidades federais

de todos os tamanhos, transformaram-se em instituições de alta complexidade, de grande multiplicidade e de poderes divididos. A complexa estrutura da organização prejudica a eficiência da gestão e a eficácia dos processos; a multiplicidade orgânica, resultado da estrutura complexa, torna mais burocrático o sistema que é normatizado por um conjunto de regras (FALCÃO VIEIRA; MILANO FALCÃO VIEIRA, 2004).

Tendo em vista a universidade ser considerada uma instituição complexa e com múltiplas variáveis, é fundamental que os gestores compreendam a importância de se estabelecer uma estrutura organizacional que atenda às demandas e às exigências dessa instituição e que por meio dessa estrutura organizacional seja possível alcançar os objetivos da universidade.

3 METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada para a elaboração do artigo teve como finalidade possibilitar o alcance dos objetivos propostos. O artigo apresenta como objetivo compreender a complexidade da estrutura organizacional da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e para isso buscou identificar os elementos constantes na legislação federal que tratam da estrutura organizacional das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), conhecer as dimensões acadêmicas e administrativas da estrutura organizacional da UFSC e refletir sobre a estrutura organizacional da UFSC.

Quanto à abordagem, foi utilizada a abordagem qualitativa. Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa utiliza meios variados que interagem entre si e são humanísticos. Os pesquisadores deste tipo de pesquisa procuram envolver os participantes na coleta de dados e buscam criar um clima de harmonia e credibilidade.

Quanto aos fins foi utilizada, para a elaboração do artigo, a pesquisa descritiva. Para Vieira (2002), a pesquisa descritiva evidencia as características de certo grupo ou fenômeno, entretanto não há o comprometimento de esclarecer os fenômenos que relata, ainda que valha de base para essa elucidação.

Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Segundo Köche (1997), a pesquisa bibliográfica é a pesquisa que tenta explicar um problema, fazendo uso do conhecimento disponível a partir das teorias presentes em livros. O objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer as principais contribuições teóricas sobre um tema, apresentando-se como uma ferramenta fundamenta para qualquer tipo de pesquisa.

Marconi e Lakatos (2010) mencionam que a peculiaridade da pesquisa documental é que a fonte onde os dados são obtidos é limitada a documentos, sendo escritos ou não, estabelecendo o que se designa de fontes primárias. Para a elaboração do artigo, serão utilizados os seguintes documentos: o Regimento Geral da UFSC, o Estatuto da UFSC. Foram utilizados ainda sites dos setores envolvidos.

Ainda quanto ao meio, o trabalho foi classificado, também, um estudo de caso. Na visão de Yin (2015), o estudo de caso possibilita que os pesquisadores deem foco a um caso e mantenham uma visão abrangente e realista tais como no estudo das fases da vida, no comportamento de grupos menores bem como nos procedimentos organizacionais e administrativos.

O artigo apresenta como universo da pesquisa a Reitoria, que é composta pelas chefias do gabinete, pró-reitorias e secretarias institucionais. Compõem as chefias: o reitor, a vice-reitora, o diretor geral do gabinete, o assessor institucional do gabinete e o chefe de gabinete.

Por sua vez, a composição das pró-reitorias e secretarias institucionais apresentam-se,

respectivamente, da seguinte forma:

a) sete Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae), Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (Propg), Pró-Reitoria de Extensão (Proex), Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq), Pró-Reitoria de Administração (Proad), Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodegesp); e

b) dez Secretarias Institucionais: Secretaria de Cultura e Arte (SeCArte), Secretaria de Relações Internacionais (Sinter), Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional (Seai), Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan), Secretaria de Segurança Institucional (SSI), Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente (Seoma), Secretaria de Inovação (Sinova), Secretaria de Esportes (Sesp), Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (Saad), Secretaria de Educação a Distância (Sead).

Por meio desta metodologia, foi possível elaborar o trabalho proposto, sendo possível atender o objetivo da pesquisa.

4 RESULTADOS

4.1 ELEMENTOS CONSTANTES NA LEGISLAÇÃO FEDERAL QUE TRATAM DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS IFES

Constatou-se, no presente artigo, com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e com base na Constituição Federal, os seguintes elementos que compõem a estrutura das universidades: a gestão democrática, os órgãos colegiados, os órgãos executivos, os órgãos administrativos e os órgãos suplementares. Constatou-se que a gestão democrática prevê a participação de todos, abrangendo docentes, servidores técnicos-administrativos, discentes e pessoas da comunidade. Assim, verificou-se que a gestão democrática das universidades permite não só a participação de todos os atores que estão envolvidos na gestão universitária, mas também permitem que a instituição seja organizada de forma que essa estrutura contribua para o desenvolvimento da universidade. Identificou-se também que, conforme consta no parágrafo único do Art. 56 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, os órgãos colegiados são os órgãos que, independente do caso, serão formados por setenta por cento por docentes e trinta por cento por alunos, servidores técnicos-administrativos e, em alguns colegiados, por pessoas da comunidade.

Verificou-se, ainda, que os órgãos suplementares são os órgãos que oferecem suporte à universidade no âmbito técnico-administrativas, cultural, recreativo e de assistência ao estudante. Constatou-se que os órgãos executivos são os órgãos que contribuem e decidem sobre as principais ações e políticas da universidade, buscando dessa forma, alcançar a missão da instituição. Verificou-se também que os órgãos administrativos são responsáveis pela estrutura necessária para o desenvolvimento da dimensão acadêmica da UFSC.

Desta forma, verificou-se que esta forma estabelecida de estrutura organizacional nas universidades viabiliza a participação dos docentes, alunos e servidores técnicos-administrativos nas principais decisões da universidade.

4.2 AS DIMENSÕES DA ESTRUTURA ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA DA UFSC

Observou-se na pesquisa que a Universidade Federal de Santa Catarina é estruturada por departamentos que são conduzidos por unidades. As unidades universitárias, que são os chamados centros, coordenam os departamentos afins. Os departamentos são a menor fração dos centros e

desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, nos seus campos específicos. A criação de um departamento depende de no mínimo quinze docentes e recursos relacionados à instalações e equipamentos (UFSC, 2019a).

Para a criação de novos *campi*, centros ou departamentos, é necessário que haja amplitude do campo de conhecimento contemplado e dos recursos demandados para o seu funcionamento. Juntamente à unidade universitária ligada à área da educação é mantido um Colégio de Aplicação e um Núcleo de Desenvolvimento Infantil (UFSC, 2019a).

Ainda de acordo com o Estatuto da UFSC (2019a), a administração universitária apresenta-se dividida em nível superior e em unidades, subunidades e órgãos suplementares e é efetivada por meio dos órgãos deliberativos centrais, dos órgãos executivos centrais e dos órgãos executivos setoriais. Os órgãos suplementares apresentam características técnico-administrativas, cultural, recreativa e de assistência ao estudante. Segundo o Regimento Geral da instituição (UFSC, 2019b), compõem os órgãos suplementares: a biblioteca universitária, o biotério central, a editora universitária, o hospital universitário “Prof. Polydoro Ernani de São Thiago”, o museu de arqueologia e etnologia “Prof. Oswaldo Rodrigues Cabral” e o restaurante universitário. Os órgãos deliberativos centrais são compostos pelo conselho universitário, pela câmara de graduação, pela câmara de pós-graduação, pela câmara de pesquisa, pela câmara de extensão e pelo conselho de curadores. Já os órgãos executivos centrais são compostos pela reitoria, pela vice-reitoria, pelas pró-reitorias e pelas secretarias e os órgãos executivos setoriais são compostos pela diretoria de campus fora da sede e diretoria administrativa de campus fora da sede (UFSC, 2019a).

A administração das unidades é realizada por meio dos órgãos deliberativos setoriais que são os conselhos das unidades e os departamentos e por meio dos órgãos executivos setoriais que são compostos pela diretoria de unidades e pela chefia de departamentos. (UFSC, 2019a)

Desta forma, identificou-se como estruturas acadêmicas: os conselhos das unidades, os colegiados dos departamentos, os colegiados dos cursos de graduação e pós-graduação. E como estrutura administrativa: os departamentos da pró-reitoria de administração (PROAD), a secretaria de planejamento e orçamento (SEPLAN), a pró-reitoria de desenvolvimento e gestão de pessoas (PRODEGESP), a secretaria de segurança institucional (SSI), entre outras.

Com a presente pesquisa, verificou-se que a UFSC é estrutura por meio de departamentos, que são orientados pelos centros e constituem a menor fração dos centros.

Verificou-se também que a estrutura dos órgãos deliberativos centrais, dos órgãos executivos centrais e dos órgãos executivos setoriais possuem a seguinte estrutura: os órgãos deliberativos centrais são compostos pelo conselho universitário, pela câmara de graduação, pela câmara de pós-graduação, pela câmara de pesquisa, pela câmara de extensão e pelo conselho de curadores; os órgãos executivos centrais são compostos pela reitoria, pela vice-reitoria, pelas pró-reitorias e pelas secretarias; e os órgãos executivos setoriais são compostos pela diretoria de campus fora da sede e diretoria administrativa de campus fora da sede.

4.3 REFLEXÃO SOBRE A COMPLEXIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFSC

Com a presente pesquisa torna-se necessária uma reflexão sobre a complexidade estrutural da UFSC.

Verificou-se que pelo fato de as universidades serem instituições complexas, elas apresentam diversos critérios de estruturação buscando alcançar sua missão e seus objetivos. Identificou-se também que a estrutura da universidade vai além do simples estabelecimento de uma

estrutura organizacional, compreende também os recursos que a instituição tem disponíveis, tais como, os recursos humanos, financeiros, físicos dentre outros.

Constatou-se ainda, que tanto na legislação quanto na estrutura vigente da UFSC, não está bem definida a diferenciação entre a estrutura acadêmica e a estrutura administrativa, como exemplo disso, menciona-se a pró-reitoria de assuntos estudantis (PRAE), a pró-reitoria de extensão (PROEX) e a pró-reitoria de pesquisa (PROPESQ), entre outras. Ressalta-se que, em alguns casos, a estrutura parece ser acadêmica e administrativa.

No tocante à hierarquia e à vinculação das estruturas, observa-se também a dificuldade no estabelecimento da hierarquia entre departamentos e coordenadorias de cursos de graduação e coordenadoria de pós-graduação. Assim, há vários problemas de interpretação nesse sentido, como por exemplo, no que se refere à coordenadoria de pós-graduação, alguns segmentos da universidade defendem que a coordenadoria está vinculada à pro-reitoria de pós-graduação, já outros entendem que deve estar vinculada ao departamento respectivo e outros ainda entendem que deve estar vinculada à direção do centro/unidade.

Diante disso, identificou-se, assim, a necessidade de uma reforma estrutural na UFSC visando explicitar os órgãos acadêmicos, os órgãos administrativos bem como a estrutura hierárquica da mesma.

5 CONCLUSÃO

A estrutura organizacional é o alicerce de qualquer organização que busca atingir seus objetivos com eficiência. Por meio da estrutura organizacional é possível atingir os objetivos, alocar e controlar os recursos disponíveis na organização. Sendo assim, a estrutura organizacional também está presente nas universidades uma vez que, por serem instituições altamente complexas, requerem uma estrutura organizacional adequada para a sua demanda.

Para atingir o objetivo principal do artigo, foram estabelecidos objetivos que foram cumpridos como demonstrado no Capítulo 4. O primeiro objetivo foi identificar os elementos constantes na legislação federal que tratam da estrutura organizacional das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) e foi alcançado conforme a seção 4.1. Quanto ao segundo objetivo estipulado que era conhecer as dimensões acadêmicas e administrativas da estrutura organizacional da UFSC também foi alcançado segundo a seção 4.2. E ao final, o terceiro objetivo era refletir sobre a estrutura organizacional da UFSC que foi cumprido conforme a seção 4.3.

Quanto à percepção dos pesquisadores, verificou-se que uma gestão universitária adequada e eficiente bem como o bom resultado no desenvolvimento da instituição dependem diretamente do estabelecimento de uma estrutura organizacional que permita a universidade alcançar seus objetivos.

Assim, para um possível estudo futuro, sugere-se que seja elaborada uma pesquisa mais profunda sobre a estrutura organizacional nas universidades. Um trabalho deste nível contribuiria melhor no entendimento do tema.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, p. 1-50, 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 11 jul. 2019.

AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO DA UFSC. **Planejamento 2017**: Missão. Disponível em: <<http://agecom.ufsc.br/planejamento-2017/>>. Acesso em: 4 set. 2017.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set. 2002. Disponível em: <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/559/511>. Acesso em: 4 abr. 2019.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. A emergência da reforma do estado brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Planejamento e Políticas Públicas – IPEA**, [s. l.], n. 45, p. 13 – 46, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://desafios2.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583/368>. Acesso em: 26 mar. 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BERNARDES, José Francisco; ABREU, Aline Franca de. A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU, 2004, p. 1-12. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35705>. Acesso em: 6 abr. 2019.

BOTREL, Manuela de Oliveira et al. Entre a gestão pública e a gestão social de bens culturais no Brasil. **ABET**, Juiz de Fora, v. 1, n. 2, p. 41-54, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://ojs2.ufjf.emnuvens.com.br/abet/article/view/2985>. Acesso em: 28 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 1 ago. 2019.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871/592>. Acesso em: 25 set. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2º ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência ? Modelos de administração pública brasileira na política nacional

de habitação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-25, jan./fev. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16042/14869>. Acesso em: 22 abr. 2019.

GODOY, Arllda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2018.

GUERRA, Júnia Fátima do Carmo; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Gestão pública societal e gestão social: análise de aproximações e distanciamentos na práxis de uma política pública. **Revista Pensamento e Realidade**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 5-20, 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/12645/9209%20-%20pg%206%20pen%20C3%BAltimo%20paragrafo>. Acesso em: 31 mar. 2019.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. rev. e ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITÃO, Sérgio Proença. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 55-72, abr./jun. 1987. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9771/8794>. Acesso em: 4 abr. 2019.

MACHADO, Nelson Santos. **Configurações estruturais em organizações universitárias: o caso da universidade do oeste de Santa Catarina**. 1998. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MEYER JÚNIOR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez.

2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/html/4777/477748620006/>. Acesso em: 3 abr. 2019.

MEYER JÚNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade Em Debate**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Victor_Jr/publication/276984190_A_pratica_da_administracao_universitaria_contribuicoes_para_a_teorja/links/555cb80508ae9963a1120b09/A-pratica-da-administracao-universitaria-contribuicoes-para-a-teoria.pdf. Acesso em: 8 abr. 2019.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PASCUCI, Lucilaine et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 37-59, abr. 2016. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p37/31552>>. Acesso em: 26 maio 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088/35859>. Acesso em: 31 mar. 2019.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, set. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n3p240/30481>. Acesso em: 3 abr. 2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360/365>. Acesso em: 28 jan. 2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 237-270.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. Apresentação. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 7-13.

REIS, Márcia Lopes. Relações entre a prática da educação a distância e a estrutura organizacional das universidades: processos de inovação e a tradição. **EccoS Revista Científica**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 265-280, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71512097015>. Acesso em: 15 jul. 2019.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. **Os Desafios Contemporâneos da Gestão Universitária: discursos politicamente construídos**. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMaria daCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

SANTOS, Machado dos Santos. **Gestão Universitária: a complexidade na era do conhecimento**. Florianópolis: MAS, 2009

SCHMIDT, Leide Mara. Gestão Universitária: uma relação pedagógica-administrativa. **Olhar de Professor**, Paraná, v. 5, n. 1, p. 77-80, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/684/68450108.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1994.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7754/6346>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estrutura UFSC: Reitoria**. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/reitoria/>>. Acesso em: 19 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Órgão Deliberativos Centrais: Estatuto da UFSC, 2019a**. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/197915/ESTATUTO_UFSC_atualizado%20julho%20de%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Órgão Deliberativos Centrais: Regimento Geral da UFSC, 2019b**. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/199483/REGIMENTO%20GERAL_modifica%20a7%20b5es%20de%20julho%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Gabinete da Reitoria: Atribuições**. Disponível em: <<http://gabinete.ufsc.br/>>. Acesso em: 02 maio 2018.

VIEIRA, Falcão Euripedes; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 181-200, abr./jun, 2004. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/302/302>. Acesso em: 26 nov. 2018.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>. Acesso em: 15 jul. 2019.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449> >. Acesso em: 24 maio 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.