

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA**

**FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS DE DESEMPENHO  
DO MODELO ESTRUTURAL DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE  
SANTA CATARINA**

**NOIR ROQUE STÜRMER**

**FLORIANÓPOLIS  
2001**

**Noir Roque Stürmer**

**FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS DE DESEMPENHO  
DO MODELO ESTRUTURAL DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE  
SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.**

**Florianópolis, fevereiro de 2001**

# FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS DE DESEMPENHO DO MODELO ESTRUTURAL DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

**Noir Roque Stürmer**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

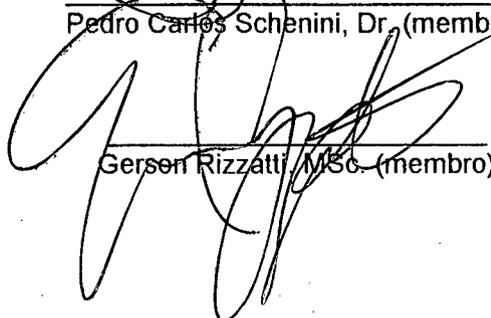
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (orientador)



Pedro Carlos Schenini, Dr. (membro)



Gerson Rizzatti, MSc. (membro)

## AGRADECIMENTOS

O processo de um curso de mestrado leva a interações com muitas pessoas que, de uma ou de outra forma, contribuem para a formação do estudioso. Assim sendo, os agradecimentos poderiam ser estendidos a todos os que interagiram no processo. De forma particular, ressaltam-se os professores:

-Dr. Nelson Colossi, coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC, pelo seu empenho na viabilização do curso;

-Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, orientador deste trabalho pelas importantes contribuições a nível acadêmico e pessoal, em especial, pelas palavras de confiança e estímulo dadas ao longo da orientação, sem as quais o presente estudo possivelmente não se concluiria;

-Dr. Pedro Carlos Schenini, pelas sugestões e ponderações quanto a conteúdos correlatos à temática;

-MSc. Gerson Rizzatti, pelas contribuições dadas no sentido de enriquecer o presente trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE QUADROS .....	viii
RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	xi
1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1A concepção da UNOESC .....	15
1.2Problema e tema de pesquisa .....	16
1.3Justificação do estudo .....	16
1.4Objetivos e abrangência do estudo .....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1 Estrutura organizacional .....	21
2.2 Análise organizacional .....	36
2.3 Estratégia .....	53
2.4 Estratégia e estrutura .....	58
3 MÉTODO .....	61
3.1 Caracterização da pesquisa .....	61
3.2 Perguntas de pesquisa .....	62
3.3 Definição de termos e variáveis .....	63
3.4 Delimitação do estudo .....	65

<b>3.5</b>	<b>Técnicas de coleta e análise dos dados .....</b>	<b>65</b>
<b>3.6</b>	<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>66</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>Breve histórico .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2</b>	<b>Estrutura organizacional formal .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3</b>	<b>Fatores facilitadores .....</b>	<b>82</b>
<b>4.4</b>	<b>Fatores restritivos .....</b>	<b>89</b>
<b>4.5</b>	<b>Estrutura e estratégia .....</b>	<b>102</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>110</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>110</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendações .....</b>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>120</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE: ASPECTOS CONSIDERADOS NA ENTREVISTA .....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1 – *Continuum* dos subproblemas afetos à estrutura organizacional.....23
- FIGURA 2 – Os mecanismos de coordenação e o *continuum* da complexidade ..32
- FIGURA 3 – As partes básicas de uma organização.....33
- FIGURA 4 – Organograma da UNOESC.....74
- FIGURA 5 – Esboço de um Organograma para a UNOESC.....108
- FIGURA 6 – Esboço de um Organograma para o *campus* da UNOESC .....109

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dimensões organizacionais .....	24
QUADRO 2 – A configuração da estrutura organizacional .....	30
QUADRO 3 – O fato administrativo .....	43
QUADRO 4 – As dez escolas da formulação de estratégias.....	57
QUADRO 5 – Fatores facilitadores e restritivos .....	101

## RESUMO

O presente estudo analisou a estrutura da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, enfatizando os aspectos positivos e negativos que afetam o seu desempenho. Aqueles foram denominados de fatores facilitadores e estes, de restritivos. A fonte dos dados se concentrou no Estatuto da Universidade e nos depoimentos de sete informantes-chaves, representados pelo Presidente da Fundação Mantenedora da Universidade, pelo Reitor da mesma e pelos cinco Pró-Reitores de Administração dos cinco *campi*, todos eles no exercício de suas funções. Para preservar a identidade, os mesmos foram rotulados pelas letras "A", "B", "C", "D", "E", "F" e "G".

O estudo teve como objetivos específicos: descrever a natureza das alterações selecionadas que ocorreram na estrutura da UNOESC ao longo de sua história; investigar quais os indicadores que facilitam e dificultam o desempenho da UNOESC; iluminar o modelo de estrutura sugerido para o futuro da UNOESC pelos atuais detentores de poder, em face das mudanças ambientais; pesquisar se, na concepção dos informantes-chaves, a estrutura constitui-se numa estratégia para a consecução de objetivos organizacionais ou um obstáculo à consecução dos mesmos; investigar, junto aos informantes-chave, qual o seu entendimento sobre a questão: se a estrutura determina as estratégias ou vice-versa.

A investigação é do tipo "estudo de caso", de perspectiva longitudinal com corte transversal. Sua população constitui-se dos informantes-chaves da Universidade. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e análise documental, interpretados e analisados de forma qualitativa.

O conteúdo teórico que embasou a análise é pertinente a teoria organizacional. Embora "desconexa", na concepção de Gibson, Ivancevich e Donnelly e a literatura não ter avançado muito neste campo, na opinião de March e Simon, o estudo apresenta diferentes autores que se interessaram pelo tema. Cabe citar Hall. Este elenca diversos fatores inter-relacionados que afetam a estrutura, tais como: o tamanho, a tecnologia, o ambiente, a escolha estratégica. Escreve também sobre as características específicas das estruturas organizacionais. Entre elas: a complexidade, a formalização e a centralização. Além desses autores, subsidiaram a análise: Ramos, Mintzberg, Chandler, Drucker, Morgan, Vasconcelos e Hemsley, Stoner e Freeman, Lawrence e Lorsch, Simon entre outros.

Na análise dos fatores que facilitam o desempenho observou-se que a descentralização é considerada pelos entrevistados com o fator que mais afetou positivamente o desempenho da Universidade. Um segundo fator significativo que emergiu da análise dos depoimentos foi o ambiente. A UNOESC está engastada num ambiente cujos indicadores são favoráveis ao crescimento da Universidade.

A natureza da Universidade, a sua origem jurídica refletida no Estatuto foi o fator inibitivo mais ressaltado pelos informantes, no tocante às suas operações. É necessário destacar, ainda, que os fatores: tamanho, ambiente e descentralização apresentam algumas dimensões que também foram consideradas como restritivas. Em face dos aspectos restritivos, há evidências de um movimento de se promover à cisão da atual estrutura e a proposição de criar-se Universidades menores na região.

## ABSTRACT

The present study assayed de West University of Santa Catarina – UNOESC - structure, emphasizing the positive and negative views that affect its performance. Those were entitled by favourable factors and these by restraining factors. The source of the data focused on the Statute of the university and on the allocutions from seven key informers, represented by the president of the Foundation who maintain the University, by the rector and by his management rectors, all on the exercitation of its functions. To preserve the identity, the name went labelled by the symboles "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G".

The study had this specific goals: to describe the structure of the changes selected who happened in the UNOESC structure, on the lengthy of its history; to investigate which the indicators who ease and obstruct its performance; to clear the pattern of the fucture structure suggested by the current power holders; to search if, at the key informers conception, the structure is a strategy to obtain the goals or a hindrance; to investigate at the key informers which is their understanding about this question: the structure determines the strategies or the strategies establish the structure?

This investigation is a case study. Its target population is formed by the key informers. The data have been collected through a not structured interview and documental analysis which have been interpreted and analysed according to a qualitative form.

The theoretical contents which based the analysis is pertaining at the organizational theory. Although disjointed at Gibson, Ivancevich and Donnelly concept and the literature didn't advanced much on this field in the March and Simon opinion, this study presents distinct authors who had interested for the theme. Hall is one of they. He castes several factors interrelated who affect the structure, such like the size, the technology, the environment, the strategic decision. Hall writes also about specific attributes of organizational structures: complexity, centralization and formalization. Others authors had subsidized this study: Ramos, Mintzberg, Chandler, Drucker, Morgan, Vasconcelos and Hemsley, Stoner and Freeman, Lawrence and Lorsch, Simon.

The analysis of the factors who facilitate the performance, the decentralization is the most mencioned factor. A second significant factor who emerged of the analysis was the environment. The UNOESC is in an environment whose indicators are favorable to the University growth.

The nature of the University, its juridical origin, reflected at the Statute was the inhibition factor at the university's workings more highlighted by the informers. That is necessary to detach that the factors size, environment and decentralization present any dimensions who were also pondered as restraining. For this instance,

there are evidences of a split of the present structure and a move to create smaller universities in the region.

## 1 INTRODUÇÃO

Qualquer ente físico, biológico ou social, não pode prescindir de uma estrutura através da qual é ou pode ser identificado. A sua estrutura o diferencia e permite estabelecer características próprias. Características estas que afetam o desempenho, o desenvolvimento e o crescimento. Enfim, que permitem o ser demonstrar, buscar e justificar sua finalidade. Tais assertivas emergem naturalmente para qualquer observador. Truísmos, para os fins deste trabalho, não precisam ser comprovados.

As organizações, como entes sociais, têm sua estrutura. Através dela buscam sobreviver e atingir objetivos. As universidades, como tipo de organização, estruturam-se de forma tal e peculiar, objetivando garantir a sobrevivência e o alcance de sua finalidade.

A adoção de determinada estrutura constitui-se numa estratégia, um caminho ou um método escolhido para, através dele atingir seus fins. Vale dizer, que a estratégia determina a estrutura e esta é definida pelas pessoas que têm poder sobre e nesta organização (Hall, 1984). Nem todos os escritos são unânimes quanto a esta premissa. Há os que entendem que a estrutura determina a estratégia, sendo que o desenho organizacional é definido por variáveis básicas interacionais.

O Estatuto da Universidade delinea a sua Estrutura Organizacional. Embora tenha sofrido alterações ao longo dessa década (1991-2001), é conveniente indagar sobre os aspectos da estrutura que facilitam e restringem o desempenho da UNOESC. Com a pretensão de se apurar quais são estes aspectos estruturais na percepção dos informantes-chaves, formatou-se o presente estudo em cinco capítulos.

No capítulo introdutório deste estudo, pode-se encontrar a formulação do problema, precedida de breve descrição da criação da Universidade; a justificação do estudo, bem como os objetivos que se pretende alcançar com o mesmo.

Na seqüência, no capítulo dois, apresenta-se o referencial teórico. Este enfoca diversos aspectos da análise organizacional em termos de estrutura e estratégia.

Já o terceiro capítulo descreve o método utilizado na pesquisa. Apresenta-se a caracterização da pesquisa, as perguntas de pesquisa, a definição de termos e variáveis, a delimitação do estudo, a coleta e análise dos dados bem como as limitações do estudo.

Em continuação, no quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Num primeiro momento, faz-se um breve histórico da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Em seguida, é definida a estrutura organizacional, a partir do Estatuto da UNOESC. Prossegue-se com o conteúdo

manifesto pelos informantes-chaves, a partir das entrevistas a respeito dos fatores facilitadores e restritivos da vigente estrutura organizacional, bem como do entendimento dos mesmos sobre a relação entre estrutura e estratégia. Vale frisar que a fala dos entrevistados é confrontada com os aspectos teóricos pertinentes.

No capítulo quinto, apresenta-se as conclusões e recomendações que o estudo sinaliza.

### **1.1 A concepção da UNOESC**

A Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – é uma organização jovem. Foi definitivamente credenciada através do Parecer 263/CEE/95, de 20 de dezembro de 1995 e pelo Decreto de 14 de agosto de 1996. Foi concebida pela tríplice união de Instituições de Ensino Superior (IES) que já tinham uma tradição de ensino de aproximadamente vinte anos. Foram elas: a Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe (FEMARP), Fundação Educacional do Oeste Catarinense (FUOC), e Fundação de Ensino de Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE). Estas se localizavam, respectivamente, nas cidades-pólos de Videira, Joaçaba e Chapecó. Além das três Fundações isoladas, participaram do enlace a Fundação de Ensino dos Municípios do Alto Irani (FEMAI), sediada em Xanxerê, e a Fundação Educacional do Extremo Oeste de Santa Catarina (FUNESC), com sede em São Miguel do Oeste.

A UNOESC é uma instituição *multicampi* com um *campus* em cada uma das cinco cidades-pólos mencionadas. Está sendo dirigida, atualmente, pelo professor Santo Rossetto, terceiro Reitor da Universidade. O precederam Aristides Cimadon (primeiro Reitor) e Luiz Carlos Lückmann. Foi estruturada como sendo um modelo *multicampi* para atender às especificidades da Região do Oeste de Santa Catarina.

## 1.2 Problema e tema de pesquisa

As considerações feitas e a vasta literatura emergente sobre as novas configurações das organizações aguçaram a curiosidade do pesquisador, colocando-o frente ao problema central do estudo, cujo enunciado é: **A atual configuração estrutural da Universidade do Oeste de Santa Catarina cumpre a função para a qual foi configurada?**

Deste problema, emergiu o tema da dissertação pretendida, sob o título: **Fatores facilitadores e restritivos de desempenho do atual modelo estrutural da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – na percepção de informantes-chaves.**

## 1.3 Justificação do estudo

No atual mundo globalizado, as organizações estão buscando, e por que não dizer, fazendo experiências, com novas estruturas para sobreviver e crescer.

Para tanto, lançam mão de fusões, incorporações, alianças, *joint-ventures* e tantas outras mudanças em sua estrutura.

O modelo de estrutura formal da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC é singular em relação às estruturas universitárias brasileiras, razão pela qual é importante reconhecer os fatores facilitadores e restritivos desse modelo para o seu desempenho. Ainda, os resultados do estudo poderão servir para embasar o processo de tomada de decisão dos atuais e futuros dirigentes da instituição.

Castro (1977), ao estabelecer um esquema mental para se discutir a escolha de um tema de pesquisa, escreve que o tema deve satisfazer três condições: deve ser importante, original, e viável. É importante, quando é pertinente a uma questão crucial que atinge ou tem o potencial de atingir direta ou indiretamente muita gente. O tema é original quando os resultados da pesquisa têm o potencial de nos surpreender. Um tema é viável se, dados o talento do autor, os recursos disponíveis e a disponibilidade de orientador, a pesquisa pode ser realizada.

Em face das ponderações precedentes, pode-se argüir que o tema da presente pesquisa satisfaz as três condições. Se não, veja-se o seguinte:

Quanto à originalidade – É muito provável que tal estudo não tenha sido realizado com tal rigor acadêmico qual o presente. Ademais, a configuração

estrutural da UNOESC é singular. É uma universidade *multicampi*. Cada *campus* é independente nos aspectos administrativos, financeiros e de ensino. Porém - e aqui a sua singularidade - todos os *campi* estão vinculados à reitoria por estratégias, objetivos, metas e normas institucionais. Admitindo-se que as estruturas não são rígidas, fixas nem perfeitas, todavia formalizadas, é desafiador e desperta a curiosidade, entender os fatores que restringem e facilitam o desempenho da organização.

Quanto à importância – Embora a UNOESC tenha apenas poucos anos, cerca de 14.437 alunos da graduação, 402 funcionários técnico-administrativos e 847 professores compõem a comunidade acadêmica. Sua fronteira, não claramente definida na prática, abrange cinco microrregiões do grande oeste catarinense. É uma questão relevante, pois os achados da pesquisa poderão sugerir a concentração de esforços e recursos na minimização dos efeitos dos fatores delimitadores e na otimização dos facilitadores do desempenho estrutural da universidade.

Quanto à viabilidade – O autor convive parcialmente com a realidade da UNOESC. É professor da mesma desde a sua criação, em 1991. Já atuara em fundações anteriores, que geraram a atual estrutura organizacional, desde 1986. Ademais, há o manifesto interesse da Universidade em apoiar a pesquisa, abrindo as portas para a busca de dados e informações. É oportuno salientar, por fim, que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), através do CPGA,

está disponibilizando ao pesquisador todo o seu vasto conhecimento, incluindo o orientador.

As considerações precedentes permitem dizer que o estudo pretendido é suficientemente importante, original e viável, de acordo com as três condições sugeridas por Castro.

#### **1.4 Objetivos e abrangência do estudo**

O objetivo geral desta pesquisa é verificar os fatores facilitadores e restritivos de desempenho do modelo de estrutura da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

Em termos específicos, pretende-se:

- Descrever a natureza das alterações selecionadas que ocorreram na estrutura da UNOESC ao longo de sua história;
- Investigar quais os indicadores que facilitam o desempenho da UNOESC;
- Investigar quais os indicadores que dificultam o desempenho da UNOESC;
- Iluminar o modelo de estrutura sugerido para o futuro da UNOESC pelos atuais detentores de poder, em face das mudanças ambientais;

- Pesquisar se, na concepção dos informantes-chaves, a estrutura constitui-se numa estratégia para a consecução de objetivos organizacionais ou um obstáculo à consecução dos mesmos;
- Investigar, junto aos informantes-chaves, qual o seu entendimento sobre a questão: se a estrutura determina as estratégias ou vice-versa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Sob este título explorar-se-á a literatura pertinente às seguintes temáticas inter-relacionadas: estrutura organizacional, análise organizacional, estratégia, estratégia e estrutura. Convém assinalar que o referencial teórico é parcial e incompleto. Não é intenção do autor resgatar tudo o que foi escrito a respeito, mesmo porque, este estudo não visa escrever um compêndio nem pretende incorrer no vício tautológico. Embora não exaustivo, resgata aspectos relevantes da teoria organizacional.

### **2.1 Estrutura organizacional**

Ao se ouvir e falar a palavra estrutura, cria-se uma imagem de conjunto ou de um todo. Talvez até de algo resistente e rígido que abriga ou sustenta outros elementos. Subjacente a esta imagem, a noção de partes está presente, embora inconsciente. Daí a lógica e o sentido de um todo. Quando se fala, por exemplo, a estrutura da Universidade X, o sentido que se quer dar é o da universidade como um conjunto de partes.

A estrutura organizacional é uma das variáveis básicas enfatizadas por diversas teorias formais da administração. Despontam as teorias clássicas, neoclássica, burocrática e estruturalista. De modelos prescritivos e rígidos no passado, as novas configurações organizacionais, no presente, pretendem ser mais flexíveis e, por que não dizer, em decorrência, mais complexas. Como será

visto adiante, a estrutura é uma variável crucial para o desempenho das organizações.

Na literatura sobre organizações não existe uma teoria definitiva sobre o *design* organizacional. Porém, quando se cria uma organização, uma estrutura é configurada. E essa configuração está apoiada em determinada teoria, como asseveram Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988). Os mesmos sustentam que a literatura a respeito do *design* organizacional é desconexa, pois é discutida por diversas fontes: gerentes práticos, engenheiros, sociólogos, antropólogos, psicólogos e cientistas políticos. Citam, textualmente, as observações de March e Simon (1958, p. 5): "A literatura deixa a impressão de que, afinal de contas, não se disse muita coisa sobre as organizações, mas o que se disse foi repetido muitas e muitas vezes e em várias línguas".

Após porem a descoberto a precariedade das teorias do *design* organizacional, Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988, p. 236) escrevem que "O *design* organizacional é o processo pelo qual os administradores criam uma estrutura de tarefas e de autoridade". Prosseguem, afirmando que a estrutura organizacional é um conjunto de relações previamente decididas e que compreende a divisão da tarefa total em tarefas menores (problema da definição da tarefa); o reagrupamento das mesmas em departamentos (problema da departamentalização); o tamanho do grupo que se reporta a um superior (problema da amplitude de controle); a distribuição da autoridade entre as tarefas ou conjunto de tarefas (problema da delegação). Tais elementos, chamados pelos

autores de subproblemas, teoricamente, podem variar ao longo de um *continuum*, como visualizado na Figura 1.

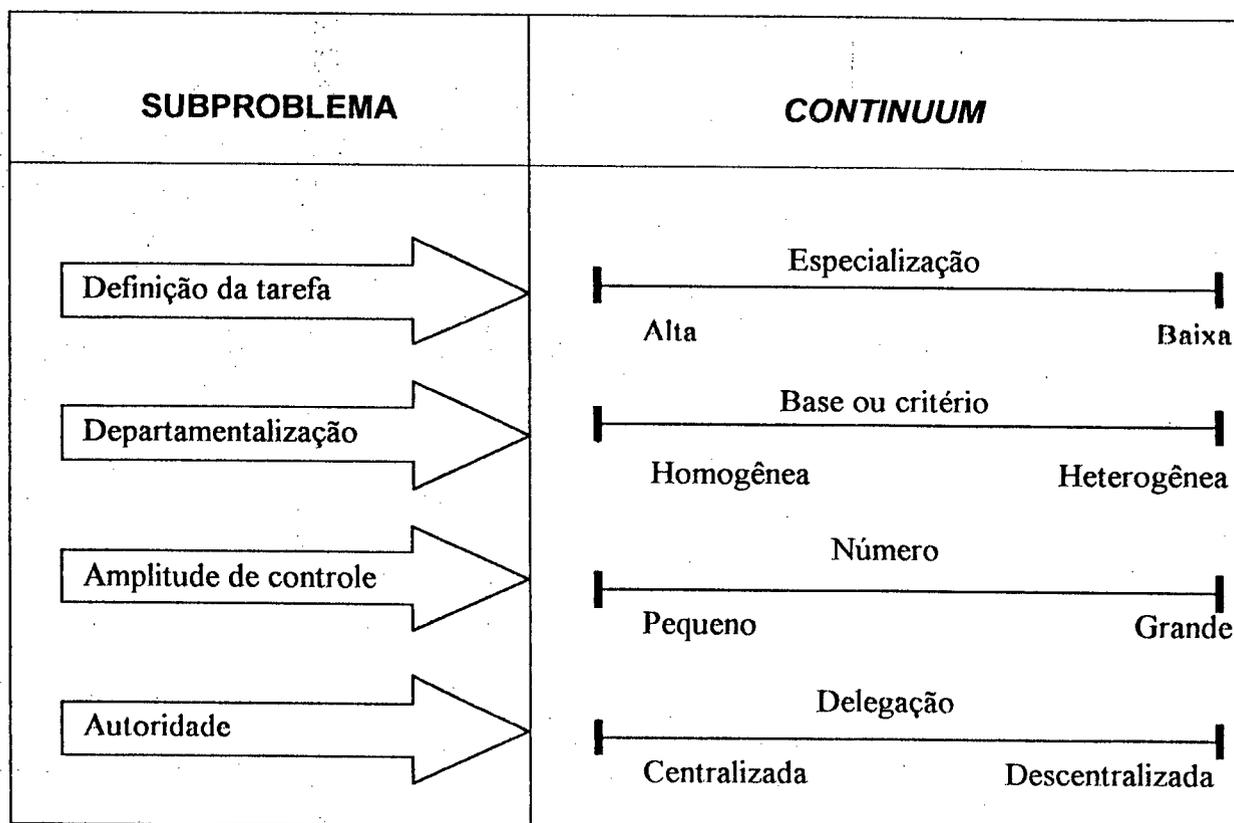
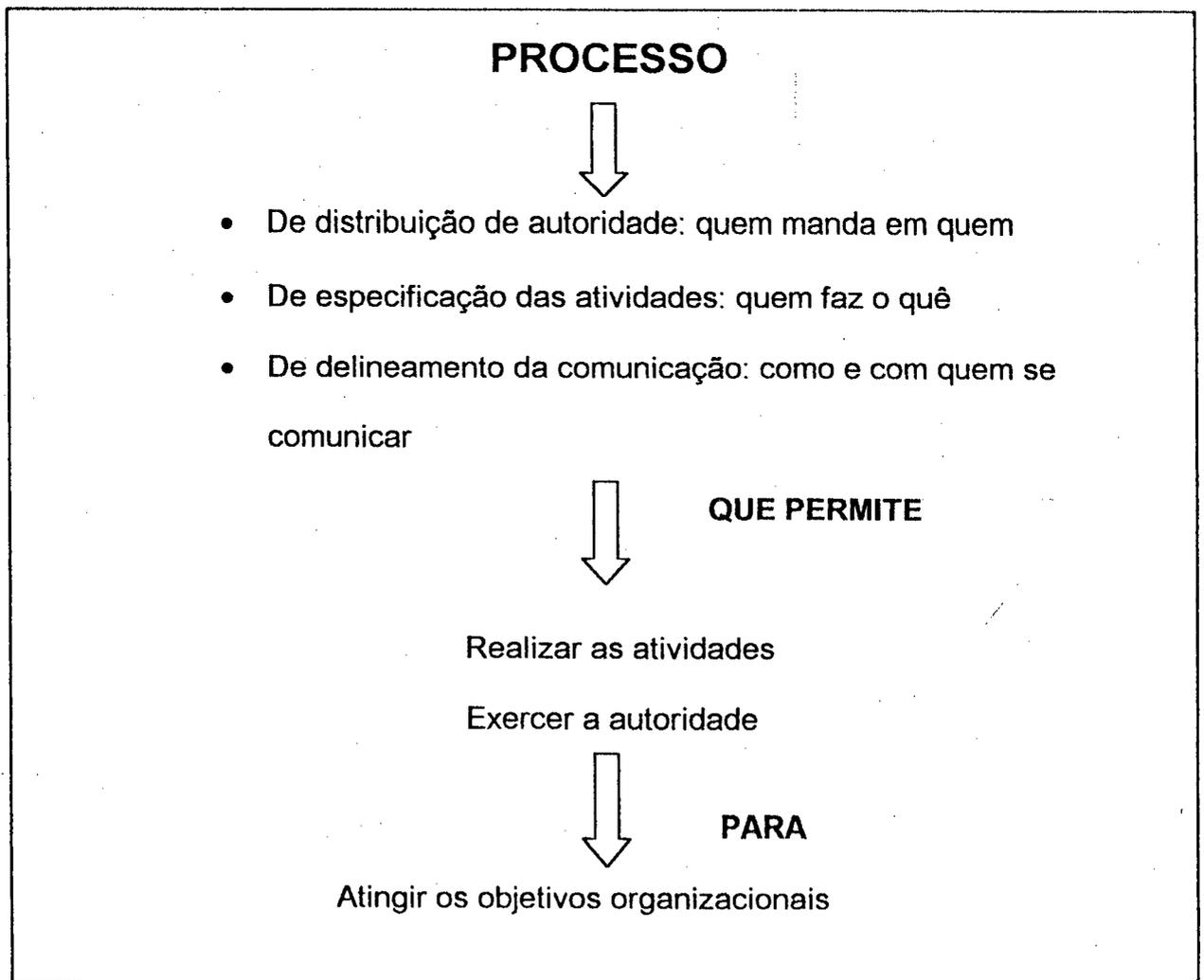


Fig. 1 – *Continuum* dos subproblemas afetos à estruturação organizacional (Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1988).

A estrutura organizacional tem a ver, na concepção de Stoner e Freeman (1995), com a maneira de como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Serve de arcabouço que permite aos membros da organização realizarem um trabalho em conjunto para a consecução de objetivos. Todavia, nem sempre é o que acontece. Algumas vezes, as estruturas dificultam ou impedem a adaptação às mudanças ambientais ou às estratégias.

Vasconcelos e Hemsley (1986, p. 3) definem a estrutura organizacional como "o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais". O Quadro 1 procura sumarizar e facilitar a compreensão da definição.

Quadro 1 – A configuração da estrutura organizacional



Fonte: Vasconcelos e Hemsley (1986, adaptado).

Os mesmos autores colocam, ainda, que necessário se faz definir um conjunto de aspectos para o delineamento da estrutura organizacional. Fazem parte do conjunto: a departamentalização, as áreas de apoio, a assessoria, a amplitude de controle, o grau de descentralização, o sistema de comunicação e o grau de formalização. Concluem, escrevendo que os organogramas e a descrição de atribuições são os instrumentos mais utilizados para formalizar uma estrutura.

Para Gilli (1993) o desenho da estrutura organizacional depende de múltiplos fatores. Cita, como exemplos, os seguintes: as atividades fundamentais, a quantidade e qualidade dos recursos disponíveis, a localização geográfica, tipo de resposta exigida para adaptação às mudanças ambientais, a autoridade dos diversos centros de poder.

Hall (1984) faz uma analogia com a estrutura dos edifícios. Estes têm colunas, paredes, telhados, corredores etc. Afirma que a estrutura de um prédio determina basicamente a forma como as pessoas, que nele moram ou trabalham, se movimentam e realizam suas atividades. E diz mais, as estruturas diferem. A de um condomínio não é igual à estrutura de, por exemplo, uma indústria. Esta será diferente da estrutura de uma universidade. Todavia, a estrutura é determinada para adequar a organização às demandas das atividades que nela se realizam. Ainda, para o mesmo, a estrutura organizacional atende às seguintes funções básicas: realizar produtos, atingir metas, regulamentar as variações das influências individuais sobre a organização, servir de contexto para o exercício do poder, para a tomada de decisão e para executar as atividades da organização.

Park, De Bonis e Abud (1997) simplificam essas funções em três básicas: instrumento para a consecução de objetivos, tornar previsível o comportamento dos membros da organização e mostrar as relações de mando e subordinação vigentes.

O sentido que se dá à expressão "estrutura organizacional" difere na literatura pertinente, dependendo da abordagem adotada. Basta ver Blau (1974); Ranson, Hinings e Greenwood (1980); Meyer e Rowan (1977); Kamens (1977), citados por Hall.

Blau entende que a expressão "estrutura organizacional" tem o sentido de mostrar a inserção das pessoas nas diversas posições sociais que, em face dessa posição, influenciam as relações quanto ao seu papel que têm nesse contexto. Ranson, Hinings e Greenwood entendem que a estrutura é um meio complexo de controle que se modifica continuamente. Modela e é modelada pelo que ocorre na organização. Para Meyer, Rowan e Kamens a estrutura constitui-se num mito. É interessante a observação de Hall (1984, p. 38) a respeito dessas abordagens. Escreve ele:

"Conquanto essas abordagens nos sensibilizem para o fato de que a estrutura organizacional formal talvez não seja o que realmente ocorre numa organização, elas parecem demasiadamente distantes da realidade com que se deparam as pessoas dentro e fora das organizações. Decerto, algumas exigências estruturais têm um impacto que vai além de seu objetivo explicitado".

A par da perspectiva funcionalista de Hall, é interessante evidenciar o pensamento de Ramos (1983). Este crítico social brasileiro, após definir o fato administrativo, distingue três ordens de elementos do mesmo: aestruturais, estruturais e estruturantes. Elenca como elementos aestruturais: a morfologia material, a força do trabalho e as atitudes individuais e coletivas. Subdivide os elementos estruturais em internos e externos. Os elementos estruturantes são as decisões que são tomadas na organização.

Após a classificação dos elementos que constituem o fato administrativo, empreendida por Ramos, mister se faz a apreensão dos diferentes sentidos implícitos em cada ordem de elementos.

#### Ordem dos elementos aestruturais

São assim chamados por não, isoladamente, constituírem um fato administrativo. São instáveis e variam continuamente, razão pela qual necessitam de decisões para que os objetivos da organização sejam atingidos. Dos diversos elementos aestruturais, distinguem-se a morfologia material, a força do trabalho e as atitudes.

a) Morfologia material – Esta denominação compreende as instalações, as ferramentas, máquinas, aparelhos, prédios, móveis, acomodações, veículos, matérias-primas etc. Poder-se-ia chamar esses elementos de conjunto de variáveis inertes que interferem no fato administrativo.

- b) Força do trabalho – Compreende a mão-de-obra dos indivíduos. Não como pessoas com natureza distinta da matéria. Mas sim, como instrumento mecânico. Como material, sem personalidade. Como um animal que tem força para transformar algo.
- c) Atitudes individuais e coletivas – Cada indivíduo apresenta uma conduta distinta, de acordo com sua preferência. Os aspectos materiais e não-materiais do mundo são percebidos diferentemente e geram uma atitude frente a tais aspectos. As atitudes de um indivíduo são decorrentes de sua avaliação. São, portanto, singulares.

#### Ordem dos elementos estruturais

São também denominados de configurativos. Moldam os elementos estruturais. Podem ser internos ou externos ao contexto administrativo.

- a) Elementos configurativos internos – Estes compreendem a estrutura organizacional e os grupos. A estrutura organizacional é a que determina as linhas de autoridade, as competências e as hierarquias. Os grupos buscam ajustar a estrutura formal da organização às motivações dos indivíduos.
- b) Elementos configurativos externos – Classificam-se em elementos configurativos de primeiro, segundo e terceiro grau. Os de primeiro grau compreendem as associações, sindicatos e classes sociais. Esse grupo influencia os padrões de conduta que interferem significativamente no desempenho organizacional. A sociedade global é o elemento configurativo de

segundo grau. Representa a coletividade humana conhecida como continente. A sociedade mundial transcende a anterior e é o elemento configurativo externo de terceiro grau. É o mundo que interfere no fato administrativo graças às interpenetrações que hoje se verificam.

### Ordem dos elementos estruturantes

As decisões são os elementos estruturantes da empresa. Dão forma à empresa. Articulam os elementos aestruturais e os estruturais. Para Ramos (1983, p. 12) "Na empresa verifica-se permanente e simultâneo processo de desestruturação, estruturação e reestruturação e é a decisão funcionalmente racional que possibilita a estabilidade da organização e seu funcionamento minimamente ordenado, segundo as expectativas". Significa dizer que a organização não tem propriamente uma estrutura definitiva. Ela é precária. Variáveis internas e externas, aestruturais e estruturais constantemente interferem no processo de tomada de decisão e no formato organizacional. O Quadro 2 procura dar uma visão resumida do pensamento de Ramos a respeito do fato administrativo.

Quadro 2 – O fato administrativo

ORDEM DOS ELEMENTOS	COMPONENTES	DESCRIÇÃO
<b>AESTRUTURAIS</b>	Morfologia Material	Instalações, ferramentas, máquinas, aparelhos, prédios, móveis, veículos, matérias-primas etc.
	Força do Trabalho	Conjunto de mão-de-obra de indivíduos
	Atitudes Individuais e Coletivas	Condutas orientadas por preferências
<b>ESTRUTURAIS</b>	Internos	A estrutura organizacional
	Externos	1º grau: associações, sindicatos, classes sociais 2º grau: sociedade global (continente) 3º grau: sociedade mundial
<b>ESTRUTURANTES</b>	Decisões	<u>Participio passado</u> - decidido: rotinas, organização relativamente estática <u>Participio presente</u> - decidindo: conforme as circunstâncias, organização dinâmica

Fonte: Ramos (1983, adaptado).

Enfocando como as organizações se estruturam, Mintzberg (1979) assinala que toda atividade humana apresenta duas exigências básicas e opostas: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a coordenação das mesmas para a consecução de resultados. A partir dessa assertiva, define a estrutura organizacional como o conjunto de meios através do qual ela divide seu trabalho em distintas tarefas e realiza a sua coordenação. As maneiras fundamentais de coordenar as tarefas podem ser agrupadas em cinco, denominadas, pelo autor, de cinco mecanismos de coordenação. Tais mecanismos compreendem: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados (produtos ou serviços) e padronização das habilidades dos trabalhadores. O autor em evidência esclarece que essa tipologia reflete as conclusões a que chegaram Simon, em 1957; March e Simon, em 1958; e Galbraith, em 1973.

Os cinco mecanismos parecem seguir uma certa ordem. Na medida em que o trabalho de uma organização se torna mais complexo, parece mudar os mecanismos facilitadores da coordenação, como se observa no *continuum* ilustrado na Figura 2.

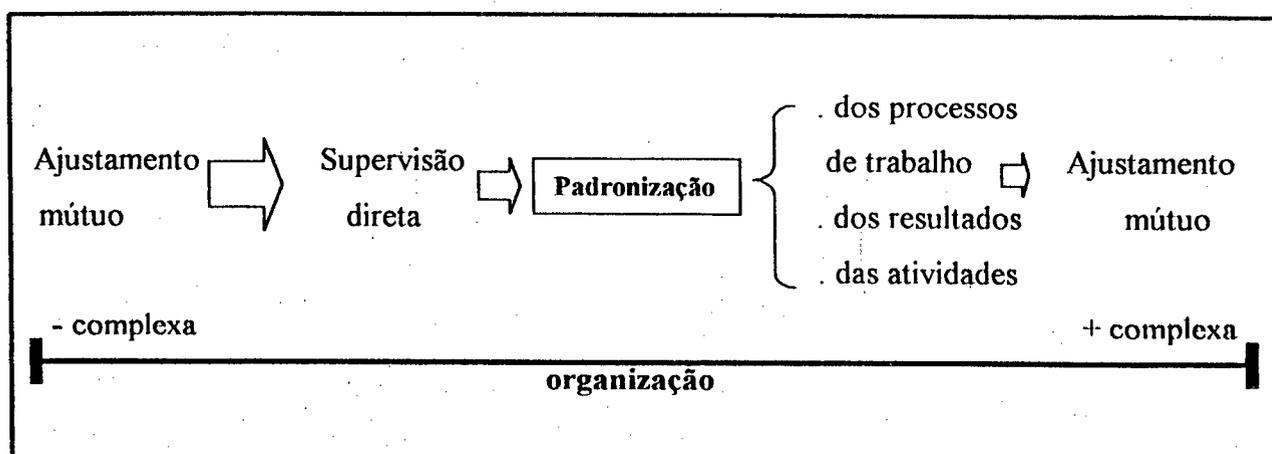


Fig. 2- Os mecanismos de coordenação e o *continuum* da complexidade (Adaptado de Mintzberg, 1979, p. 4 e 7).

Definida a estrutura organizacional, Mintzberg (1979) descreve as diferentes partes básicas que a compõem. Utiliza-se do diagrama para melhor ilustrar as diferentes partes da organização e os indivíduos pertencentes a cada uma. Aqui, novamente, o autor utiliza o número cinco para desenvolver as partes básicas da organização, como pode ser visto no diagrama da Figura 3. Na base da organização o autor aloca o núcleo operacional composto pelas pessoas que executam o trabalho de fabricar produtos ou prestar serviços. A coordenação, em organizações mais simples, dá-se pelo ajustamento mútuo, não necessitando de outros mecanismos. Se essa organização simples crescer, a divisão de trabalho se torna mais complexa, necessitando uma supervisão direta, executada por um administrador que se situa na cúpula estratégica. Continuando seu crescimento, mais chefes são exigidos. Cria-se então a linha intermediária - uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. Na seqüência de seu crescimento, a organização se torna ainda mais complexa. A coordenação da mesma pode exigir a padronização. Padronização essa, atribuída a especialistas que irão compor a tecnoestrutura, situada fora da hierarquia da linha de

autoridade. Ao prosseguir o crescimento da organização, esta tende a implantar assessorias não para a padronização, mas sim, para prestar serviços indiretos, as quais podem ser denominadas de assessoria de apoio. Em escritos posteriores, Mintzberg (1983, 1989, 2001) acrescenta um sexto elemento às partes básicas de seu modelo, chamando-o de ideologia para significar uma forte "cultura". A ideologia envolve toda a organização, assemelhando-se a um halo ou aura. Abrange as tradições e as crenças que a distinguem de outras organizações, dando vida à estrutura.

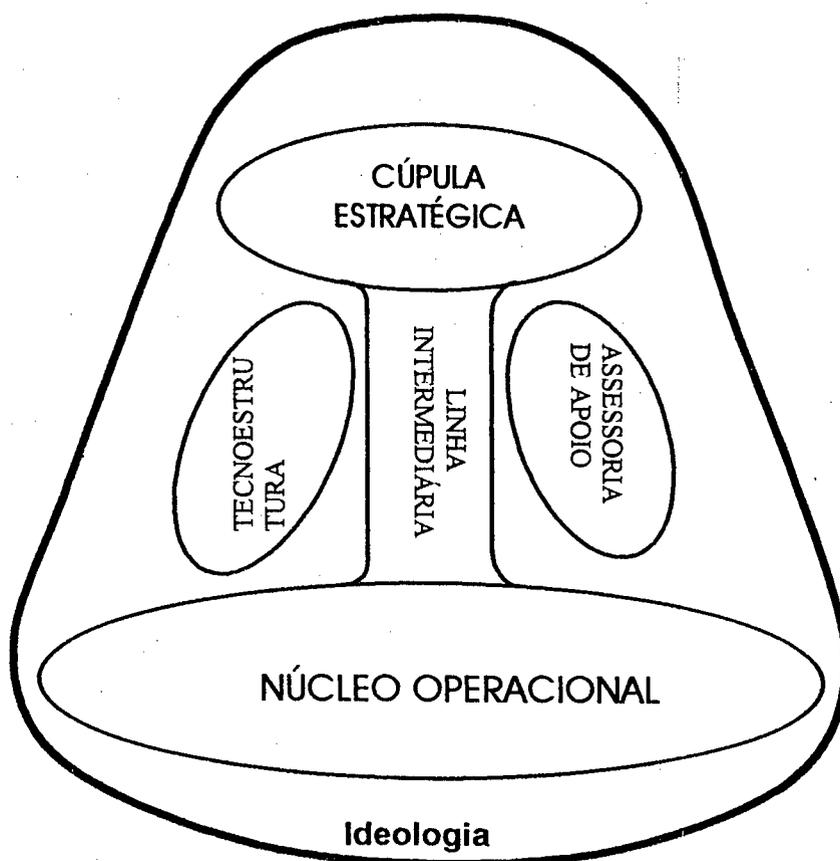


Fig. 3 - As partes básicas de uma organização (Mintzberg, 2001)

Stoner e Freeman (1995, p. 240) sustentam que o projeto organizacional pode ser crucial para a sobrevivência de uma organização. Entendem por projeto organizacional como "o processo de escolher uma estrutura organizacional adequada a uma determinada estratégia num determinado ambiente". Esses autores observam que, com o tempo, as estratégias e os ambientes mudam e o projeto organizacional é um processo contínuo. Assinalam que "as mudanças na estrutura geralmente envolvem tentativa e erro, acidentes, e acomodações a realidades políticas, mais do que simplesmente abordagens racionais".

Após essas colocações genéricas do que vem a ser uma estrutura organizacional, suas funções básicas e as variáveis básicas que a configuram, convém evidenciar alguns aspectos teóricos das estruturas universitárias.

De uma forma geral, na opinião de Vahl (1991), a Universidade é uma organização burocrática por apresentar muitas de suas características. O modelo weberiano traça como características da burocracia: a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade, sistema de regras ou normas de atuação, comunicação escrita, seleção e promoção de pessoal e racionalidade.

Conforme os estudos de Machado e Silveira (1998), os critérios de estruturação adotados pelas universidades são essencialmente influenciados pela legislação que traz em seu bojo o modelo americano. De uma forma geral, as universidades criaram sua estrutura formal para atender a requisitos legais sem uma preocupação maior com as suas reais necessidades.

Ao referir-se à estrutura acadêmica e administrativa das Instituições de Ensino Superior, Vahl (1980) escreve que as IES seguiram a legislação pertinente, como os Decretos-Lei nº 53/66 e 464/69 e a Lei nº 5540/68. Esta Lei, que fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior, em seu artigo 11, determinou algumas características de organização, das quais cabe destacar:

- "a) unidade de patrimônio e administração;
- b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas;
- c) unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes;
- d) racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos: [...]"

Como é possível observar na alínea "d" do artigo 11, houve uma preocupação do legislador com a racionalização do uso de recursos por parte das universidades. A aplicação dos ditames legais na estruturação gerou estruturas universitárias padronizadas. Em decorrência, a maioria das universidades, segundo Vahl (1991), apresentavam, em sua estrutura, dois conjuntos de órgãos: os superiores e os setoriais. Os órgãos superiores compreendiam o conselho universitário; o conselho de curadores; o conselho diretor; o conselho de ensino, pesquisa e extensão, e a reitoria. Já os órgãos setoriais eram compostos por centros, faculdades, institutos ou escolas; conselho departamental;

departamentos acadêmicos; coordenação didática dos cursos, e diretoria. Destarte à preocupação com a racionalização apontada, essas estruturas padronizadas geraram uma série de disfunções, pois não levavam em consideração algumas variáveis críticas, como o tamanho, necessidades, características e contexto específicos de cada instituição.

De acordo como o Projeto de Universidade da UNOESC (1991, p. 30), a estrutura da entidade busca atender os seguintes objetivos:

- "a) facilitar o fluxo e o processo das informações, agilizando a tomada de decisões;
- b) facilitar a flexibilidade e a capacidade de adaptação dos órgãos, o agrupamento destes em unidades maiores e a dinâmica de procedimentos administrativos e normas;
- c) garantir a satisfação das pessoas que nela atuam e a sustentam;
- d) promover a eficácia e a efetividade organizacional".

Em se tratando de um estudo que pretende descobrir fatores que afetam o desempenho da entidade, impõe-se buscar, em estudos precedentes, os principais enfoques utilizados para a análise organizacional.

## **2.2 Análise organizacional**

Para Morgan (1996), as organizações são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais, que podem ser compreendidas de maneiras diferentes.

Propõe oito metáforas ou imagens básicas para a leitura ou análise organizacional. Esclarece que o uso de metáforas implica um modo de pensar e ver a realidade. O processo de ler a organização está relacionado com o de análise organizacional. Tanto a leitura que se faz da organização quanto à análise têm seu fulcro na aplicação de algum tipo de teoria ou metáfora. Dessa forma, as organizações podem ser interpretadas como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e, finalmente, como instrumentos de dominação. Adverte, porém, que essas metáforas não são exaustivas nem exaurem todas as possibilidades de se compreender as organizações.

A imagem de se compreender a organização como máquina é a primeira metáfora por ele descrita. Este estilo de leitura fundamenta o desenvolvimento da organização burocrática. O dirigente que assim interpreta a organização, a administra como se ela fosse uma máquina, constituída de partes que se interligam. Cada parte tem um papel claramente definido no funcionamento do todo. Ao descrever a natureza da interpretação mecanicista da organização, reporta-se à origem da palavra organização. Afirma que ela vem do grego *organon*, significando ferramenta, instrumento. As organizações são instrumentos criados para atingir fins. Prossegue apontando outras invasivas influências no pensamento mecanicista, tais como: a Revolução Industrial; a divisão do trabalho, defendida por Adam Smith, em 1776, em sua obra *A riqueza das nações*; o militarismo de Frederico, o Grande, da Prússia; a produção em massa, cuja vantagem foi demonstrada por Eli Whitney na produção de armas; as idéias de

Charles Babbage sobre a administração científica da organização; as constatações de Max Weber quanto à proliferação de formas burocráticas de organização; a teoria da Administração Clássica através de seus princípios e técnicas de APO, SIG e outras; e, finalmente, a teoria da Administração Científica.

A segunda metáfora é a organização vista como um organismo. Essa imagem procura focalizar as "necessidades" organizacionais e as relações com o ambiente. Em decorrência, admite diferentes espécies de organizações, sendo a burocrática apenas uma dessas. Entender-se a organização como um sistema vivo implica concebê-la como inserida em um ambiente, do qual depende para satisfazer suas várias necessidades. Ambientes diferentes, requerem organizações diferentes. Em ambientes estáveis ou protegidos, as organizações burocráticas tendem a ser mais eficazes. Em ambientes mais competitivos e turbulentos, existem outros tipos de organizações. Essa abordagem levou os teóricos organizacionais a abandonarem a ciência mecânica e inspirar-se, principalmente, na ciência biológica. Morgan sustenta que a transposição da visão mecanicista para a visão da organização como engajada no ambiente, começou com os Estudos de Hawthorne, nos anos 20 e 30. Prosseguiu com os estudos sobre a motivação humana, desenvolvidos por Maslow, Argyris, Herzberg, McGregor. Recebeu a contribuição dos membros do *Tavistock Institute of Human Relations*, na Inglaterra. Foi fundamental a obra do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, denominada *Teoria Geral dos Sistemas*. Mais recentemente, a visão da organização como contingencial. Em síntese, o arcabouço teórico que busca

explicar as organizações como organismos, é constituído pelas teorias das Relações Humanas, Comportamental, dos Sistemas e Contingencial.

Analisar as organizações como cérebros é a terceira imagem abordada por Morgan. Enfatiza o processo das informações, a aprendizagem e a inteligência, como formas de compreender e avaliar as organizações modernas.

Outra metáfora: as organizações são culturas. É a quarta. Implica ver a organização como locais onde se encontram idéias, valores, normas, rituais e crenças. Neste enfoque, a organização é socialmente construída por tais aspectos culturais.

A metáfora política, relacionada como quinta imagem através da qual pode-se entender a organização, focaliza os diferentes interesses, conflitos e jogos de poder que se observam nas organizações. O autor observa que a idéia da racionalidade organizacional, amplamente discutida pelas teorias, tende a inibir a discussão sobre a motivação política. E isso impede o reconhecimento de que a política e o jogo político podem ser um aspecto relevante na vida organizacional, não necessariamente disfuncional. Morgan reporta-se ao significado original de política defendido por Aristóteles. Este entendia a política como meio de reconciliar a necessidade de unidade da *polis* grega, com a divergência de seus membros. Ela nasce (a política) de uma diversidade de interesses. E essa diversidade origina distintas manobras, negociações e processos de coalizão, constatáveis no dia-a-dia da vida organizacional. Quando se fala de interesses

que permeiam a organização, "fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção (p. 153)".

Analisar, ler e tentar compreender a organização como "prisão psíquica" é a sexta metáfora. Assume buscar no inconsciente das pessoas uma resposta para a dinâmica organizacional.

A organização como fluxo e transformação é a sétima metáfora elencada por Morgan. Esta tenta descobrir como se processam as mudanças na organização.

A última, a oitava, é uma extensão da dimensão política, já mencionada. Implica olhar para a organização como sendo um instrumento de dominação. É tentar ler a organização como exploradora dos empregados, da comunidade e do contexto econômico para a consecução de seus objetivos.

Para compreender as organizações, Daft (1995) sugere o exame das diferentes dimensões organizacionais, as quais podem ser agrupadas em dimensões estruturais e dimensões contextuais. Estas dimensões não são estanques. Elas interagem e são interdependentes.

## Dimensões estruturais

As dimensões estruturais dizem respeito às características internas da organização. Tais dimensões compreendem: a formalização, a especialização, a padronização, a hierarquia de autoridade, a complexidade, a centralização, a profissionalização e os quocientes de pessoal.

A *formalização* refere-se ao volume da documentação escrita. Inclui procedimentos, descrições de cargos, regulamentos e manuais. A *especialização*, também chamada de divisão do trabalho, tem a ver com o grau em que as tarefas são divididas e subdivididas em cargos distintos. A *padronização* refere-se à uniformidade na execução de atividades similares. A *hierarquia de autoridade* especifica quem obedece a quem e está relacionada à amplitude de controle, ou seja, ao número de empregados subordinados a um supervisor. A *complexidade* diz respeito ao número de cargos de uma organização. Ela pode ser analisada através de três dimensões: a vertical, a horizontal e a espacial. A complexidade vertical refere-se ao número de níveis hierárquicos. A horizontal, ao número de títulos de cargos ou de departamentos. A espacial tem a ver com a dispersão geográfica da organização. A *centralização* refere-se à concentração, em determinado nível hierárquico, da tomada de decisões. A organização é centralizada quando a maioria das decisões é tomada no nível mais elevado. É descentralizada quando as decisões são delegadas a níveis mais baixos. A *profissionalização* é o nível de educação formal e horas de treinamento dos empregados. O *quociente de pessoal* refere-se à distribuição de pessoas pelas

várias funções e departamentos. É medido pela divisão do número de empregados de uma função ou departamento pelo número total dos empregados da organização.

### As dimensões contextuais

As dimensões contextuais caracterizam toda a organização, influenciando e moldando as dimensões estruturais. Fazem parte desse elenco: o tamanho, a tecnologia, o ambiente, os objetivos e estratégias, e a cultura.

O *tamanho* é medido costumeiramente em termos do número de pessoas na organização, já que as organizações são entendidas como sistemas sociais. Outras medidas também são usadas para o tamanho, tais como total de vendas ou de ativos, porém, estas não refletem a magnitude do componente humano. A *tecnologia* tem a ver com o subsistema de produção. Inclui as ações e as técnicas utilizadas para transformar insumos em produtos ou serviços. O *ambiente* compreende todas as variáveis encontradas fora da fronteira da organização, tais como: o governo, concorrentes, os clientes, os fornecedores, entidades financeiras etc. Os *objetivos e estratégias* da organização representam os propósitos e os planos de ação. A *cultura organizacional* é o conjunto de valores, crenças, conhecimentos e normas, compartilhado pelos membros da organização. O Quadro 3 sintetiza as dimensões sugeridas por Daft para a compreensão das organizações.

Quadro 3 – Dimensões organizacionais

Dimensões	Indicadores
<b>E S T R U T U R A I S</b>	Formalização Especialização Padronização Hierarquia Complexidade Centralização Profissionalização Quociente de pessoal
<b>C O N T E X T U A I S</b>	Volume de documentos escritos Grau de divisão do trabalho Grau de uniformidade na execução das tarefas Níveis de autoridade Número de atividades Nível de tomada de decisão Nível de educação formal e treinamento Distribuição de pessoas por função  Tamanho Tecnologia Ambiente Objetivos e estratégias Cultura

Fonte: Daft (1995, adaptado)

Com uma abordagem semelhante, Hall (1984) escreve que o tema estrutura organizacional foi o principal objeto de análise organizacional na década

de 60 e até meados da de 70. Segundo o autor, a estrutura organizacional pode ser influenciada pelos seguintes fatores inter-relacionados: tamanho da organização, pela tecnologia, pelo ambiente e pela decisão tomada no nível institucional. Esses fatores são relevantes para a análise de aspectos específicos da estrutura, tais como a complexidade, formalização e centralização.

Por entender que essas variáveis são representativas para a análise organizacional, abordar-se-á, na seqüência, cada uma delas com base nos achados de diversas pesquisas citadas por Hall (1984) e outros pesquisadores.

#### A variável tamanho

Hall (1984), ao referir-se ao fator tamanho, reporta-se à análise realizada por Kimberly. Para este, o tamanho apresenta quatro componentes que podem estar inter-relacionados: a capacidade física da organização, o pessoal disponível na organização, os insumos e produtos organizacionais e, finalmente, os diversos recursos disponíveis para uma organização.

Segundo Hall, estudos anteriores aos de Kimberly, evidenciam uma forte e positiva relação entre tamanho e estrutura. Em outros termos, mostram a importância do tamanho como determinante da estrutura. As principais conclusões desses estudos referem-se aos seguintes aspectos: tamanho crescente implica uma diferenciação crescente; um maior tamanho está relacionado com a estruturação aumentada das atividades organizacionais e com

uma menor concentração da autoridade; unidades administrativas maiores apresentam maior flexibilização nas atribuições do pessoal, maior delegação e ênfase maior nos resultados do que nos procedimentos; quanto maior o componente administrativo ou de apoio, menor a eficiência da organização.

As conclusões de tais estudos são questionadas por outros pesquisadores. Um dos argumentos utilizados é que 80% dessas pesquisas utilizam o pessoal disponível na organização como variável única para medir o tamanho da mesma. Outros pesquisadores sugerem que as pesquisas apresentam falhas metodológicas e até de interpretação. Hall (1984), ao referir-se à polêmica questão do tamanho como determinante da estrutura, adverte que o tamanho é um fator relevante que afeta a estrutura. Porém, não único. Outros, como por exemplo a tecnologia, devem ser levados em consideração para se compreender a estrutura.

#### A variável tecnologia

A idéia mais imediata que se faz da tecnologia é que ela representa máquinas e ferramentas. Todavia, seu conceito é mais amplo. Champion (1979, p. 95) faz alusão ao que Harvey entende por tecnologia: 'mecanismos ou processos pelos quais uma organização executa seu produto ou serviço'. Significa dizer que o termo tecnologia pode referir-se a máquinas, ferramentas, idéias ou estratégias.

Hall (1984) reporta-se às pesquisas de Woodward para escrever que a natureza da tecnologia afetava de maneira vital as estruturas administrativas, nos seguintes principais aspectos: número de níveis hierárquicos, a amplitude de controle dos supervisores de primeiro escalão, e a proporção de gerentes e supervisores em relação às outras pessoas da organização. Quando se refere à maneira vital, quer insinuar que a adequada relação entre tecnologia e estrutura determina a consecução dos objetivos organizacionais. Continuando, o autor suscita outra variável relevante relacionada à compreensão da estrutura das organizações. É a variável ou fator ambiente.

#### A variável ambiente

Em que aspectos o ambiente das organizações afeta a estrutura? Ou, quais as implicações do ambiente para a estrutura organizacional? Na visão de Ranson, Hinings e Greenwood, referenciados por Hall (1984, p. 49), "as características ambientais são restrições às organizações, afetando-lhes a escala de operações e o modo de produção técnica". As características ambientais mencionadas referem-se especificamente ao ambiente sócio-econômico, à situação demográfica, incluindo as misturas raciais e étnicas bem como os valores culturais que permeiam o ambiente no qual as organizações estão engastadas. A mudança de valores que se observa no ambiente afeta a organização, pois essas mudanças são levadas para dentro dela, fazendo com que os dirigentes vêem-se coagidos a adaptar a estrutura organizacional às demandas impostas.

As descobertas de Lawrence e Lorsch (1987) sugerem que os estados de diferenciação e integração nas empresas eficazes serão determinados pelas demandas dos respectivos ambientes. Em um ambiente mais diverso e dinâmico, as organizações devem ser altamente diferenciadas e integradas. Já num ambiente mais estável e menos diversificado, as organizações eficazes deverão ser menos diferenciadas, porém, mesmo assim, deverão buscar um alto grau de integração.

Khandwalla, citado por Hall (1984), fez uma análise dos impactos dos ambientes amistosos *versus* hostis sobre as organizações. Por amistoso entende-se aquele ambiente que ajuda as organizações, dando assistência, verbas e as apóia em seus valores. O hostil é o ambiente que ameaça a própria existência da organização. Como exemplos de organizações que convivem, atualmente, em ambientes hostis poder-se-ia citar as indústrias de fumo, bebidas alcoólicas e as que produzem energia nuclear. Khandwalla sugeriu que as organizações num ambiente amistoso apresentam uma estrutura mais diferenciada. Quando o ambiente se torna hostil, a organização tende à centralização e padronização de suas operações. Convém ressaltar que March e Simon (1981), ao caracterizarem os ambientes operacionais das organizações utilizam as expressões: benignos e hostis.

Hall menciona, ainda, a análise empreendida por Pfeffer e Leblebici a respeito das implicações da competição sobre a estrutura. Esses pesquisadores concluíram que nas situações mais competitivas, ocorre maior controle e

coordenação, através de relatórios e comunicações escritas mais freqüentes bem como de procedimentos decisórios mais especificados. Por outro lado, num ambiente de competição menos intensa, as organizações realizam mais mudanças nos projetos de seus produtos, nos processos de produção e no número de produtos.

Embora se possa aceitar que as mudanças ambientais induzem a organização a um ajustamento contínuo às demandas do contexto em que estão baseadas, o fator escolha estratégica representa um fator crítico para o ambiente, pois a leitura que os indivíduos fazem do ambiente é influenciada pelas posições que esses mesmos indivíduos ocupam na estrutura organizacional.

### A variável escolha estratégica

Na perspectiva de Child, citado por Hall (1984), a política interna das organizações determina as suas formas estruturais, o seu padrão de desempenho e a forma como as características ambientais são tratadas. As políticas internas são decorrentes ou dependem do arranjo de poder que se adota nas organizações.

As decisões nas organizações são tomadas por pessoas que apresentam limitações quanto aos aspectos que envolvem a decisão. Quem explora essas limitações, com grande propriedade, é Simon (1979, p. 252–253). Segundo ele “o indivíduo é limitado na sua racionalidade pelos seguintes fatores: a) por sua

capacidade inconsciente, hábitos e reflexos, b) por seu valores e conceitos de finalidades, os quais podem não coincidir com os objetivos da organização, e c) extensão de seus conhecimentos e das informações de que dispõe".

Dessa forma, pode-se inferir que as escolhas estratégicas não são, necessariamente, as escolhas ótimas. Aquelas podem estar vinculadas ao processo político, que por sua vez, é permeado pelos arranjos de poder. Os arranjos de poder são denominados por Thompson (1976) de "coalizão dominante". A coalizão dominante significa o quê? São pessoas que tem um certo poder dentro da organização. Numa organização, os empregados (de forma individual ou associada em secções, divisões e departamentos), os supervisores, os gerentes, os diretores, os proprietários ou acionistas, influenciam a tomada de decisão. Significa dizer, que as escolhas estratégicas são afetadas por expectativas diferentes, possivelmente conflitantes. Portanto, com uma racionalidade limitada.

Hall (1984), após discorrer sobre os fatores tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica, analisa outras variáveis, as quais ele denomina de aspectos específicos da estrutura, como a complexidade, a formalização e a centralização.

### A variável complexidade

Em sua obra, quando escreve sobre a complexidade, Hall (1984) assinala que a estrutura organizacional é determinada principalmente pelas condições externas e os processos internos. A complexidade afeta, de maneira significativa, as organizações: seus membros, sua estrutura, seus processos internos e suas relações com o ambiente. Graus elevados de complexidade implicam problemas de coordenação, controle e comunicação. Em assim sendo, num processo de estruturação ou reestruturação, a variável complexidade deve ser ponderada a fim de reduzir os impactos negativos sobre a organização.

Na concepção de Harrison e John (1998, p. 226) "a complexidade descreve o número de níveis, o número de departamentos ou tipos de atividades e o número de mercados existentes numa organização". Para os mesmos, a estrutura organizacional se torna mais complexa à medida que aumenta o número de níveis hierárquicos, de departamentos e de mercados. A estes indicadores Hall (1984) denomina, respectivamente, de diferenciação vertical, diferenciação horizontal, dispersão espacial e são os mais comumente identificados.

A diferenciação vertical tem a ver com o número de níveis hierárquicos criados numa organização. Já a diferenciação horizontal refere-se à divisão das atividades da organização e sua distribuição entre seus membros. O número de divisões ou de departamentos e o número de especialidades dentro de cada divisão ou departamento são indicadores de complexidade. A dispersão espacial

baseia-se no número de locais, espacialmente separados, em que os membros de uma organização se encontram lotados. Os principais indicadores da dispersão espacial compreendem: grau de dispersão geográfica das instalações físicas, a distância da matriz dessas instalações físicas, o grau de dispersão geográfica do pessoal e sua localização.

### A variável formalização

Na visão de Champion (1979), uma das definições de formalização mais elaborada é a de Hall, Haas e Johnson. Estes cientistas sociais utilizam o desempenho de papéis, as relações de autoridade, a comunicação, as normas e sanções, e os procedimentos, como indicadores para definirem a formalização. Segundo eles (apud Champion, 1979, p. 83) a formalização compreende:

'1) Desempenho de papéis: a) o grau em que as posições na organização são concretamente definidas; e b) a presença ou ausência de descrições de cargo por escrito. 2) Relações de Autoridade: a) o grau em que a estrutura de autoridade é formalizada (definição clara da hierarquia de autoridade); e b) a extensão em que a estrutura de autoridade é formalizada por escrito. 3) Comunicações: a) a ênfase em comunicações escritas; e b) o grau de ênfase do processo de comunicação na passagem através dos canais. 4) Normas e Sanções: a) a quantidade de regras e políticas escritas; b) o grau em que as penalidades para violações às regras estão claramente estipuladas; e c) a extensão em que as penalidades por violações a regras são codificadas por escrito. 5) Procedimentos: a) o grau de formalização de programas de orientação para novos membros (socialização sistemática para

todos os novos entrantes); e b) o grau de formalização de programas de treinamento em serviço para novos membros (socialização sistemática e continuada dos novos membros)'.

Hall (1984) observa, ainda, que a formalização numa organização pode se apresentar sob a forma de um *continuum*. Por isso o uso da expressão grau de formalização. Num dos extremos do *continuum* ter-se-ia a formalização mínima e no outro, a máxima. O mesmo ocorre com a outra característica da estrutura organizacional analisada pelo autor: a centralização.

#### A variável centralização

Para Hall (1984, p. 81) "A centralização se refere à distribuição de poder nas organizações, sendo, então, um dos melhores meios de resumir toda a noção de estrutura".

Harrison e John (1998), utilizando-se do modelo básico das dimensões estruturais de Daft (1995), escrevem que o grau de centralização se refere ao local, da estrutura organizacional, onde a autoridade de tomar decisões se encontra. Em organizações centralizadas, a alta administração toma a maioria das decisões importantes. Em organizações descentralizadas, níveis gerenciais mais baixos têm autoridade para tomar decisões importantes. Afirmam, ainda, que estruturas centralizadas estão associadas a ambientes mais estáveis. As estruturas descentralizadas, na maioria das vezes, estão associadas a ambientes

altamente competitivos, onde não existe tempo para se resolver problemas, aguardando decisões da cúpula.

Por se aceitar que a estrutura organizacional é configurada como uma estratégia para a consecução de objetivos, necessário se faz explorar o sentido ou o significado de estratégia. Não se está defendendo que a estratégia é a determinante da estrutura.

### 2.3 Estratégia

O termo estratégia, aparentemente, parece fácil de definir. Conceituá-lo, em toda a sua abrangência, é bem mais complicado. Na área da Administração, tem-se popularizado a expressão planejamento estratégico, onde estratégico é um adjetivo que qualifica o tipo de planejamento.

Etimologicamente estratégia vem de *strategos*, do grego. O sentido atribuído à expressão sofreu alterações ao longo do tempo, conforme escreve Evered (apud Mintzberg e Quinn, 2001). No início, referia-se a um papel (um general no comando de um exército). Em seguida, às habilidades desse general no desempenho do papel. Posteriormente, pelo ano 450 a.C., passou a significar habilidades gerenciais, para, em 330 a.C., novamente apresentar uma habilidade militar de utilizar forças para vencer a oposição. Em síntese, o sentido atribuído à estratégia, ou *strategos* de antanho, era habilidade.

Zaccarelli (2000) descreve os marcos históricos do conceito de estratégia nas empresas. Cita como obra seminal, o livro de Igor Ansoff, de 1965. Em 1973, realiza-se o Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Michael Porter, em 1980, publica um livro onde desenvolve conceitos de estratégia. Uma nova fase se inicia com a publicação do livro de Mintzberg, em 1994, com o título *The Rise and Fall of Strategic Planning*, no qual mostra a pobreza dos conceitos de planejamento estratégico. A partir de 1996, a palavra **sucesso** fez-se presente, cada vez mais, nos escritos sobre estratégia.

Vale frisar que essa descrição dos marcos históricos não coincide, quanto ao pioneirismo, com a de Montgomery e Porter (1991). Para estes, o trabalho pioneiro sobre estratégia teve origem na *Harvard Business School*, no início dos anos 60. Foi liderado por Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a origem do conceito de estratégia nas empresas nasceu em 1957, com a obra de Philip Selznick, da *California University*, cujo livro recebeu o título *Leadership in Administration*. Posteriormente, em 1962, Alfred D. Chandler, do *MIT*, escreveu o livro *Strategy and Structure*, estabelecendo a noção de estratégia de negócios e sua relação com a estrutura. Em 1965, um grupo de Administração Geral, da *Harvard Business School* (Learned, Christensen, Andrews e Guth) deu novo impulso à temática com o livro-texto *Business Policy: Text and Cases*.

Destarte às ponderações precedentes, o uso da expressão estratégia no léxico administrativo, parece ser bem mais longo. Herbert Simon já a utilizou em sua obra *Administrative Behavior*, de 1945. Fundamentado no estudo de von Neumann, publicado em 1928 sob o título *Zur Theorie der Gesellschaftsspiele*, Simon (1979) escreve que o indivíduo, ou a organização, se defronta, a cada momento, com um grande número de alternativas de comportamento. Algumas, conscientes. Outras, não. A decisão por uma alternativa é o processo pelo qual uma dessas alternativas é selecionada e realizada. O conjunto de decisões tomadas chama-se estratégia.

Ramos (1966), ao escrever sobre a estratégia administrativa, reporta-se aos conceitos elaborados por Simon a respeito da tomada de decisão e estratégia. Coloca que a ação administrativa vem sendo equiparada a uma estratégia. Para ele (p. 205-206) "Administrar é pôr em prática uma estratégia [...] é escolher entre alternativas, entre possibilidades objetivas. Em essência, administrar é tomar decisões".

Após discorrer sobre a abrangência e os diversos sentidos prestados à palavra estratégia, Zaccarelli (2000, p. 73) define-a sob a ótica concorrencial, escrevendo: "Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações".

Na mesma perspectiva, Gilli (1993) escreve que a estratégia em administração é um plano que determina como a organização pode alcançar seus objetivos em face das ações de seus concorrentes, considerando as limitações dos recursos disponíveis.

Transcorridos aproximadamente 40 anos das primeiras publicações a respeito do tema estratégia e da aplicação prática dessas idéias no período, é possível, hoje, avaliá-las e sistematizá-las. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao revisarem a vasta literatura sobre a formulação de estratégias, propõem dez escolas de pensamento ou dez pontos de vista distintos. Cada uma tem um enfoque diferente a respeito do processo, assemelhando-se à fábula dos cegos e o elefante, escrita por John Godfrey Saxe.

Os autores relacionam as seguintes escolas: do *design*, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e, finalmente, de configuração. As três primeiras escolas podem ser agrupadas, pela sua natureza, em prescritivas. As seis seguintes, em descritivas. A última, em integrativa. O Quadro 4 procura resumir essa classificação.

Quadro 4 – As dez escolas da formulação de estratégias (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

<b>Escola</b>	<b>Visão do processo</b>	<b>Natureza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• do <i>design</i></li> <li>• do planejamento</li> <li>• do posicionamento</li> </ul>	de concepção formal analítico	Prescritiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• empreendedora</li> <li>• cognitiva</li> <li>• de aprendizado</li> <li>• do poder</li> <li>• cultural</li> <li>• ambiental</li> </ul>	visionário mental emergente de negociação coletivo reativo	Descritiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• de configuração</li> </ul>	de transformação	Integrativa

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, adaptado)

## 2.4 Estratégia e estrutura

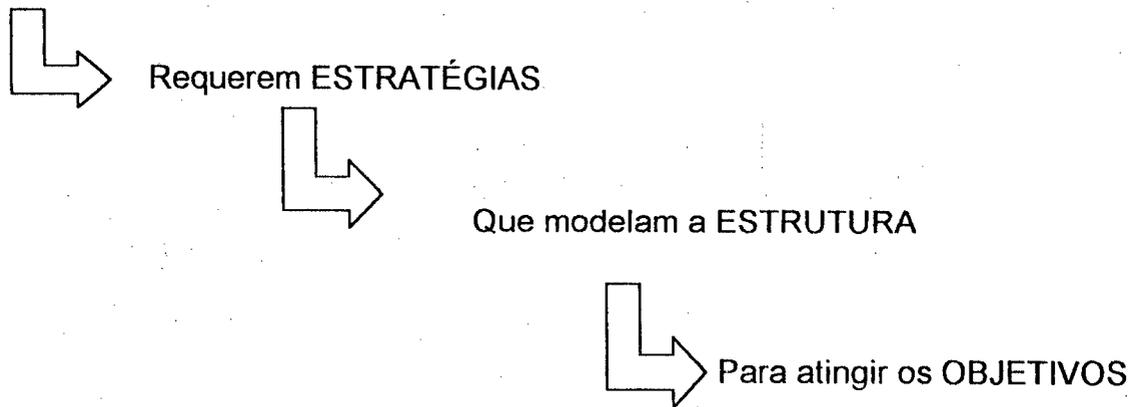
Afinal, quem ou o que determina a estrutura? É um questionamento que aguça a mente do estudioso. Há os que entendem ser a estratégia a determinante da estrutura. Por isso mesmo, neste estudo, busca-se referenciais que trabalhem tais questões. Por sinal, referenciais polêmicos.

No entendimento de Drucker (1984), a estrutura, para ser eficaz, deve acompanhar a estratégia, pois a estrutura constitui-se num meio para alcançar os objetivos organizacionais. A máxima de que a estrutura segue a estratégia foi formulada pela primeira vez por Chandler (1962) e promovida pela escola do *design* de formulação de estratégias.

Os estudos de Chandler (1962) sobre inovação organizacional em quatro empresas americanas, mostraram que a estrutura segue a estratégia e que a complexidade da estrutura resulta do encadeamento de várias estratégias básicas. Estratégias essas, decorrentes das demandas do mercado. Pode-se dizer, do ambiente no qual a organização está engastada. Na visão do autor, a estrutura corresponde ao *design* da organização. O *design* representa as linhas de autoridade e o fluxo de dados e informações que flui entre elas. Em outros termos, o *design* mostra as linhas de autoridade e como se estabelece a comunicação na organização. A estratégia é definida por Chandler como o estabelecimento dos objetivos básicos de longo prazo, dos cursos de ação e da

alocação de recursos para a consecução desses objetivos. Os aspectos básicos do pensamento do autor podem ser resumidos da seguinte forma:

## DEMANDAS DO MERCADO



Isto posto, parece razoável concluir que a estrutura não é algo construído e acabado. Ela é maleável ou flexível, moldando-se permanentemente às estratégias adotadas. Gilli (1993) adverte que conceber a estrutura como estática é negar a mudança organizacional e as influências do ambiente. É condenar a empresa à não evoluir. É condená-la à involução. Todavia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 36), ao discutirem a questão da maleabilidade, advertem: “A estrutura pode ser algo maleável, mas não pode ser alterada à vontade apenas porque um líder concebeu uma nova estratégia”.

O findar do século XX, e já no limiar do XXI, mostra a adoção de estratégias que antes desses marcos temporais não eram muito evidentes. Assim, constata-se um incremento nas fusões, descentralizações, incorporações, na

constituição de unidades estratégicas de negócio (UEN), nas alianças, nas terceirizações e na criação de *joint-ventures*. Todas essas estratégias têm impactado nos desenhos das estruturas organizacionais.

### **3 MÉTODO**

Método é uma palavra, etimologicamente, oriunda do grego, pela aglutinação dos radicais *meta* e *hodos*. *Meta* significa "além de". *Hodos*, "caminho". Portanto, método é o caminho utilizado para se atingir algo que está além do caminho. Eis a razão pela qual o autor empregou a palavra método em lugar da, costumeiramente usada, metodologia. Mesmo porque, metodologia implica o estudo do método, que não é o caso.

Desenvolveu-se a presente pesquisa através de entrevista semi-estruturada com informantes-chaves dos diversos *campi* da instituição. Para o registro das colocações dos entrevistados, utilizou-se o gravador. De posse dos registros, estes foram transcritos, quando pertinentes aos itens do roteiro previamente delineado. Sob o aspecto do método utilizado, os seguintes itens merecem atenção: a caracterização da pesquisa; perguntas de pesquisa; a definição de termos e variáveis; a delimitação do estudo; coleta, análise e interpretação dos dados; limitações do estudo.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Para a consecução dos objetivos propostos neste trabalho, utilizou-se a pesquisa qualitativa do estudo de caso, de perspectiva longitudinal, com corte transversal, uma vez que foram estudados os fatores facilitadores e restritivos da

atual estrutura da UNOESC, em um determinado momento, considerando sua evolução ao longo do tempo.

Chizzotti (1991) observa que a abordagem qualitativa parte do pressuposto de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o sujeito e o objeto, uma união que não pode ser desprezada entre o mundo objetivo e o subjetivo. De acordo com Yin (apud Roesch, 1996), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa analisar um fenômeno atual no contexto em que está inserido. Já Zikmund (1997) é um pouco mais específico. Conceitua o método de estudo de caso como sendo uma técnica de pesquisa exploratória que investiga intensivamente uma ou algumas poucas situações que são similares ao problema do pesquisador.

### **3.2 Perguntas de pesquisa**

A presente pesquisa pretende dar resposta às seguintes questões:

- Em que aspectos a atual estrutura formal facilita e/ou dificulta o desempenho da UNOESC?
- Que fatores levaram a Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC à atual configuração estrutural?
- Qual a estrutura pensada pelos atuais detentores do poder para o futuro?
- A estrutura da UNOESC é determinante das estratégias ou a estrutura é uma estratégia para o alcance dos objetivos?

### 3.3 Definição de termos e variáveis

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina, entidade acadêmica de educação superior, com autonomia didático-pedagógica, financeira e patrimonial, mantida pela Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina (Art. 1º e 2º dos Estatutos, 1999). No transcurso deste estudo, a UNOESC, enquanto ente que operacionaliza o ensino superior, a pesquisa e a extensão, também é qualificada como mantida, ou, entidade mantida. Já a Fundação UNOESC, é qualificada, alhures, por Fundação mantenedora.

#### Informantes-chaves

Entende-se por informantes-chaves, no presente estudo, as pessoas que dispõem do conjunto de informações necessário para a realização do estudo proposto. Acredita-se que o reitor da instituição; os pró-reitores de administração, em número de cinco, e o presidente da Fundação UNOESC, mantenedora da Universidade, possuem as informações desejadas. Os referidos cargos, no momento da pesquisa, estavam sendo desempenhados pelas seguintes pessoas: Santo Rossetto, Anacleto Ângelo Ortigara, Aristides Cimadon, Gilberto Agnolin, Genésio Teo, Antônio Carlos de Souza e Antônio Osvaldo Conci.

-Santo Rossetto é o atual Reitor da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Já fora Diretor Geral da FUNDESTE, antes da criação da UNOESC.

-Anacleto Ângelo Ortigara é o Pró-Reitor de Administração do *campus* de São Miguel do Oeste, em seu segundo mandato.

-Aristides Cimadon é o Pró-Reitor de Administração do *campus* de Joaçaba. Foi o 1º Reitor da UNOESC.

-Gilberto Agnolin é o Pró-Reitor de Administração do *campus* de Chapecó, em seu segundo mandato.

-Genésio Teo é o Pró-Reitor de Administração do *campus* de Xanxerê.

-Antônio Carlos de Souza é o Pró-Reitor de Administração do *campus* de Videira.

-Antônio Osvaldo Conci é o Presidente da Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina, mantenedora da UNOESC.

Os informantes-chaves, ao longo da análise empreendida, são também denominados de entrevistados, depoentes ou, simplesmente, informantes. A utilização deste recurso pelo autor, objetiva prestar ao texto maior harmonia e leveza, evitando-se, desta forma, apresentar ao leitor uma leitura excessivamente monótona.

#### Fatores facilitadores e restritivos

Os fatores facilitadores correspondem aos aspectos da estrutura formal que ajudam, impulsionam ou promovem as ações dos dirigentes na busca dos objetivos da entidade. Os fatores restritivos compreendem os aspectos que delimitam, cerceiam ou impedem – em face da estrutura formal estabelecida – as ações dos dirigentes na busca dos objetivos organizacionais. Os fatores, tanto os facilitadores quanto os restritivos, podem estar presentes na estrutura adotada

como também podem ser exógenos, mas que afetam a estrutura e o desempenho da Universidade.

### **3.4 Delimitação do estudo**

O presente estudo pretende avaliar a estrutura organizacional da Universidade do Oeste de Santa Catarina, através dos depoimentos de informantes-chaves da Universidade, em número de sete.

Como foi visto na definição de termos e variáveis, o universo constitui-se nos informantes-chaves. Desse universo extrai-se uma amostra pelo critério intencional. Castro (1977), ao escrever sobre o tamanho da amostra e a aleatoriedade, entende que não se justifica radicalismo nessa área. Nada impõe que a amostra seja necessariamente aleatória. O que interessa é a busca da evidência e o uso da maior eficiência disponível na busca dessa evidência. Tal princípio, em ciência, é conhecido por Princípio de Evidência Total.

### **3.5 Técnicas de coleta e análise dos dados**

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

Quanto à entrevista, a mesma foi do tipo semi-estruturada e teve uma duração em torno de sessenta minutos. Para a análise documental, utilizaram-se

documentos tais como: o Estatuto da Fundação UNOESC, o Estatuto da Universidade, Regimento da Universidade e Plano Estratégico da Universidade.

Os dados foram analisados, confrontando-se as diversas percepções com respeito ao tema, resultando num estudo descritivo, interpretado à luz das diversas teorias. Na análise dos resultados, capítulo 4, os informantes-chaves não foram identificados nominalmente nem por cargo e função. Os sete sujeitos da pesquisa foram rotulados pelas letras "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G". Em assim procedendo, procurou-se preservar a identidade dos participantes.

### **3.6 Limitações do estudo**

Uma das restrições de qualquer pesquisador é a incapacidade de dispor de tempo e outros recursos, que são escassos, para mergulhar no âmago das questões que o inquietam. Toda descoberta é uma fração da realidade do universo que ele busca decifrar. Ou, como sentencia Ramos (1966, p. 211) "Por mais penetrante e acurada que seja a inspeção que fazemos da realidade, nunca logramos conhecê-la exaustivamente". A explicação do fenômeno é uma explicação circunscrita à realidade delimitada, intencionalmente. O presente estudo não foge a essa premissa. Suas conclusões, certamente, são parciais e se limitam ao contexto no qual foi realizado.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

O presente capítulo procura evidenciar os achados do estudo, realizado junto aos informantes-chaves da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Como já se ressaltou, os informantes-chaves são representados pelas letras "A", "B", "C", "D", "E", "F" e "G".

Num primeiro momento, apresenta-se um breve histórico da instituição e a descrição de sua estrutura organizacional. Em seguida, são apontadas as percepções dos informantes-chaves a respeito dos fatores facilitadores e restritivos de desempenho da estrutura organizacional vigente.

### **4.1 Breve histórico**

A Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – foi constituída em 1991. Seu reconhecimento deu-se por Decreto do Presidente da República, de 14 de agosto de 1996. Tem sua origem na unificação das seguintes fundações educacionais do grande Oeste Catarinense: Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), cuja sede era Chapecó; Fundação Universitária do Oeste Catarinense (FUOC), com sede em Joaçaba; Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe (FEMARP), com sede em Videira; Fundação de Ensino dos Municípios do Alto Irani (FEMAI), com sede em Xanxerê; Fundação de Ensino do Extremo Oeste de Santa Catarina (FUNESC), sediada em São Miguel do Oeste.

A sede da UNOESC é Chapecó. É uma Instituição de Ensino Superior *multicampi*. Estes se localizam em São Miguel do Oeste, Chapecó, Xanxerê, Videira e Joaçaba, considerados pólos urbanos de desenvolvimento. É interessante observar que os cinco (5) *campi* localizam-se nas sedes das cinco (5) Associações de Municípios: AMEOSC – Associação dos Municípios do Extremo-Oeste de Santa Catarina; AMOSC – Associação dos Municípios do Oeste Catarinense; AMAI – Associação dos Municípios do Alto Irani; AMARP – Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe; AMMOC – Associação dos Municípios do Meio-Oeste Catarinense. Em termos de área geográfica, a UNOESC abrange 28,5% do território catarinense, equivalente a 27.230 km<sup>2</sup>, ou seja, aproximadamente 1/3 de Santa Catarina. Nessa área geográfica reside uma população que se aproxima de um milhão de habitantes.

#### **4.2 Estrutura organizacional formal**

A configuração da estrutura da Universidade do Oeste de Santa Catarina está contida no Projeto de Universidade (1991) e analisada por Machado e Silveira (1998). No estudo empreendido por estes autores, a UNOESC é descrita como sendo uma organização complexa e burocrática. É uma Universidade *multicampi*. Apresenta um caráter comunitário. As decisões são tomadas por colegiados. Nesses colegiados, a comunidade acadêmica tem voz e voto. Em outros termos, participa nas deliberações. Sua estruturação orgânica é do tipo matricial, cujos projetos são coordenados pelos departamentos. A unidade de direção é definida pelo planejamento e administração estratégicos. As funções

básicas da instituição – ensino, pesquisa e extensão - são buscadas pela interação comunitária. As ações administrativas são norteadas pela estruturação burocrática.

No Processo de Reconhecimento (1995, p. 37) justifica-se a estrutura proposta, enfatizando que ela “[...] dá agilidade, integração administrativa, unidade, facilita a descentralização e programas de integração. Entende-se que é uma organização moderna, flexível e dinâmica que encontrou, na sua estrutura, uma forma de responder aos anseios e objetivos do homem do grande oeste catarinense”.

O atual estatuto da Universidade é decorrente de alterações introduzidas e aprovadas pela Assembléia Geral da Fundação Unificada do Oeste de Santa Catarina, através da Resolução número 005, de 15 de setembro de 1999. Os artigos 1º e 2º do Estatuto tratam da denominação, sede, regime jurídico, duração e autonomia da instituição. Rezam eles, textualmente (p. 5):

**“Art. 1º –** A Universidade do Oeste de Santa Catarina é uma Instituição de Educação Superior, com sede na cidade de Chapecó e campi nas cidades de Chapecó, Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira e Xanxerê, com prazo de duração indeterminado, autorizada pelo Parecer nº 587/91/CFE, reconhecida pelo parecer nº 262/95/CEE e credenciada pelo Decreto Presidencial de 14 de agosto de 1996, mantida pela Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina –UNOESC, criada pela Lei municipal nº 545/68, de direito privado,

declarada de utilidade pública municipal, estadual e federal, filantrópica, sem fins lucrativos, com sede em Joaçaba.

**Art. 2º** – A UNOESC, enquanto Universidade, exerce autonomia didático-científica, de gestão financeira e patrimonial, na forma da Constituição da República Federativa do Brasil, da legislação pertinente, de seus Estatutos e do Regimento Geral”.

Nos artigos 3º, 4º e 5º são delineados os princípios que norteiam as ações, as finalidades e os objetivos da UNOESC (p. 5 – 7):

**“Art. 3º** - As ações da UNOESC fundamentam-se nos seguintes princípios:

- I – autonomia universitária;
- II – gestão democrática e participativa;
- III – equidade nos critérios de acesso ao ensino superior e de permanência nele;
- IV – descentralização acadêmica e administrativo-financeira;
- V – indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- VI – pluralidade de idéias.

**Art. 4º** - A UNOESC tem por finalidades:

I – contribuir com o processo de desenvolvimento, mediante a produção e a difusão do saber e da cultura, através do ensino, da pesquisa e da extensão, garantindo para todas as áreas da atividade profissional recursos humanos preparados do ponto de vista tecnológico, científico, político e social;

II – garantir para as áreas de atividade profissional recursos humanos capazes de responder aos desafios da contemporaneidade;

III – desenvolver atividades e serviços de radiodifusão, de televisão, de editoração ou quaisquer outros meios de divulgação, com o objetivo de produzir e veicular programas educativos, culturais, esportivos, científicos e jornalísticos de interesse comunitário;

IV – desenvolver atividades e serviços comunitários nas áreas da saúde e da assistência social, educacional e tecnológica, como forma de promoção da qualidade de vida e do desenvolvimento humano e social.

**Art. 5º - Constituem objetivos da UNOESC:**

I – participar da análise dos componentes históricos que caracterizam o processo de desenvolvimento social e econômico do Oeste de Santa Catarina, sem perder de vista sua inserção no contexto universal;

II – propor soluções às contradições que decorrem da natureza e do caráter desse mesmo processo, propugnando por alternativas de sustentabilidade, sem prejuízo ao meio-ambiente, o que imprime caráter de universalidade ao ensino, à pesquisa e à extensão, suas atividades-fim;

III – constituir-se em centro de referência para as questões regionais, no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão;

IV – potencializar os diferentes segmentos sociais através do acesso ao conhecimento e da educação permanente, construindo alternativas de ação;

V – praticar a gestão participativa, a representatividade e a proporcionalidade dos diversos segmentos que compõem a Universidade;

VI – garantir condições para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão;

VII – exercitar a autonomia universitária nos diversos níveis e instâncias de sua ação;

VIII – estabelecer o intercâmbio com instituições universitárias, de pesquisa e outras agências públicas ou privadas, nacionais e internacionais, visando potencializar o desenvolvimento da Universidade;

IX – comprometer-se com o desenvolvimento ético e sustentável da cultura, da ciência e da tecnologia”.

A alteração do Estatuto empreendida, incorporou a nova estrutura administrativa. Os três níveis básicos da configuração anterior continuaram e existir. São eles: Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina, Administração Central e Administração dos *campi*. A descrição dos diversos órgãos, sua composição e competências, estão definidas no Título II – da Organização Institucional – o qual abriga seis (de I a VI) capítulos com quarenta artigos (do 6º ao 45º).

Estatutariamente, a Fundação UNOESC é a entidade mantenedora da Universidade. É administrada pela Assembléia Geral que é o órgão superior, soberano e de deliberação. É composta por representantes de todos os segmentos que a constituíram, pelo Conselho Curador e pela Presidência. Ao Conselho Curador compete o acompanhamento e a fiscalização econômico-financeira da Universidade. Ao Presidente cabe zelar para que a Instituição alcance suas finalidades, bem como presidir a Assembléia Geral.

O artigo 6º dispõe sobre os órgãos da estrutura administrativa nos níveis da Administração Central e da Administração dos *campi*.

Dois órgãos compõem a Administração Central: o Conselho Universitário e a Reitoria. Este é o órgão executivo e aquele, consultivo e deliberativo.

Em termos de Administração dos *Campi*, ela também é constituída por dois conjuntos de órgãos. Um conjunto é representado pelos órgãos consultivos e deliberativos. Pertencem a esse conjunto o Conselho de Gestão, os Conselhos de Centro e os Colegiados de Curso. O segundo conjunto é formado pelos órgãos executivos, representado pela Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação; Diretorias de Centro; Coordenadorias de Curso, e Órgãos Suplementares.

A Figura 4 procura transmitir o Organograma da UNOESC, montado a partir da estrutura básica delineada pelo Estatuto. Por tratar-se de uma representação sintética, necessário se faz um detalhamento em termos de composição e competências dos diversos órgãos. Esse detalhamento abrange o 2º nível, e o 3º nível até e inclusive, as Pró-Reitorias.

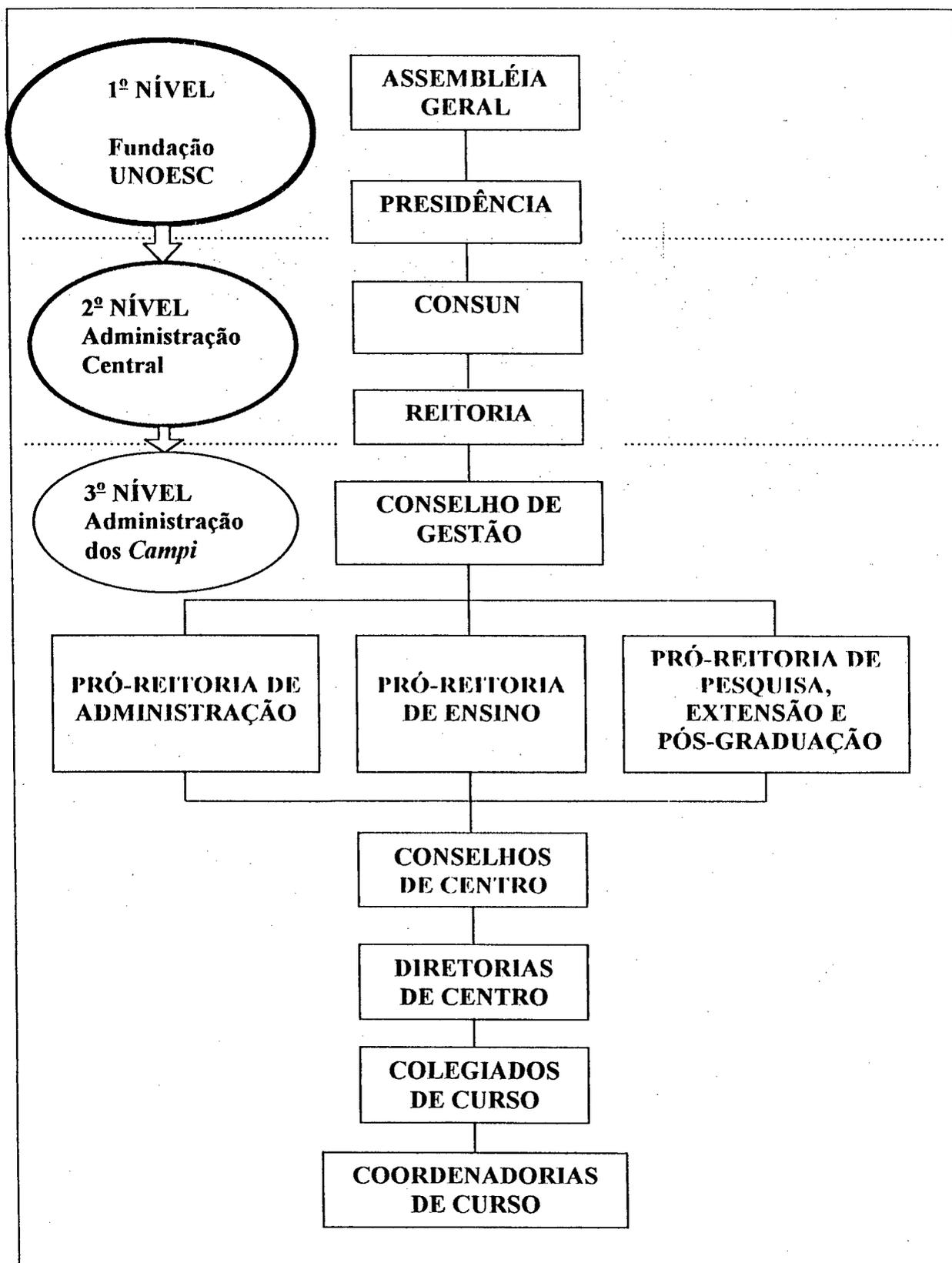


Figura 4 – Organograma da UNOESC (Estatuto, 1999).

O capítulo II descreve a composição e as competências dos órgãos da estrutura administrativa da Administração Central (2º nível). A administração Central é formada pelo Conselho Universitário (CONSUN) e pela Reitoria. O CONSUN é o órgão de instância superior em se tratando de assuntos administrativos, financeiros, acadêmicos e disciplinares, de natureza normativa, consultiva e deliberativa. É constituído pelo Reitor, Pró-Reitores dos *campi*, treze (13) docentes, oito (8) representantes do corpo discente e um (1) representante do corpo técnico-administrativo de cada Campus.

Ao tratar das competências do CONSUN, o Art. 9º assim as delinea:

- "deliberar em matéria administrativa, acadêmica, normativa, financeira e disciplinar da Universidade;
- zelar pela realização dos fins da UNOESC;
- aprovar as alterações do Estatuto da Universidade, por 2/3 (dois terços) dos seus membros;
- aprovar regulamentos e manuais de outros órgãos ou atividades de caráter geral da Universidade;
- conhecer e julgar os recursos interpostos das decisões dos Conselhos de Gestão dos campi e das Câmaras deste Conselho;
- deliberar sobre a concessão de títulos ou dignidades universitários;
- julgar processo administrativo, por 2/3 (dois terços) dos seus membros, visando a destituição do Reitor;
- propor à Assembléia Geral da UNOESC o Plano de Cargos, Salários e de Carreira do corpo docente e técnico-administrativo;

- deliberar sobre veto do Reitor às decisões deste Conselho, podendo rejeitá-lo por 2/3 (dois terços) de seus membros;
- estabelecer normas para o processo seletivo de ingresso nos cursos de graduação;
- autorizar a criação de cursos de pós-graduação nos níveis de especialização, mestrado e doutorado, bem como aprovar seus relatórios;
- aprovar o planejamento e o orçamento anual da UNOESC;
- deliberar sobre políticas e planos da Universidade;
- credenciar professores para o magistério superior;
- deliberar sobre as questões omissas do Estatuto e do Regimento Geral”.

A Reitoria é o órgão executivo, de planejamento, de coordenação e de avaliação das políticas estabelecidas para o ensino, a pesquisa, a extensão e a administração da UNOESC. O Estatuto elenca as atribuições do Reitor em seu Art. 16. São elas:

- “representar ativa e passivamente a UNOESC em juízo e fora dele;
- presidir o Conselho Universitário;
- propor, supervisionar, acompanhar e avaliar as políticas e atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de administração da Universidade;
- conferir graus e assinar diplomas;
- baixar atos normativos no âmbito de sua competência e resoluções decorrentes das decisões do Conselho Universitário;
- sustar atos que julgar contrários aos interesses da Universidade, submetendo sua decisão à apreciação e julgamento do Conselho Universitário;
- exercer o poder disciplinar na forma da lei, do Estatuto e do Regimento Geral;

- baixar, "ad referendum" do Conselho Universitário, atos urgentes à realização das atividades universitárias;
- nomear e dar posse aos Pró-Reitores;
- instituir e nomear comissões especiais de natureza diversa;
- desempenhar as demais atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Fundação, pelo Estatuto da Universidade, pelo Regimento Geral e pela legislação em vigor".

O capítulo III do Estatuto estabelece a composição e as competências dos órgãos da estrutura administrativa dos *Campi* (nível 3). O campus é considerado como a unidade descentralizada da Universidade. Tem autonomia administrativa, financeira e pedagógica. É composto por órgãos consultivos, deliberativos e executivos. O Conselho de Gestão, Conselhos de Centro e Colegiados de Curso são órgãos consultivos e deliberativos. Já as Pró-Reitorias (de Administração; de Ensino; de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação), as Diretorias de Centro e Coordenadorias de Curso correspondem aos órgãos executivos.

O Conselho de Gestão é constituído pelas Pró-Reitorias e presidido pelo Pró-Reitor de Administração. Ainda fazem parte do Conselho: os Diretores de Centro; um (1) representante dos Coordenadores de Curso de cada Centro; um (1) representante docente de cada Centro; dois (2) representantes técnico-administrativos; um (1) representante do poder executivo do município-sede; um (1) representante do poder legislativo do município-sede; um (1) representante da Fundação de origem do *Campus*.

São competências do Conselho de Gestão de acordo com o Art. 21 do Estatuto:

- "deliberar sobre as questões administrativas, acadêmicas, financeiras e disciplinares do campus, em consonância com os princípios, objetivos, políticas e normas da UNOESC;
- definir a estrutura e o funcionamento das atividades administrativas e acadêmicas do campus;
- deliberar sobre o planejamento anual e a sua proposta orçamentária do campus;
- aprovar o balanço patrimonial do campus;
- instituir comissões especiais para o estudo de assuntos específicos ou a coordenação de atividades determinadas do campus;
- deliberar sobre a criação de cursos seqüenciais, de graduação, de pós-graduação, aumento de vagas e a oferta de cursos fora da sede, bem como projetos e relatórios de iniciação científica;
- emitir parecer e deliberar sobre matérias relacionadas à educação básica;
- ser instância de recurso das decisões do campus;
- homologar os resultados dos processos de escolha dos cargos da estrutura administrativa do campus, encaminhando ao Reitor a nominata dos escolhidos para a devida nomeação;
- deliberar sobre meios de informação e veiculação dos programas e atividades do campus;
- deliberar sobre a destituição dos Pró-Reitores, Diretores e Vice-Diretores de Centro e dos Coordenadores de Curso;

- exercer as demais atribuições no âmbito de sua competência e determinadas por seu Regimento Interno, respeitados o Estatuto da Fundação, este Estatuto e o Regimento Geral da Universidade;
- estabelecer as políticas de gestão de pessoal do campus;
- estabelecer diretrizes de estruturação, organização e funcionamento dos centros”.

Como já se mencionou, as Pró-Reitorias são os órgãos executivos. São eleitos pela comunidade universitária para um mandato de quatro (4) anos.

O Art. 26 resume as competências do Pró-Reitor de Administração da seguinte maneira:

- “presidir o Conselho de Gestão;
- representar, ativa e passivamente, em juízo e fora dele, coordenando a administração geral do campus;
- administrar, executar, planejar, coordenar, descentralizar, delegar competência e controlar as atividades inerentes à administração do campus, em matéria econômico-financeira, de pessoal e patrimonial;
- celebrar convênios, consórcios e contratos concernentes à administração, ao ensino, à pesquisa, à extensão, à pós-graduação e às demais atividades do campus;
- coordenar a elaboração, executar e acompanhar o planejamento anual e orçamentário do campus;
- instituir comissões especiais, em conjunto com as demais Pró-Reitorias, para assuntos de interesse do campus;

- aplicar medidas disciplinares na área de sua competência, nos termos estatutários e regimentais;
- exercer e cumprir outras atribuições específicas de sua área emanadas da legislação, do Estatuto da Fundação UNOESC, deste Estatuto e de órgãos superiores da instituição”.

Ao Pró-Reitor de Ensino cabe, consoante o Art. 28 do Estatuto:

- “representar o campus em matéria de ensino junto aos fóruns da área e em órgãos oficiais de todos os níveis;
- promover e coordenar as políticas e diretrizes para o desenvolvimento do ensino no campus;
- implementar e coordenar políticas e serviços de apoio pedagógico aos docentes do campus;
- acompanhar e avaliar as atividades da Biblioteca, da Secretaria Acadêmica, dos laboratórios de ensino e das Escolas de Educação Básica;
- coordenar, em conjunto com as demais Pró-Reitorias, a Avaliação Institucional no campus;
- coordenar o processo de seleção para o ingresso dos estudantes nos cursos de graduação oferecidos pelo campus;
- assinar certificados e outros documentos específicos relacionados à Pró-Reitoria de Ensino;
- instituir comissões especiais para assuntos relativos à sua área, em conjunto com a Pró-Reitoria de Administração;

- exercer outras atribuições específicas de sua área emanadas da legislação, deste Estatuto e do Regimento Geral da Universidade e dos órgãos superiores da instituição”.

As atribuições pertinentes ao Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação são definidas pelo Art. 30 do Estatuto e compreendem:

- “representar o campus em matéria de pesquisa, extensão e pós-graduação junto aos fóruns da área e em órgãos oficiais de todos os níveis;
- promover e coordenar as políticas e as diretrizes de pesquisa, de extensão e de pós-graduação no campus;
- acompanhar, controlar e avaliar os programas, projetos e atividades relacionadas à pesquisa, extensão e pós-graduação do campus;
- implantar e coordenar a política de produção e de publicação científica do campus;
- coordenar, em conjunto com os demais Pró-Reitores, as políticas de capacitação do campus;
- assinar certificados e outros documentos específicos relacionados à Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação;
- instituir comissões especiais para assuntos relativos à sua área, em conjunto com a Pró-Reitoria de Administração;
- exercer e cumprir outras atribuições específicas de sua área emanadas da legislação, deste Estatuto, do Regimento Geral da Universidade e dos órgãos superiores da Instituição”.

Nós próximos subitens procura-se relatar, a partir dos depoimentos dos entrevistados, os fatores facilitadores e os restritivos de desempenho da estrutura da UNOESC. Inicialmente, os facilitadores e, em seguida, os restritivos.

É oportuno chamar a atenção para o fato de que somente o informante "E" não abordou a história da formação da Universidade do Oeste de Santa Catarina para embasar sua visão dos fatores facilitadores e restritivos. Os demais, todos, de uma ou de outra perspectiva, buscaram argumentações para tal. As expressões usadas não são iguais. Apresentam, porém, sentidos semelhantes. As seguintes expressões foram usadas: retrospectiva histórica, história da Universidade, a natureza da UNOESC, história da formação da UNOESC, história da criação, processo histórico do desenvolvimento da UNOESC.

### **4.3 Fatores facilitadores**

Sob este subitem relatam-se os resultados das entrevistas realizadas, pertinentes aos aspectos facilitadores da estrutura. Em outros termos, os fatores da atual estrutura formal da Universidade que contribuem ou que facilitam o alcance dos seus objetivos.

A descentralização, como fator facilitador, foi pontuada pelos informantes-chave "A", "B", "C", "D", "F" e "G". Apenas "E" não citou a descentralização como fator facilitador, porém reportou-se à autonomia. Correlacionada com a descentralização, "A", "B", "C", "F" e "G" citaram a autonomia que essa

descentralização propiciava. No entendimento dos entrevistados "A", "C" e "G", essa descentralização e essa autonomia propiciam agilidade operacional e de mobilização.

Destarte à convergência de opiniões quanto à descentralização como fator facilitador de desempenho da UNOESC, convém ressaltar as ponderações feitas pelo informante "A". Este, ao ser questionado sobre os fatores da estrutura que facilitam e restringem o desempenho da Universidade, utilizou o termo "configuração" para dar seu depoimento. Justifica sua posição dizendo que a configuração é um termo mais amplo que estrutura. A configuração envolve o espaço e o meio social (geográfico e de pessoas). A estrutura pode ser considerada como um dos elementos de sua configuração. Coloca que a descentralização da UNOESC é um fator facilitador para o cumprimento da sua missão, da sua agilidade e da sua ação por "[...] contemplar aspirações, demandas sociais que são localizadas nos diversos recantos do Oeste de Santa Catarina". A descentralização permite que a UNOESC seja realmente regional, ocupando um espaço geográfico, que é a região Oeste de Santa Catarina, com um *campus* em cada uma das suas cinco maiores cidades, descritas como sendo São Miguel do Oeste, Chapecó, Xanxerê, Joaçaba e Videira.

Para o informante "D" a descentralização foi o fator que mais influenciou no crescimento da Universidade, na questão do ensino. O depoente "F" chega a afirmar que "a descentralização administrativa é um ponto positivo que faz com que ainda a UNOESC se mantenha". Os informantes "A", "B" e "C" colocam que o

modelo de gestão, referindo-se à descentralização, é um modelo ágil, leve e pouco oneroso. Para o entrevistado "B", "o modelo administrativo não tem dificuldades: é um presidente da Fundação, um Reitor e os *campi*, propriamente, com uma autonomia absoluta [...]. O modelo administrativo é bom. Ele funciona". Assinala que essa autonomia dos *campi* deixa as atribuições do Reitor "um pouco minguado".

De acordo com as percepções dos informantes, a descentralização é um fator que facilita o desempenho da Universidade para a consecução de seus objetivos. Por que é um fator facilitador? Na percepção deles, a estrutura descentralizada, *multicampi* – ou de "baixa centralização", na expressão de Hall (1984) – permite que a UNOESC atenda às demandas localizadas nas cinco cidades-pólos, além da agilidade operacional. Estas percepções são corroboradas por Stoner e Freeman (1995) que sugerem, entre outras, as seguintes vantagens da descentralização: tomada de decisões próximas do local da ação; tomadas de decisões mais rápidas, e maior flexibilidade em ambientes de rápidas mudanças.

Os informantes "A", "C" e "G" entendem que as características da região, o Oeste de Santa Catarina, através das cidades pólo nas quais a Universidade se faz presente com seus *campi*, constituem um fator facilitador. O informante "A" sustenta que as características da região demonstradas pelas cinco cidades-pólos, são elementos facilitadores para o cumprimento da missão da Universidade. Argumenta que a Universidade "ao mesmo tempo em que procura manter um mínimo de unidade, mantém também essas características

descentralizadas e de atendimento localizado de demandas próprias, oriundas dessas características". Quais são essas características? Existem algumas genéricas que são comuns às cinco cidades. Videira, Joaçaba, Xanxerê, Chapecó e São Miguel do Oeste têm uma grande unidade sócio-econômica e cultural, decorrente de imigrantes, predominantemente, italianos e oriundos do Rio Grande do Sul. Existem também diferenças sócio-econômicas entre as cinco principais cidades da região. Videira é um pólo da fruticultura (uva, pêsego e maçã). Joaçaba se destaca pela indústria metal-mecânica. Xanxerê, além da indústria metal-mecânica, se destaca pela produção de cereais (milho, particularmente) e leite. Chapecó tem uma densidade urbana considerável e sua economia está baseada na agroindústria, na prestação de serviços e indústria metal-mecânica. São Miguel do Oeste se caracteriza pela pequena agricultura, agricultura familiar e ser uma cidade pólo próximo à Argentina.

O informante "G" usa as expressões "diversidade regional" e "diversidade cultural". O mesmo entende que essas diversidades permitem opiniões divergentes, as quais podem criar uma sinergia para toda a UNOESC, graças à autonomia da gestão local (entenda-se, de cada *campus*).

Para "E" a demanda é um fator facilitador de desempenho da Universidade. Pondera que a região Oeste de Santa Catarina apresenta uma grande procura pelo ensino superior e que há, na região, um potencial de crescimento econômico e de desenvolvimento a ser explorado. Significa dizer que a perspectiva de expansão da UNOESC é grande.

As características da região, a demanda, a diversidade regional ou cultural têm a ver com o ambiente. Não são elementos intrínsecos da estrutura, mesmo porque, a maioria das organizações está engastada em uma área geográfica delimitada ou numa região. São variáveis exógenas que podem influir – usando a expressão de Stoner e Freeman (1995) – no “projeto organizacional”. Daft (1995) agrupa tais características como integrantes das dimensões contextuais. Por sua vez, Ramos (1983), ao classificar os elementos que constituem o fato administrativo, chama tais características como elementos configurativos externos. Os informantes que citaram esses fatores parecem sinalizar que a UNOESC está operando num ambiente limitado pela região Oeste de Santa Catarina, a qual apresenta suas especificidades. Especificidades ou características essas que afetam o desempenho da instituição de forma positiva. Os informantes “A”, “C” e “G” citaram como características sócio-culturais e econômicas, entre outras, da região: a etnia (preponderantemente italianos oriundos do Rio Grande do Sul); a economia centralizada na agroindústria; acentuado crescimento econômico; grande demanda pelos serviços da Universidade.

Hall (1984) apresenta diversas pesquisas que mostram algumas implicações do ambiente para a estrutura organizacional. A pesquisa de Ranson, Hinings e Greenwood sugere que as características ambientais são restrições às organizações. Estes autores referem-se especificamente à infra-estrutura sócio-econômica e assinalam: “A situação demográfica, incluindo fatores como as

misturas raciais e étnicas presentes, restringe as organizações, tal como os valores institucionalizados que as cercam” (apud Hall, 1984, p. 49). Isto porque os detentores de poder nas organizações são compelidos a moldar a estrutura organizacional às demandas impostas pelo ambiente. Ao que parece, os achados das pesquisas desses autores refutam a premissa de as características regionais representarem fatores facilitadores, embora alguns informantes tenham observado o contrário, como se verá no subitem **4.4 Fatores restritivos**.

O tamanho da Universidade e o *status* foram apontados como constituírem fatores facilitadores pelos entrevistados “C”, “E” e “F”. O informante-chave “C” pondera o fato de a UNOESC ter uma área de abrangência que chega perto de um terço (1/3) do Estado de Santa Catarina e de vinte mil (20.000) estudantes, facilitando a tramitação de projetos nas esferas estadual e federal. E diz mais: “Quando você apresenta esses dados para qualquer organismo (estadual ou federal), existe um impacto. É um impacto forte. O que nos facilita, o que é atrativo de manter esse modelo (referindo-se à estrutura *multicampi*) é o tamanho da Universidade. Ela, a UNOESC, é realmente grande. O que facilita é que nós temos uma universidade reconhecida. Então o fato de nós termos o *status* de universidade é um fator importante”. O entrevistado “E” aponta o tamanho relativo da Universidade, seu reconhecimento, nome e marca como fatores facilitadores. O entrevistado “F” entende que a imagem criada junto às comunidades, órgãos e conselhos facilita a gestão da Universidade e que a grandeza da UNOESC constitui-se numa vantagem. Resumidamente, ele diz: “A

única vantagem, sob o meu ponto de vista, que hoje levamos por ser UNOESC é a grandeza dela, número de clientes e número de pessoas”.

Os entrevistados que apontaram o tamanho da Universidade como fator facilitador mencionam a área geográfica (1/3 da área do Estado de Santa Catarina, equivalente a 28,52% ou 27.229,60 quilômetros quadrados) e o número de alunos (aproximadamente 20.000 alunos) como os principais indicadores dessa variável. Para Kimberly (apud Hall, 1984) o tamanho tem quatro componentes: a capacidade física da organização, número de pessoas disponível na organização, os insumos e produtos, e recursos disponíveis. Sob este aspecto, parece que o conceito de tamanho dos informantes é precário. Todavia, entendem que o tamanho facilita a tramitação de projetos junto aos organismos externos. É interessante observar a existência de elementos outros inter-relacionados com a questão do tamanho e que foram apontados pelos informantes. Esses outros componentes compreendem: o reconhecimento do *status* da Universidade; o nome e a marca, enfim, a imagem percebida pelo público em geral.

O informante “G” coloca, e ele é singular em pontuar tal aspecto, o quadro de pessoal da Universidade como elemento facilitador. Inclui, nesse quadro, os técnico-administrativos, os dirigentes e os docentes pela sua qualificação profissional em termos de especialização, mestrado e doutorado. Diz ele “Eu creio que uma das maiores riquezas, se não a maior, é o quadro de docentes da instituição”.

#### 4.4 Fatores restritivos

Em relação aos fatores facilitadores, os aspectos relacionados à estrutura que restringem o seu desempenho, são bem mais explorados pelos entrevistados. Todos entendem que a constituição jurídica da Fundação Mantenedora da UNOESC apresenta impropriedades para a consecução dos objetivos da Universidade. Tal constatação é coerente com o referencial histórico para o qual, seis dos sete entrevistados convergem, quando fundamentam sua fala. Parece conveniente salientar, todavia, que as expressões utilizadas para pontuar a questão jurídica não são iguais, embora parecem querer dizer a mesma coisa. As expressões usadas foram: processo de unificação, ordenamento jurídico, constituição jurídica, concepção da Fundação, constituição da Fundação, projeto de criação, estrutura jurídica e questão jurídica e questão jurídica patrimonial.

O informante "A" sustenta que a UNOESC não nasceu numa determinada cidade e a partir desse ponto se expandiu, o que é constatável nas outras universidades do país e do mundo. Elas nascem num ponto, se expandem e se transformam em *multicampi*. A UNOESC nasceu *multicampi*. Ela é de berço *multicampi*. Ela é historicamente *multicampi*. Formou-se pela junção de três Instituições de Ensino superior: a FUOC de Joaçaba, a FUNDESTE de Chapecó e a FEMARP de Videira, as quais já tinham uma história de ensino superior com mais de vinte anos na região. "Conseqüentemente, elas já tinham formado uma certa cultura, um certo *modus faciendi* do ensino superior e ele sofria, necessariamente, a interferência de estruturas localizadas, típicas de cada um

desses locais [...] que geram alguns elementos típicos de cultura, de vida social, cultural e profissional [...] que eu chamo de patrimônio cultural". Segundo o informante, a unificação foi feita em 1991 com todas essas diversidades. Distingue dois aspectos da unificação: a formal e a real. A formal foi relativamente fácil e rápida. Compreendeu a unificação de procedimentos e de um ordenamento jurídico. Porém, a unificação real "é um processo mais difícil porque inclui comportamentos, mudanças da estrutura organizativa interna em termos de distribuição de competência, de poder, de atribuições, de responsabilidades, de divisão unitária". Prossegue afirmando que a unificação real ainda é um problema na UNOESC que precisa ser superado. A UNOESC não é um único ente. É uma justaposição de outras instituições.

O informante "B" coloca que o problema da UNOESC é a questão jurídica patrimonial, visto que a sede da Fundação Mantenedora é Joaçaba. A sede da UNOESC é Joaçaba. Os bens das diversas IES que formaram a Universidade precisam ser escriturados para a Fundação Mantenedora cuja sede é Joaçaba. E aí reside o grande entrave. Cada IES quer preservar o seu patrimônio, razão pela qual usou-se a figura jurídica da cessão de uso real. Isto é, não se passou o patrimônio para a Fundação. Significa dizer que o único patrimônio disponível da Fundação é o de Joaçaba. Aqui se observa uma diferença de percepção entre "B" e "A". Enquanto "A" entende que o problema reside na unificação real, "B" aponta a questão jurídica patrimonial.

As declarações de "B" parecem carecer de precisão. A cidade de Joaçaba abriga a sede da Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina. Isto é, Joaçaba sedia a mantenedora da Universidade. A cidade de Chapecó é a sede da Universidade do Oeste de Santa Catarina enquanto Instituição de Educação Superior, mantida pela Fundação. Esta distinção é cristalina no Art. 1º do Estatuto (1999, p. 5) que estabelece textualmente:

"Art. 1º - A Universidade do Oeste de Santa Catarina é uma Instituição de Educação Superior, com sede na cidade de Chapecó e campi nas cidades de Chapecó, Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira e Xanxerê, com prazo de duração indeterminado, autorizada pelo Parecer nº 587/91/CFE, reconhecida pelo Parecer nº 262/95/CEE e credenciada pelo Decreto Presidencial de 14 de agosto de 1996, mantida pela Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina –UNOESC, criada pela Lei municipal nº 545/68, de direito privado, declarada de utilidade pública municipal, estadual e federal, filantrópica, sem fins lucrativos, com sede em Joaçaba".

Foi muito lúcida, nesse aspecto, a ponderação do informante "C". Este argumenta que o problema sério é a concepção da Fundação e não da Universidade em si. Afirma: "O que se tem confundido [...] é a figura da mantida, do ente acadêmico com o ente jurídico que é a mantenedora". Para ele o que emperra, dificulta o desempenho da UNOESC é a estrutura jurídica da Fundação Mantenedora.

Para o informante "D" a criação da Fundação Mantenedora foi equivocada. "A organização da Fundação é frágil, precária, haja vista que ela é uma aglutinação de três fundações (FUNDESTE, FUOC e FEMARP) sem ter sido feito uma fusão". A fusão se refere à criação de um único ente a partir das Fundações de ensino existentes. Segundo o entrevistado, não ocorreu a unificação. Tem o mesmo sentido apontado por "A", quando este sustenta que não houve uma unificação real.

O informante "E" entende que o Estatuto da Fundação tem algumas impropriedades de natureza jurídica. Resume sua colocação afirmando que essas impropriedades são facilmente resolvidas através de um reordenamento jurídico. Os informantes "G" e "F" têm os mesmos pontos de vista básicos dos entrevistados "A", "B", "C", "D", "E", ou seja, o ordenamento jurídico da Fundação Mantenedora é um fator restritivo de desempenho da Universidade, como ente mantido.

Convém ressaltar que a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina foi tempestiva, ou precipitada por alguns fatos do ambiente externo. Mais precisamente, por influências políticas e legais. Quem explorou esta questão, até com um certo nível de detalhes, foi o informante "F". Segundo ele,

"Antes de 1996, havia uma legislação educacional ainda estruturada nos idos de 1968, com a Lei 5.540, que dificultava a expansão do ensino superior no interior do país. E, principalmente, no interior do Estado de Santa Catarina. Afinal, dificultava muito as instituições criarem os seus programas de cursos,

especialmente graduação. Então, o que se fez? Para que se pudesse dar a expansão necessária em face da demanda existente no Oeste de Santa Catarina, procurou-se criar uma Universidade. A Universidade, segundo a legislação da época, dava uma certa autonomia para a criação e expansão de curso superior, sem a qual a peregrinação para os conselhos competentes era muito custosa para a instituição. [...]. Então, em face dessas questões, nós procuramos por uma forma jurídica de encontrar um caminho para criar a Universidade do Oeste de SC. Inicialmente, no vale do Rio do Peixe, com a chamada FEMOC, que não deu muito certo por questões políticas. Posteriormente, em 1990, com a idéia da criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina, que, na verdade nasceu só com Joaçaba e Videira. Foi protocolado o projeto de autorização em 1990. Só com Joaçaba e Videira e posteriormente nós solicitamos o ingresso de Chapecó. Então, [...] o que se necessitava para ser Universidade? Necessitava-se de algumas condições. Entre elas, o critério maior era que a instituição deveria ter quatro cursos da área básica, quatro cursos da área técnico-profissionalizante para que a Universidade fosse reconhecida e autorizada para o acompanhamento. Nós, isoladamente, não tínhamos, mas em conjunto nós tínhamos. Este foi o fator principal para que a instituição se unisse para criar a Universidade: Joaçaba, Chapecó e Videira. A Universidade foi relativamente muito bem nesse período até o seu reconhecimento, em 1995. Logo que ocorreu o reconhecimento da instituição, houve uma nova legislação. Criou novas modalidades de instituições, inclusive de Universidades, abrindo a possibilidade de se ter no país uma ampliação muito grande de instituições. Inclusive, como uma exigência do BIRD e do FMI que o Brasil precisava elevar o seu nível de pessoal de nível superior do país. Então, a meta do governo é chegar ao ano 2007 com 21% da população na faixa de 18 a 24 anos, no ensino superior. Hoje

nós temos 11%. Quer dizer, que nos próximos sete anos certamente haverá ainda uma duplicação ou mais, uma explosão enorme de ensino superior.”

A questão jurídica nos aspectos da criação da UNOESC parece ter como fulcro o bairrismo. “A” chama isso de bairrismo comunitário. Todos os entrevistados, com exceção de “D”, percebem que o bairrismo foi a causa que gerou a atual estrutura da Fundação Mantenedora. O bairrismo recebe outras denominações, mas com conotações próximas. Assim, despontam locuções como culturas diferentes, ilhas, interesses pessoais, interesses dissociados, interesses localizados, bairrismo das cidades.

A dificuldade de se obter financiamento externo, via instituição financeira, foi outro fator restritivo ressaltado por todos os entrevistados, com exceção de “B”. Para o informante “G” cada *campus* é uma filial de empresa cuja matriz está sediada em Joaçaba. É assim que a Universidade é vista pelos órgãos estaduais, federais e financeiros. Na eventualidade de um *campus* estar inadimplente, um outro não conseguirá financiamento. Quem esclarece um pouco mais a problemática do financiamento externo é o informante “F”. Sustenta ele que a figura jurídica da instituição é a origem do problema. Por quê? Porque a Fundação Mantenedora tem sua sede em Joaçaba. Se qualquer outro *campus* quiser um empréstimo externo, não terá bens para dar em garantia. Ora, Joaçaba não vai dar bens, os seus bens para garantir financiamento externo dos outros *campi*. Basicamente essa dificuldade tem sua origem na constituição jurídica da instituição como um todo.

A questão jurídica como fator restritivo, ubiquamente presente no referencial dos entrevistados, refere-se à criação da UNOESC, em 1991. Tem a ver com a unificação das diversas IES existentes na época e o ordenamento da nova Universidade, tanto nos aspectos legais quanto operacionais explicitados no Estatuto e no Regimento. Stoner e Freeman (1995) já observavam que a escolha (e a elaboração) de uma estrutura pode ser crucial para a sobrevivência de uma organização. Ao que parece, essas colocações corroboram as constatações dos entrevistados e com o momento turbulento que a UNOESC está vivendo. E aqui vale pontuar a conspícua visão desses autores (Stoner e Freeman, 1995, p. 240): "as mudanças na estrutura geralmente envolvem tentativa e erro, acidentes, e acomodações a realidades políticas, mais do que simplesmente abordagens racionais". A constatação tem a ver com o que Gilli (1993) escreveu sobre o desenho da estrutura organizacional, a qual depende de múltiplos fatores, dentre os quais, o tipo de resposta exigido para adaptação às mudanças ambientais e a autoridade dos diversos centros de poder.

Os informantes "A", "F" e "G" colocam que a distância entre os cinco *campi* é um fator que dificulta a locomoção para os encontros dos conselhos e dirigentes. Os cinco *campi* são, na realidade, cinco unidades de uma organização geograficamente dispersas e relativamente distantes, na percepção dos informantes mencionados.

A dispersão espacial é colocada por Hall (1984) como um dos elementos da complexidade organizacional, a qual pode introduzir problemas de

coordenação, controle e comunicação. E tais problemas foram constatados na fala dos informantes "A", "F" e "G". Para o "A", a distância entre os cinco *campi* traz dificuldades para as reuniões do colegiado. Tais dificuldades são representadas por deslocamentos freqüentes, implicando despesas com viagens para a discussão de planos, projetos, atividades e tomar decisões colegiadas. O informante "F" vincula a falta de poder do Reitor, "sem poder de mando central", com a necessidade de deslocamentos dos conselhos, que são enormes, para tomar decisões a respeito de questões. A dificuldade de se promover discussões com a participação de todos os segmentos da instituição envolvidos, também é atribuída à distância, pelo entrevistado "G".

A falta de unidade da Universidade leva à competição conflituosa. Segundo o informante "F", essa falta de unidade da Universidade faz com que "um quer comer o outro" (Entenda-se por este linguajar popular o seguinte: os diversos *campi* procuram agir independentemente, sem levar em consideração o todo e competem, de maneira conflituosa, entre si). "A" argumenta que esta competição é decorrente da falta de uma unificação real. "C" diz que não houve uma unificação cultural. Houve, sim, uma justaposição. Decorrente dessa falta de unificação, a figura da cisão está saindo do papel e está abalando, presentemente, a estrutura da Universidade.

Destarte as ponderações de "C", "E" e "F" quanto ao tamanho da UNOESC constituir-se um fator facilitador, o informante "F" assume, agora, uma posição contrária e divergente, aparentemente, dialética e oposta. Quando fala sobre os

fatores facilitadores, no momento da entrevista, diz o seguinte: "A única vantagem, sob o meu ponto de vista, que hoje levamos por ser UNOESC é a **grandeza dela, número de clientes, número de pessoas** (grifo nosso)". Ao discutir os fatores restritivos, parece entrar em contradição. Afirma constituir-se o tamanho um fator restritivo. Classifica as grandes universidades, incluindo a UNOESC, de dinossauros. São lentas e, por isso mesmo, fadadas à extinção. Diz ele: "A UNOESC, sob meu ponto de vista, é uma instituição cuja organização não tem futuro. [...] tem uma estrutura administrativa complicada. Ela é uma instituição que mantém uma reitoria que não manda nada. Não tem poder para controlar, para decidir, para ordenar, para definir, para disciplinar. Inclusive, ela custa muito". Aqui constata-se percepções completamente opostas entre "A" e "F". Enquanto este diz que a reitoria é onerosa, aquele assinala que a reitoria é ágil e pouco onerosa.

O entrevistado "F" prossegue apontando outra restrição que a atual estrutura impõe ao desempenho da Universidade. Quando outras instituições agem como gazelas, a UNOESC se parece com um cágado. As evidências estão aí: instituições particulares, graças à sua agilidade, criam novos cursos ou mesmo cursos similares na região Oeste, penetrando, portanto, no espaço ou na região onde a UNOESC atua. Enquanto isso, a UNOESC fica brigando internamente, gastando dinheiro com reuniões de conselhos, com reuniões de dirigentes e com discussões, sem tomar uma efetiva decisão. "A UNOESC é extremamente burocratizada. Tem uma estrutura pesada, cheia de diretores, coordenadores, de hierarquia, de conselhos, de centros de conselho de diretores, de conselhos de

centro e assim por diante". De forma resumida, o informante declara que a estrutura administrativa onerosa e lerda, aliada à estrutura jurídica intrincada e à extensão territorial, impede a UNOESC perpetuar-se no futuro.

Outra aparente contradição se observa com o fator descentralização, suscitada pelo próprio informante "A". Este coloca que a descentralização é um fator facilitador e, ao mesmo tempo, restritivo. Assinala essa contradição, dizendo: "Por incrível que pareça, aquilo mesmo que nós consideramos como fatores facilitadores, de uma forma dialética, eles são também fatores restritivos".

O informante "E" menciona a questão ideológica ou de interesses pessoais como fator que restringe ou, pelo menos, perturba o desempenho da Universidade. Diz ele: "[...] existem alguns interesses que me parecem não tanto de toda a comunidade acadêmica, mas sim de alguns segmentos ou de algumas pessoas que têm objetivos mais voltados para um novo modelo [...]. São interesses não muito claros ou explícitos". O ordenamento jurídico, na visão do informante, está se prestando para justificar a inviabilidade da instituição, para se realizar a cisão, mas acredita que existem interesses pessoais envolvidos nessa proposta de se promover à desintegração.

A metáfora política ou analisar a organização como sendo um sistema político, proposto por Morgan (1996), parece ilustrar a compreensão do aspecto dos interesses pessoais. Na perspectiva dessa metáfora, as atividades organizacionais são moldadas por interesses, conflitos e jogos de poder.

Na análise das colocações feitas pelos entrevistados, a questão dos interesses pessoais aflora com significativa freqüência. Nem todos os informantes são tão objetivos e mordazes quanto o "E". Em alguns depoimentos, os informantes usam formas mais eufêmicas para se referirem à questão dos interesses pessoais como fatores que inibem o desempenho da Universidade. Assim, por exemplo, "A" falta de interesses localizados ou individualizados e de bairrismo; "C" comenta sobre culturas diferentes; "F" reporta-se a mentalidades diferentes; "G" refere-se a interesses dissociados e políticas divergentes. As diferentes formas expressas parecem coincidir com o conceito que Morgan (1996) faz quando analisa os interesses que emergem numa organização. Segundo ele (p. 153), os interesses compreendem "[...] um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção".

Como se pode constatar, os informantes-chave revelaram opiniões diferentes e, algumas vezes, divergentes, apesar de integrarem a atual estrutura de poder da instituição. A análise perfunctória desse fato pode levar o leitor a concluir que a organização está desintegrada. Todavia, Morgan (1996) já alertava para a complexidade e a ambigüidade das organizações, razão pela qual podem ser compreendidas de maneiras diferentes.

O Quadro 5 foi elaborado para resumir os principais indicadores dos fatores facilitadores e restritivos, extraídos da fala dos sete informantes-chave, através da entrevista. Procura-se manter as expressões tais quais foram enunciadas, em face da seguinte pergunta: Quais são os fatores facilitadores e restritivos de desempenho da atual estrutura da UNOESC?

Quadro 5 – Fatores facilitadores e restritivos

INFORMANTE CHAVE	FATORES FACILITADORES (Indicadores)	FATORES RESTRITIVOS (Indicadores)
A	Descentralização – Autonomia – Reitoria leve, ágil e pouco onerosa – Características da região e de cada uma das cidades pólo	Sócio-cultural, sócio-histórico – Ausência de uma unificação real – Competição – Distância geográfica – Descentralização – Autonomia – Tendência a cisões – Dificuldade de obtenção de recursos externos – Ordenamento jurídico – Planejamento estratégico só no papel – Bairrismo comunitário, interesses localizados ou individualizados
B	Modelo administrativo – Autonomia	Questão jurídica patrimonial – Bairrismo
C	Tamanho e <i>status</i> – UNOESC como fator integrador – Autonomia – Descentralização – Agilidade em termos práticos	Criada por justaposição das partes – Não houve uma unificação cultural – Concepção da Fundação – Dificuldade na busca de recursos externos – Complexidade da estrutura – Papel do reitor – Culturas diferentes – Permanência de ilhas – Constituição jurídica – Crescimento acelerado
D	Descentralização	Projeto de criação – Projeto de gestão – Organização da Fundação – Dificuldade na busca de recursos externos – Constituição da Fundação: centralizada
E	Tamanho – <i>Status</i> – Demanda – Marca e nome – Planejamento estratégico – Crescimento	Culturas diferentes – Questões ideológicas – Interesses pessoais – Ordenamento jurídico – Dificuldade de obtenção de financiamento
F	Descentralização administrativa – Imagem junto à comunidade e outros órgãos públicos – Tamanho – Autonomia	Extensão territorial – Estrutura administrativa complicada – Reitoria que não manda nada – Administração descentralizada – Estrutura jurídica – Burocracia – Dificuldade de buscar financiamento – Estrutura onerosa e lenta – Competição conflituosa – Bairrismo da cidade – Falta de unidade – Mentalidades diferentes
G	Diversidade regional – Quadro de pessoal – Diversidade cultural – Autonomia dos <i>campi</i> – Gestão local – Agilidade de mobilização – Rápido crescimento	Questão jurídica – Financiamento externo – Autonomia – Desequilíbrio entre número de conselheiros – Distância física – Sistema de comunicação – Interesses dissociados – Interesses pessoais – Políticas divergentes

Fonte: Entrevista (2000)

#### 4.5 Estrutura e estratégia

Um dos objetivos do estudo foi apreender o entendimento dos sete informantes-chaves a respeito da relação entre estrutura e estratégia. À indagação: "A estrutura da UNOESC é determinante das estratégias ou a estrutura é uma estratégia para o alcance dos objetivos?", obteve-se respostas que aparentam grande uniformidade.

O informante "A" sustenta que a estrutura organizacional é um meio para se alcançar os objetivos. Diz ele: "[...] você parte de uma concepção de objetivos e missão. Para que estes objetivos sejam conseguidos, para que essa missão seja cumprida, você estrutura as suas ações, estrutura o seu poder, o seu pessoal e o seu patrimônio". Assinala que a estrutura é um meio. Ao reportar-se à estrutura da UNOESC, coloca que ela foi montada mais para atender às exigências legais ou formais e pouca atenção foi dada aos tipos de ações que são demandadas pela Universidade que se diz regional. Entende que é compulsiva a busca da revisão da atual estrutura em função das novas demandas ou da percepção nova que se tem dos problemas. Necessário se faz encontrar a melhor adequação entre a estrutura e as reais demandas da região. Não demandas abstratas. Reais. Não políticas ou segmentárias. Estas são estranhas na racionalidade da Universidade. Contudo, o informante admite que na UNOESC há a interferência de interesses de grupos políticos.

O informante "B" diz que ela (a estrutura) é um sistema meio para satisfazer as necessidades da comunidade, o seu sistema fim. O entrevistado "D" tem a mesma opinião. Porém, pondera um aspecto relevante. Diz ele que é necessário a instituição ter objetivos claramente definidos e que a estrutura não pode representar um empecilho para o seu atingimento. Ela deve ser flexível. Os entrevistados "C", "E" e "G" assinalam que a estrutura é concebida como uma estratégia para a consecução dos objetivos.

O informante "F" é mais crítico ao reportar-se à questão. Sustenta que a estratégia determina a estrutura ou, pelo menos, assim deveria ser. Coloca que na atual conjuntura mundial, de rápidas mudanças, de grande competitividade, as organizações emergentes são organizações flexíveis, onde a estrutura possa ser adaptada na medida em que as estratégias têm que ser mudadas. Ao se referir à estrutura da UNOESC, assevera: "A Universidade é semelhante a uma igreja. Ela pensa que é eterna. E, por isso, ela se submete a uma estrutura pesada, formal, de mudanças muito difíceis, muito complicadas, de proteção de feudos [...]". A estrutura da UNOESC, na verdade, determina as estratégias, segundo o seu depoimento.

Os entendimentos dos informantes são coerentes com o que Chandler (1962), Drucker (1984) e Gilli (1993) escreveram, ou seja, a estrutura é um meio utilizado para a consecução de objetivos. Deve ser flexível, moldando-se às estratégias para o atendimento das demandas ambientais.

Quando os informantes foram inquiridos sobre o modelo de estrutura que melhor atendesse o desempenho da UNOESC, a questão da cisão foi suscitada por todos. A cisão implica a possibilidade de as Fundações, que criaram a UNOESC, desligar-se da Fundação Mantenedora.

O informante "A" percebe que existe atualmente uma tendência à cisão. Tendência essa que acredita ser, inclusive, um fator restritivo para o desenvolvimento da Universidade por não contemplar todo o processo de desenvolvimento de toda a região. Para ele, tal fato pode ser entendido como um fator restritivo de ordem bairrista. Para o entrevistado, a separação traz imanente um raciocínio empresarial. "Se você o reduz a um raciocínio de empresa, mais fácil de ser administrada, com menos problemas pela frente, acho que está certo. Agora se você tiver uma visão mais ampliada do que seja um processo de desenvolvimento hoje, você vai perceber que as fronteiras [...] desapareceram. Nós estamos no mundo da globalização, da integração". Acredita que essa tendência à cisão é superável e será superada.

Retornando especificamente ao modelo mais adequado, o informante "A" sustenta que o atual modelo precisa passar por uma ampla revisão de todos os ordenamentos jurídicos. Afirma: "Você tem que ter um Estatuto que esteja conforme a estrutura de uma universidade realmente regional". Sustenta que a reforma do Estatuto tem que ser discutida com profundidade com a área jurídica, econômica e com a área da gestão empresarial.

No entendimento de "B", a ênfase que se vem dando à cisão é infundada. O instituto da cisão está assegurado no Estatuto desde a criação da Universidade. Argumenta com as seguintes palavras as conseqüências negativas da cisão: "Acho que no momento em que nós vamos nos separar, vamos perder muito poder de competitividade porque estaremos mais esfacelados, com menos forças". Ao comentar o modelo adequado para a Universidade, reportou-se ao modelo canadense, o qual poderia ser usado para estudar um novo modelo. Resume suas colocações, sem apresentar concretamente a nova estrutura, da seguinte forma: o novo modelo de estrutura para a UNOESC deve proporcionar mais independência aos *campi* e manter os laços culturais e históricos.

Da fala do informante "C" pode-se extrair as seguintes idéias básicas: o modelo de estrutura vigente está chegando no seu limite; o cenário que vem se desenhando é o do rompimento da atual união, com a retirada paulatina dos *campi*; daqui a cinco anos, possivelmente ter-se-á cinco universidades autônomas na Região do Oeste de Santa Catarina. Nas entrelinhas deixou transparecer que é favorável à cisão e à conseqüente criação de diversas universidades autônomas.

Não na essência diferente do anterior, o entrevistado "D" também é favorável à cisão, em face da atual estrutura emperrar o crescimento demandado pelo *campus*.

Já o declarante "E" acredita que o modelo de estrutura adotado é adequado pois proporcionou um significativo crescimento da UNOESC. O que precisa ser feito é repensar o modelo atual e trabalhar a questão do ordenamento jurídico. Para o mesmo, a cisão tem a ver com interesses de algumas pessoas: interesses pessoais, ideológicos que estão aflorando e que estão acima do interesse maior que é o da Universidade.

Na visão do informante "F", a estrutura atual está ultrapassada, conflitiva juridicamente e que, se mantida, vai inviabilizar o progresso. Em face dessa problemática, deixou clara a sua posição quanto à cisão. Se a comunidade reclama por uma Universidade própria, que se facilite. Não há razão para impedir. Todavia, o informante apresentou uma proposta de estrutura estatutária por escrito para não se delongar na entrevista. Segundo ele, a proposta apresentada poderia solucionar os problemas oriundos das impropriedades jurídicas hoje contidas nos Estatutos da Fundação Mantenedora e da Universidade. Essa proposta sugere a criação de uma associação que manteria a unidade na diversidade e seria constituída pelas fundações interessadas em manter a Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Tal associação denominar-se-ia AFEMOSC – Associação das Fundações Educacionais Municipais do Oeste de Santa Catarina. A fundação associada, de acordo com a proposta, seria a mantenedora do campus, com a incumbência do gerenciamento dos seus bens, contratação de pessoal, plano de cargos, salários e de carreira, contabilidade própria, responsabilidade jurídica, enfim, com autonomia administrativa financeira plena. A figura 5 procura retratar, de forma sintética, a estrutura proposta através

do organograma, mostrando os três níveis de Administração. Já a figura 6 reflete a estrutura da Fundação associada e mantenedora do respectivo *campus*.

O informante "G" prega a necessidade de se discutir uma nova estrutura. Entende que a cisão não é a solução. Faz conjecturas sobre a possibilidade de se administrar a Universidade como se fosse uma empresa ou buscar um modelo do tipo da ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais.

A leitura que parece poder-se fazer das percepções manifestas sobre a estrutura que melhor atendesse os objetivos da UNOESC é a seguinte: todas as opiniões convergem para a necessidade de se rever a atual estrutura para atender às demandas do ambiente; os informantes "C", "D" e "F" mencionam cisão como alternativa viável; "A", "B", "E" e "G" não acreditam nem sugerem a cisão como alternativa plausível.

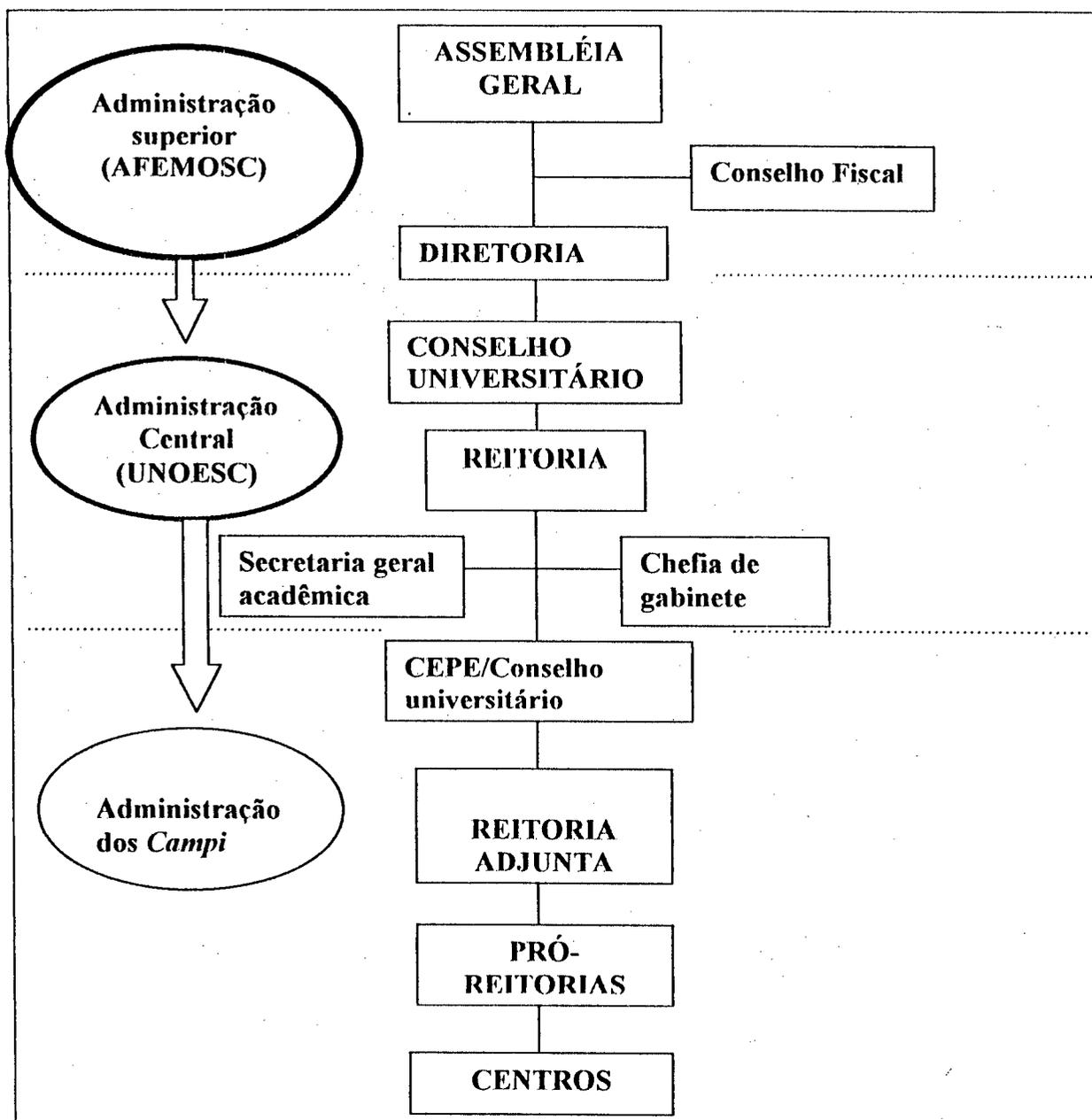


Fig. 5 – Esboço de um Organograma para UNOESC (proposta do informante “F”)

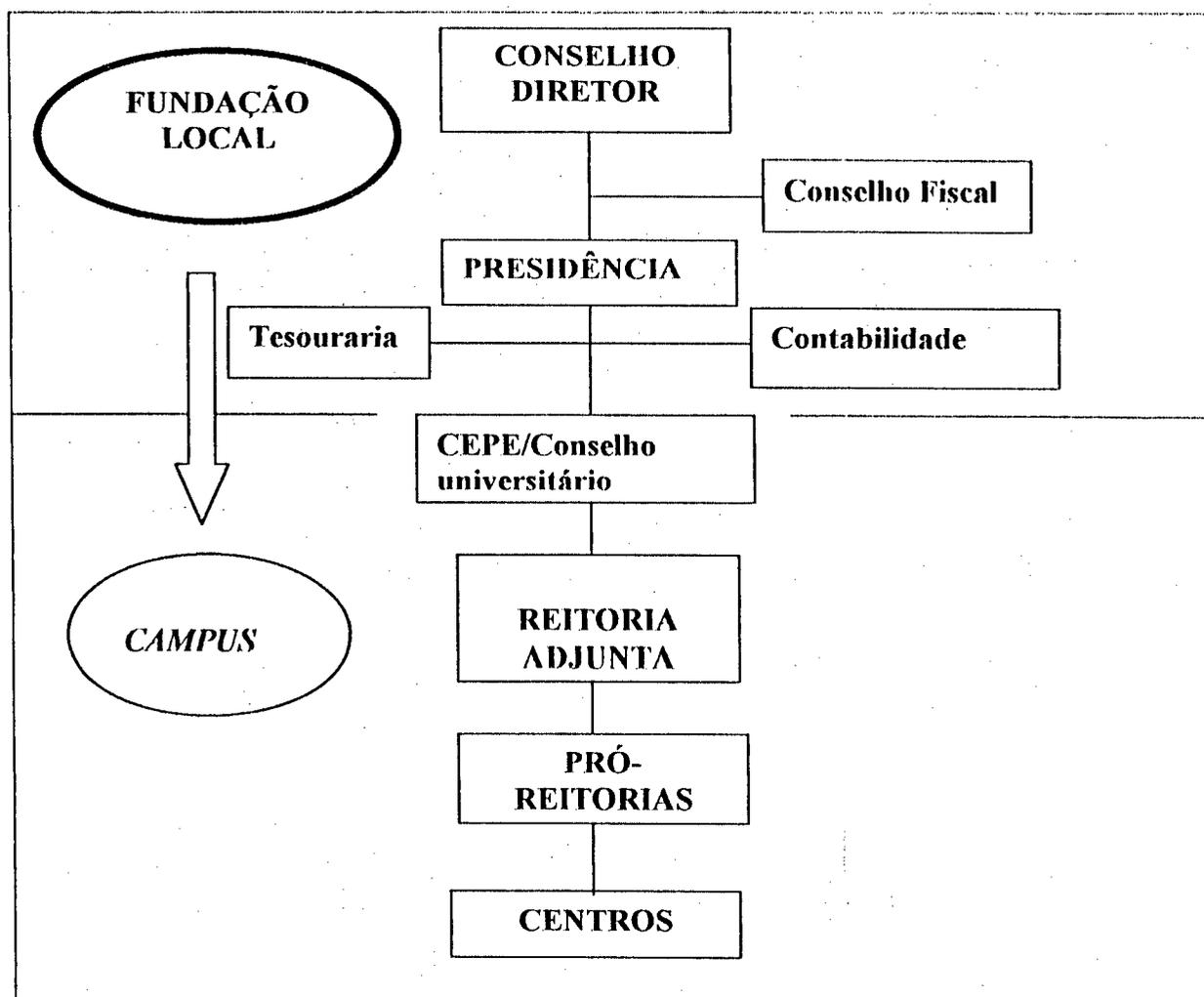


Fig. 6 – Esboço de um Organograma para o *campus* da UNOESC (proposta do informante “F”)

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Sob este título e capítulo final, num primeiro momento, procura-se apresentar as conclusões a que se chegou em função da análise dos depoimentos obtidos às perguntas que nortearam o desenvolvimento do presente estudo. Em segundo lugar, na parte final do capítulo, o autor faz algumas recomendações sobre novos estudos que poderão ser desenvolvidos a partir dos achados do presente.

### **5.1 Conclusões**

As conclusões, aqui formuladas, não se prestam a generalizações sobre as percepções de informantes-chaves de outras universidades. Esta restrição poderá ser eliminada pela utilização das mesmas unidades de análise e pela utilização dos mesmos procedimentos delineados pelo método empregado no presente estudo. Todavia, as conclusões se prestam a generalizações sobre as percepções dos informantes-chaves da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, a respeito dos fatores que facilitam e restringem o desempenho para a consecução dos objetivos. A generalização também é extensiva à natureza da estrutura da Universidade bem como da interação entre estrutura e estratégia.

Tendo como ponto de partida a análise dos dados, passa-se a responder as perguntas de pesquisa que levaram ao desenvolvimento deste estudo.

1) Em que aspectos a atual estrutura facilita e/ou dificulta o desempenho organizacional?

Segundo os depoimentos dos sete informantes-chaves, seis mencionaram a descentralização e a autonomia decorrente, como sendo um fator facilitador do desempenho da Universidade. A descentralização se verifica pelo modelo *multicampi* adotado pela UNOESC, com cinco *campi* engastados em cada uma das principais cidades do Oeste de Santa Catarina: São Miguel do Oeste, Chapecó, Xanxerê, Joaçaba e Videira. O principal argumento utilizado pelos entrevistados é que os *campi* têm uma grande autonomia administrativa. Harrison e John (1998) colocam que uma organização é descentralizada quando os níveis gerenciais mais baixos têm autoridade para tomar decisões importantes. Afirmam, ainda, que estruturas centralizadas estão associadas a ambientes mais estáveis. As estruturas descentralizadas, na maioria das vezes, estão associadas a ambientes altamente competitivos, onde não existe tempo para se resolver problemas, aguardando decisões da cúpula. Todavia, está-se falando de grau de centralização. Significa dizer, que na percepção dos informantes-chaves, a Universidade apresenta um grau baixo de centralização. O baixo grau de centralização apontado não eliminou alguns aspectos negativos, não só relacionados à descentralização, mas também à falta de autonomia. Esta, verificada, principalmente, com a questão do financiamento de projetos dos *campi*. Aquela, com a falta de um poder central coordenador. Os aspectos negativos relacionados à descentralização foram realçados por seis dos sete entrevistados.

Um segundo fator facilitador está relacionado com o ambiente. Os entrevistados usaram diversas expressões para falar sobre o ambiente. Estas expressões podem ser aglutinadas sob o título de características da região. As características da região, portanto, englobam o ambiente diversificado, demanda existente, diversidade cultural, desenvolvimento e rápido crescimento da região, o *status* da Universidade, a imagem junto à comunidade, objetivos de cada cidade, bairrismo, marca e nome.

Vale frisar, pela relevância do fator, que a avaliação do ambiente, como fator facilitador, não foi unilateral. Cinco o apontaram como facilitador. Porém, os mesmos também o consideraram como um inibidor de desempenho. Dois dos entrevistados não fizeram considerações relevantes a respeito das características da região ou ambientes. Significa afirmar, usando a terminologia de March e Simon (1981), que o ambiente da UNOESC é percebido como benigno em alguns aspectos e hostil em outros. Benigno, em termos de demanda, crescimento econômico, desenvolvimento da região, especificidades regionais. Hostil, quando analisado sob o enfoque da concorrência que vem se acirrando em face da política governamental. Esta facilita, estimula ou oportuniza a criação de IES para aumentar o índice de pessoas com nível superior no Brasil. Dimensões outras do ambiente serão comentadas mais adiante.

Um terceiro fator facilitador foi apontado por três informantes. Trata-se do fator tamanho. Para os mesmos, o tamanho da UNOESC está configurado pela

área geográfica que ela ocupa (1/3 da área do Estado de Santa Catarina equivalente a 27.229,60 quilômetros quadrados) e pelo número de alunos (aproximadamente, vinte mil). Para Kimberly (apud Hall, 1984) os indicadores do tamanho compreendem: a capacidade física da organização, número de pessoas disponível na organização, os insumos e produtos, e recursos disponíveis. Como se pode constatar, o conceito de tamanho dos depoentes parece reducionista, pois o conceito que formam de tamanho contempla apenas a área de domínio da UNOESC e o número de alunos. Na percepção dos três informantes, o tamanho é um fator facilitador porque cria uma imagem favorável no imaginário social da região e contribui, positivamente, para a aprovação de projetos nas esferas estadual e federal.

Em face do exposto, pode-se resumir que os três fatores relevantes da atual estrutura da UNOESC que facilitam o desempenho são: a descentralização, o ambiente favorável e o tamanho, usando as variáveis preponderantes citadas pela literatura. Todavia, convém observar que essas variáveis apresentaram-se, no presente estudo, com dimensões peculiares.

A descentralização está relacionada com a autonomia, com o modelo *multicampi* adotado pela Universidade, com a agilidade operacional, com a possibilidade de atender às demandas específicas de cada comunidade através do seu *campus*.

O ambiente favorável ao desempenho da UNOESC foi explicitado através dos indicadores como: demandas pelos cursos da Universidade, a imagem percebida no imaginário coletivo e nos órgãos públicos, crescimento econômico e desenvolvimento da região, a integração dentro da diversidade promovida pela instituição.

O fator tamanho foi relacionado com imbricações do tipo: *status*, marca, nome; crescimento acentuado da Universidade em termos de número de professores, alunos, cursos, instalações físicas, receitas, aperfeiçoamento do corpo técnico-administrativo e docente.

Quanto aos fatores restritivos, estes foram bem mais explorados pelos entrevistados. Pode-se dizer que eles foram mais críticos em perceber as falhas da estrutura. E subjacente a esse manancial de críticas está o ato criativo falho. Falho, porque, tempestivo e oportunista. Decorrente desse, elaborou-se os Estatutos, Regimentos e Regulamentos que carregam em seu seio as insígnias de um ato precoce.

O fator apontado por todos, como restritivo, é a estrutura jurídico-administrativa da UNOESC. Na realidade, o que ocorre é a existência de dois Estatutos. Um, da Fundação Mantenedora e outro, da Universidade. Entre ambos existem incompatibilidades. Em outros termos, a UNOESC foi concebida a revelia dos dispositivos legais vigentes no país. Foi criada uma Fundação composta por outras. Conforme o artigo 1º, §§ 1º e 2º do Estatuto da Fundação Mantenedora,

esta é constituída por outras Fundações. De acordo com a legislação vigente, uma Fundação é composta por bens e não por outras Fundações. E essa concepção espúria foi formalizada no Estatuto da Fundação Mantenedora e no da entidade mantida, que é a UNOESC, como ente acadêmico. As ilegalidades explicitadas na sua constituição ainda permanecem, em parte, destarte às alterações estatutárias verificadas em 24 de novembro de 2000. Decorrente dessa esdrúxula situação, observa-se um reitor que não tem um papel claramente definido, para não dizer "que não manda nada", conforme declarações de um dos depoentes. Outra decorrência, o reitor não tem poder para coordenar e mesmo intervir nos *campi*, que funcionam com grande autonomia. A pergunta que se faz é: Qual o real papel do Reitor da Universidade? As atribuições do Reitor, descritas no Estatuto da Universidade colidem, em aspectos cruciais, com as atribuições do Presidente da Fundação Mantenedora da Universidade em termos de representação ativa e passiva da entidade.

Cabe salientar, finalmente, que a celeuma em torno da configuração jurídica é percebida não muito claramente por todos os entrevistados. Uns defendem o rompimento da atual estrutura para criarem IES independentes, mais flexíveis, ágeis e sem necessidade de terem suas operações inibidas por uma estrutura mal concebida. Não percebem, porém, que as estruturas nunca são perfeitas e definitivas. As atuais estruturas da UNOESC e da Fundação levaram a um grande crescimento da Universidade. Isso, em menos de 10 anos. O que é reconhecido pela maioria dos entrevistados. O que parece ter ficado evidente, nas

entrevistas, é a existência de interesses pessoais, políticos, de ranços gerados na última eleição para o cargo de Reitor da Universidade.

Como já se salientou, o ambiente foi pontuado como um fator facilitador. Existem, porém, algumas dimensões suscitadas pelos entrevistados que dificultam o desempenho da UNOESC. As dimensões desfavoráveis do ambiente, declaradas pelos entrevistados, receberam denominações diversas, tais como: aspecto sócio-cultural e histórico, competição, distância geográfica, dificuldades de obtenção de recursos externos, bairrismo comunitário, culturas diferentes, permanência de ilhas, questões ideológicas, extensão territorial, mentalidades diferentes.

A descentralização também foi pontuada por dimensões restritivas ao desempenho. Cabe citar: a ausência de uma unificação real em termos de ações, posturas e concepção de universidade; discrepância entre a visão da missão da organização e as decisões tomadas no nível de *campus*; papel do reitor e sua autoridade confusos, levando os *campi* a priorizarem aspectos locais em detrimento aos globais em face da impossibilidade de o reitor exercitar sua autoridade; dificuldades de comunicação, destarte às tecnologias disponíveis.

À esteira dos aspectos positivos do tamanho, a dificuldade de integração associada à ausência de um poder central disciplinador é uma dimensão que emperra o desempenho da Universidade como um todo.

A título de observação final, pode-se argüir que os fatores mencionados ou variáveis apontadas neste estudo não afetam o desempenho da estrutura de maneira unívoca e isolada. Significa dizer que as variáveis apontadas interagem com a estrutura, afetando-a e sendo influenciada pela mesma, numa interação constante e dual.

2) Que fatores levaram a Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC à atual configuração estrutural?

As respostas a esta questão podem ser resumidas, baseadas nas colocações dos informantes, na seguinte sentença: A configuração atual ou o *design* vigente da estrutura da UNOESC, foi precipitado, tempestivo em face da variável ambiental. Existia um prazo para a criação de uma universidade e existiam pré-requisitos legais para tal, bem como interesses da região. Apressadamente, como sói acontecer em culturas menos disciplinadas como a latina, deu-se um "jeitinho" para o enquadramento nas disposições legais, ou para atender às formalidades. Não houve uma preocupação com as futuras conseqüências que, se fossem negativas, seriam tratadas em época oportuna. Não houve discussão. Tão pouco, avaliação da melhor maneira de estruturar a Universidade. Os líderes das diversas Fundações de ensino superior da região se reuniram e decidiram criar uma Universidade, através da unificação das mesmas, entendendo ser essa a aspiração do povo do Oeste de Santa Catarina. Não que isso tenha sido negativo ou que deponha contra os agentes envolvidos na época. Não. Não porque a Universidade vingou, cresceu de forma exuberante, ocupou

seu espaço. Mas não se parou para pensar e refletir sobre a necessidade de adequar a estrutura às contingências, embevecida com a grande procura pelos seus serviços e pelo seu crescimento.

3) Qual a estrutura pensada pelos atuais detentores do poder para o futuro?

Não há uniformidade nas respostas a esta questão. A cisão ou ruptura da atual estrutura é fortemente evidenciada por três entrevistados, como uma alternativa viável. Todavia, não se opõem e até sugerem a discussão e alterações na atual estrutura. Os demais, são menos radicais e ponderam que há condições de se discutir a atual estrutura e adequá-la às novas realidades, sem necessidade de se efetuar uma cisão, o que, no entendimento deles, é retornar ao passado. É regredir. É andar na contramão da história e das tendências mundiais. Contudo, somente um informante-chave apresentou um esboço de estrutura, em forma de organograma que, no entendimento do mesmo, corrigiria as imperfeições da atual.

4) A estrutura da UNOESC é determinante das estratégias ou a estrutura é uma estratégia para o alcance dos objetivos?

Para os informantes-chaves, a estrutura deve ser elaborada para servir de meio para a consecução dos objetivos organizacionais. Ou seja, a estrutura é uma estratégia que se utiliza para atingir os objetivos. Quanto ao modelo vigente

de estrutura da UNOESC, este, na opinião de um dos informantes, está determinando as estratégias, o que, na opinião dele, é uma incoerência.

Buscar evidências que denotem a estrutura determinar as estratégias ou estas à estrutura, parece querer-se professar o determinismo. O que, em seara onde sistemas sociais são objeto de investigação, não está comprovado. Ao autor fica mais evidente a inter-relação e a interdependência das partes.

## **5.2 Recomendações**

A realidade vivenciada pelo autor, através deste estudo, constituiu um arcabouço que permite sugerir, aos futuros estudiosos do tema, ampliar a amostra, incluindo as percepções dos pró-reitores de ensino, pesquisa e extensão. A recomendação é pertinente em face das possíveis visões diferentes que estes têm quanto aos fatores facilitadores e restritivos, mormente em termos de dimensões a eles relacionadas que afetam a estrutura da Universidade.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 CASTRO, Claudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- 2 CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.
- 3 CHANDLER Jr., Alfred D. *Strategy and structure*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology-MIT, 1962.
- 4 CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.
- 5 DAFT, Richard L. *Organization theory & design*. 5. ed. St. Paul: West Publishing Company, 1995.
- 6 DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- 7 GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY Jr., James H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1988.
- 8 GILLI, Juan Jose. La estructura como estrategia. In: CHIGLIONE, Luis María; GILLI, Juan José; FULAO, Juan C. Gómez. *Estructuras e procesos*. 2. ed. Buenos Aires: Macchi, 1993. p. 28 – 52.
- 9 HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- 10 HARRISON, Jeffrey S.; JOHN, Caron H. St. *Strategic management of organizations and stakeholders: concepts*. 2. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- 11 LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. *La empresa y su entorno*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, 1987.
- 12 MACHADO, Nelson Santos; SILVEIRA, Amélia. *Configurações estruturais em organizações universitárias*. Florianópolis: Insular, 1998.
- 13 MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- 14 MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- 15 \_\_\_\_\_ . *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- 16 \_\_\_\_\_ . *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press, 1989.
- 17 MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 18 MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: 2001.
- 19 MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business Review, 1991.
- 20 MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- 21 PARK, Kil H.; DE BONIS, Daniel F.; ABUD, Marcelo R. *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1979.

- 22 RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- 23 \_\_\_\_\_ . *Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.
- 24 ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- 25 SIMON, Herbert Alexander. *Comportamento administrativo*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- 26 STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- 27 THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- 28 UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC. Projeto de Universidade. Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Porto Alegre, Evangraf, 1991.
- 29 UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC. *Estatuto da Universidade do Oeste de Santa Catarina*. Chapecó: Coordenadoria Acadêmica, 1999. 27 p., 21 cm. (Regimentos e regulamentos, 4).
- 30 UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. *Planejamento estratégico*, 1999/2010. [Chapecó]: [Reitoria], [1999]. 49 p.
- 31 UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. *Regimento geral da UNOESC*. Chapecó: Reitoria, 2000. 49 p., 21 cm. (Regimentos e regulamentos, 6).
- 32 VAHL, Teodoro Rogério. *A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências*. Florianópolis: Lunardelli, 1980.
- 33 \_\_\_\_\_ . Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de pós-graduação em Administração. Núcleo de Estudos e Pesquisa em Administração Universitária (Org.). **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1991.
- 34 VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira, Universidade de São Paulo, 1986.
- 35 ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- 36 ZIKMUND, William G. *Business research methods*. 5. ed. Fort Worth: Dryden, 1997.

## 8 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- 1 CAMPOS, Edmundo (Org.) *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- 2 MILES, Raymond E.; SNOW, Charles Curtis. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- 3 MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- 4 MOUZELIS, Nicos P. *Organisation and bureaucracy: an analysis of modern theories*. New York: Aldine de Gryter, 1967.
- 5 PERROW, Charles B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1981.
- 6 RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- 7 THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Strategic management: concepts & cases*. 7. ed. Illinois, 1993.

## APÉNDICE

## ASPECTOS CONSIDERADOS NA ENTREVISTA

- A natureza da atual estrutura da Universidade do Oeste de Santa Catarina  
– UNOESC.
- Fatores facilitadores da estrutura vigente da UNOESC.
- Fatores restritivos da estrutura vigente da UNOESC.
- A interação entre estrutura e estratégia na visão dos informantes-chaves.
- Modelo sugerido de estrutura.